

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна Рябоволик
„___” _____ 20__ р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота **за другим (магістерським) рівнем вищої** **освіти**

на тему: «Підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях»

Виконав: здобувач ІІ курсу, групи
УП-22 М

спеціальності 051__ «Управління
персоналом»

(шифр і назва спеціальності)

Івашин Анатолій Володимирович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц.

Глевацька Наталія Миколаївна

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

Список скорочень

АМУ –	Асоціація міст України
ДС –	Державні службовці
ДУ –	Державне управління
ЗВО –	Заклади вищої освіти
ЗУ –	Закон України
ІДС –	Інститут державної служби
Нацдержслужба–	Національного агентства України з питань державної служби
ВЦПК–	Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування
ЄААДУ –	Європейська акредитаційна асоціація з державного управління
ЄДКІ –	Єдиний державний кваліфікаційний іспит
КВЕД –	Класифікатора видів економічної діяльності НАДС - Національне агентство України з питань державної служби НАДУ - Національна академія державного управління при Президентові України
ENA –	Ecole Nationale d'Administration (Національна школа управління, Франція)
GIZ –	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство з міжнародного співробітництва)

ЗМІСТ

Список скорочень	
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ	11
1.1. Аналіз термінології та понять у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців	11
1.2. Сутність підвищення кваліфікації публічних службовців	21
1.3. Система підвищення кваліфікації публічних службовців в рамках загальної системи професійного навчання в Україні	33
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ДЕРЖАВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ»	39
2.1. Дослідження основних особливостей роботи Центру	39
2.2. Дослідження фінансово-економічного стану Центру	51
2.3. Дослідження перекваліфікації та підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі	57
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	71
3.1. Підвищення кваліфікації та навчання публічних службовців за кордоном: найкращі практики для України	71
3.2. Рекомендації щодо застосування сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі	78
Висновки до розділу 3	93
Висновки	94
Список використаних джерел	99
Додатки	111

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система професійного навчання публічних службовців є необхідною складовою процесу реформування державного управління в Україні та децентралізації.

Реформа системи професійного навчання призвела до впровадження інноваційних підходів, що відповідають вимогам сучасності. Ця нова модель навчання спрямована на забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості та практичної спрямованості навчання. Вона передбачає прогностичний підхід до розвитку учасників професійного навчання та відповідність їх потребам.

Ця актуальна тема відображає стрімке розвиток суспільства та технологій. Швидкі зміни в соціокультурному та технологічному середовищі вимагають постійного оновлення знань та навичок державних службовців. Тільки за умови постійного підвищення кваліфікації вони зможуть ефективно виконувати свої обов'язки та відповідати викликам сучасності.

Отже, питання підвищення кваліфікації публічних службовців є актуальним та важливим у контексті сучасних трансформацій у суспільстві та швидкого розвитку технологій.

У сучасних умовах, система професійного навчання для публічних службовців стикається з впливом зовнішніх факторів політичного, економічного та іншого характеру, які можуть бути непередбачуваними. Такі обставини, як встановлення карантину або введення воєнного стану, можуть суттєво впливати на функціонування системи навчання. Крім того, ефективність системи навчання може залежати від внутрішнього менеджменту державних органів та органів місцевого самоврядування, де працюють службовці, і це може включати фінансові та організаційні аспекти.

З однієї сторони, гарантування фінансування системи професійного навчання є важливим принципом, що забезпечує її стабільність та розвиток. Проте, ця гарантія може бути під загрозою через непередбачувані обставини

та організаційні складнощі.

З іншого боку, можливість організувати підвищення кваліфікації за державним замовленням часто обмежена в часі. Установлена практика затвердження обсягів державного замовлення на професійне навчання на поточний рік у другому півріччі цього ж року може призводити до ускладнень у плануванні та організації професійного навчання.

Усі ці аспекти свідчать про актуальність теми підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях, оскільки вона вимагає вирішення ряду важливих питань та адаптацію системи навчання до непередбачуваних умов.

У сучасних умовах досягнення якості управління та впровадження європейських стандартів в державному апараті та місцевому самоврядуванні в Україні вимагає більше, ніж просто законодавчих змін. Ключовим аспектом є підготовка кваліфікованих та компетентних працівників, які здатні ефективно працювати в умовах сучасних реформ та змін у суспільстві.

Адаптація зарубіжного досвіду до внутрішніх умов та національних особливостей стає актуальною задачею, особливо враховуючи поточну ситуацію та потреби України в ефективному управлінні та реформах. Дослідження реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, засноване на наукових працях як сучасних українських, так і зарубіжних вчених у галузі державного управління, має велике значення для розвитку національного державного апарату та ефективного впровадження реформ в Україні.

Дослідники, такі як В. Авер'янов, В. Бакуменко, О. Воронько, Р. Войтович, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, В. Луговий, Ю. Максимович, О. Оболенський, М. Орлів, Н. Протасова та інші, активно працюють над покращенням розуміння проблематики професійної підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Вони підкреслюють важливість ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення сучасного управління та розвитку України в

контексті суспільних та технологічних змін.

Ця випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та аналізу системи підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях. Робота розглядає ключові аспекти системи професійного навчання, а також вплив інновацій та нововведень на процеси підвищення кваліфікації. Вона також розглядає перспективи та важливість підвищення кваліфікації державних службовців для подальшого розвитку України в умовах сучасних викликів і можливостей.

Отже, ця робота є актуальною, оскільки вона відповідає сучасним викликам і може сприяти поліпшенню системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні.

Мета даної випускної кваліфікаційної роботи полягає у проведенні глибокого аналізу та наукового обґрунтування способів підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах змін у суспільстві та технологіях.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- Дослідження та розгляд сучасної термінології та концепцій, пов'язаних із підвищенням професійної компетентності працівників у сфері державного управління;
- проаналізувати систему підготовки державних службовців в Україні;
- визначення місця та ролі системи підвищення кваліфікації у загальній структурі професійної підготовки в Україні, з урахуванням сучасних викликів та технологічних інновацій;
- аналіз діяльності та функцій Центру, що займається підвищенням кваліфікації публічних службовців, з врахуванням його ролі в сучасному суспільстві;
- здійснити оцінку фінансової стійкості та ефективності функціонування Центру з метою виявлення можливостей для фінансового покращення;
- вивчення процесів перепідготовки та підвищення кваліфікації

працівників в цьому Центрі, з акцентом на їхню відповідність сучасним вимогам та технологічним змінам;

- вивчення найкращих практик та досвіду інших країн щодо навчання та розвитку службовців;

- розробки рекомендацій щодо використання сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців у конкретному державному навчальному закладі.

Об'єктом дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є система підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування та розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях, з основним акцентом на діяльності державного навчального закладу під назвою «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації».

У процесі написання даної магістерської роботи використовувалися різні **наукові методи** і підходи ось деякі з них:

Методи наукового дослідження, аналізу, синтезу, абстракції та узагальнення використовувалися для розкриття сутності понять «підвищення кваліфікації» та «публічний службовець». Вони дозволили більш глибоко вивчити ці поняття та їх взаємозв'язок у контексті сучасного суспільства і технологічних змін.

Історичні та логічні методи допомогли провести ретроспективний аналіз розвитку наукової думки та історії підвищення кваліфікації публічних службовців. Цей аналіз став основою для розуміння динаміки та еволюції цієї проблеми.

Методи аналізу, деталізації, класифікації та систематизації застосовувалися для визначення основних показників підвищення

кваліфікації державних службовців. Це дозволило систематизувати і узагальнити інформацію та виділити ключові аспекти цієї теми.

Методи статистичного та порівняльного аналізу використовувалися для оцінки динаміки загальних показників функціонування системи підвищення кваліфікації публічних службовців. Ці методи допомогли виявити тенденції та взаємозв'язки у цій сфері.

Табличний та графічний методи застосовувалися для наочного представлення статистичного матеріалу та підкріплення теоретичних і практичних положень дослідження. Графічні зображення дозволили зробити аналітичну інформацію більш доступною та зрозумілою.

Інформаційна база дослідження включає:

- аналіз законів та нормативних актів України, а також розпоряджень Кабінету Міністрів України та вимог Міністерства соціальної політики України свідчить про те, що уряд та влада активно працюють над вдосконаленням системи підвищення кваліфікації державних службовців. Міжнародні конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці надають можливість порівняти практики та стандарти вдосконалення системи підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні зі світовими тенденціями, що є критичним для її подальшого розвитку та інтеграції на міжнародному рівні;
- аналіз результатів наукових досліджень, публікацій вчених та практикуючих економістів і політиків допомагає визначити тенденції та інновації в області підвищення кваліфікації публічних службовців, що є ключовими для подальшого розвитку;
- аналіз аналітичних та статистичних даних, наданих державними навчальними закладами та іншими джерелами, дозволяє виявити тенденції та проблеми у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців, що потребують уваги та розв'язання;
- участь у науково-практичних конференціях та семінарах дозволяє отримувати свіжі ідеї, обмінюватися досвідом та долучатися до актуальних

дискусій у галузі підвищення кваліфікації публічних службовців;

- використання різноманітних джерел інформації, включаючи довідкову літературу, періодичні видання та інтернет-ресурси, дозволяє отримати всебічну та актуальну інформацію про обрану тему.

Наукова новизна результатів, отриманих у цій магістерській роботі, виражається у вирішенні актуального науково-прикладного завдання, яке полягає в комплексному аналізі та подальшій оптимізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців. Магістерська робота включає аналіз аналітичних та статистичних даних, наданих державними навчальними закладами, а також результати наукових досліджень провідних наукових установ України. Це дозволяє встановити ключові тенденції та проблеми, які потребують негайного вирішення в сфері підвищення кваліфікації державних службовців.

Особливу цінність представляє аналіз діяльності державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації». Цей аспект дозволяє вивчити конкретний досвід та ефективність підвищення кваліфікації на практиці.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи була апробована автором 07-08 грудня 2023 рок, у VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» за темою «Професійний розвиток та професійна компетентність публічних службовців: ключ до ефективності державного управління».

Практичне значення отриманих результатів передбачає їхнє використання в діяльності державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації». Це означає,

що розроблені у цій роботі рекомендації та практичні висновки можуть бути впроваджені в навчальний процес та організацію підвищення кваліфікації працівників цього центру.

Крім того, матеріал, представлений у даній роботі, може бути використаним як теоретична основа для професійної підготовки бакалаврів у галузі «Економіка». Це дозволить студентам отримати глибокі знання про важливі аспекти підвищення кваліфікації публічних службовців і підготувати їх для роботи в сфері державного управління, де вимагається висока професійна компетентність.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з переліку умовних позначень, вступу, 3 розділів, які включають підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатки. Робота містить сторінок, 13 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із найменувань, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ

1.1. Аналіз термінології та понять у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців

У контексті глобалізаційних змін та технологічного прогресу, успіх України в сучасних реформах значною мірою залежить від кваліфікованих кадрів у державному управлінні та місцевих адміністраціях. Наразі країна має потребу в динамічних, інноваційно-орієнтованих лідерах, готових до впровадження ефективних управлінських рішень і взяття на себе відповідальності за втілення реформ.

Для виходу з соціально-економічної кризи та досягнення стабільного розвитку держави, ключовим є створення умов для інноваційного розвитку освіти. Це стане гарантією досягнення високих стандартів якості життя, відповідно до європейських і світових параметрів, а також сприятиме демократичним перетворенням в країні.

Стратегія державної кадрової політики спрямована не лише на забезпечення висококваліфікованими кадрами різних сфер економіки та задоволення професійних очікувань фахівців, але й на вирішення проблем розвитку людського потенціалу у державній службі. Це включає модернізацію системи кадрового менеджменту, удосконалення управління персоналом та розробку нових підходів до залучення висококваліфікованих спеціалістів, успішних підприємців, фахівців фінансово-економічного сектору та талановитих випускників до державного сектору [69].

В контексті сучасних соціальних та технологічних змін, ключовим фактором ефективного державного управління є систематичне професійне навчання публічних службовців. Таке навчання, відповідно до законодавчих норм України, є важливою складовою у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [60] та «Про службу в органах місцевого

самоврядування» [68].

У контексті нашої роботи щодо підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах змін у суспільстві та технологіях, цілі та завдання розвитку системи професійного навчання публічних службовців на період 2024-2027 років були чітко визначені в «Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року». Ця стратегія була схвалена Координаційною радою при НАДС, в складі якої представлені представники державних органів, асоціацій органів місцевого самоврядування, міжнародних та іноземних організацій, закладів освіти та інших провайдерів, які відповідають за професійне навчання публічних службовців.

Здійснення стратегії сталого розвитку нашої держави і її післявоєнний розвиток в значній мірі залежить від компетентності керівних кадрів, які працюють у владних структурах. Їх здібність до впровадження змін, участь у реформах та розробці програм державного розвитку надзвичайно важлива для досягнення успішних результатів. Навіть найбільш ефективні програми та стратегії не матимуть великого впливу без кваліфікованих керівників.

Отже, підвищення рівня кваліфікації публічних службовців стає стратегічно важливим завданням, оскільки вони відіграють ключову роль у втіленні важливих ініціатив і здійсненні перетворень у владних структурах. Розробка та реалізація спеціалізованих програм навчання, спрямованих на адаптацію до сучасних вимог та використання новітніх технологій, є одним із важливих завдань у цьому процесі. Таким чином, підвищення кваліфікації публічних службовців стає стратегічною ініціативою для досягнення успіху в умовах постійних змін у суспільстві та технологіях.

Визначення сутності підвищення кваліфікації керівних кадрів як частини системи професійного навчання є необхідним кроком у формуванні ефективної моделі навчання. Важливо розглядати ці аспекти у контексті

сучасних вимог і викликів, з якими стикається держава. Вагомий внесок у дослідження цієї теми внесли такі вітчизняні науковці, як Н. Армаш, Р. Войтович, О. Воронько, А. Головач, Н. Гончарук, В. Гошовська, А. Михненко, М. Пірен та інші, які зосередили свої дослідження на вивченні ключових категорій у галузі державного управління [1], Р. Войтович [16], О. Воронько [12], А. Головач [19], Н. Гончарук [21], В. Гошовська [63], А. Михненко [88], М. Пірен [56] та інші вітчизняні науковці.

У контексті сучасних соціальних та технологічних змін, вчені підкреслюють, що керівництво та лідерство є ключовими аспектами впливу на колективи для досягнення організаційних цілей. В органах державної влади, керівник виступає як особистість з високим рівнем професійної підготовки, моральними якостями, яка володіє навичками управління, організації та навчання своїх підлеглих, виконуючи при цьому різноманітні функції, включаючи стратегічне та інноваційне планування, комунікаційну та соціальну роботу [63, с. 46, 48; 16, с. 9].

Система державного управління в Україні, успадкована з радянських часів, не відповідала новим політичним і соціально-економічним викликам. У зв'язку з цим відбувається постійне оновлення структури та функцій державних органів, аби вони відповідали потребам ринкової економіки та громадянського суспільства. Важливою задачею є переосмислення ролі держави та влади у нових умовах [75].

Основним напрямом адміністративної реформи стало запровадження нової ідеології у функціонуванні виконавчої влади та місцевого самоврядування. На першому місці стоять завдання забезпечення прав і свобод громадян, а також надання державних послуг. Відповідно, змінюється і роль публічних службовців, які тепер повинні адаптуватися до нових вимог, в тому числі за допомогою підвищення власної кваліфікації [23].

У контексті змін у суспільстві та технологіях, критично важливим для України є адаптація публічної служби до європейських стандартів. Особлива увага приділяється впровадженню стандартів у сфері обслуговування

громадян та взаємодії з політичним керівництвом. Публічні службовці відіграють ключову роль у аналізі, розробці та реалізації політик, а також управлінні державними фінансами і виконанні адміністративних функцій.

Розуміння терміна «публічна служба» потребує ретельного аналізу та наукового підходу. Публічна служба, як соціально-правова інституція, відіграє вирішальну роль у практичній реалізації завдань державних і муніципальних органів, а також у захисті прав громадян і юридичних осіб. Згідно з Конституцією України, країна є правовою державою, де єдина державна влада реалізується через систему поділу на законодавчу, виконавчу та судову владу. В цьому контексті, професіоналізм, компетентність, авторитетність та стабільність публічної служби стають визначальними для ефективного функціонування держави та громадянського суспільства [71].

У сучасному українському законодавстві до цього часу не визначені ключові поняття, такі як «публічна служба» та «публічний службовець». У період ранньої незалежності України, поняття «публічна служба» часто ототожнювалося з «державною службою», яка розумілася як професійна діяльність людей, які займають посади у державних органах, виконуючи державні завдання і функції, та отримуючи оплату з державного бюджету. Однак з розвитком публічного управління з'явилася потреба у більш глибокому аналізі та визначенні концепції «публічна служба» [54, с. 9]. Вчені досі не дійшли до єдиної думки щодо визначення та статусу публічного службовця [1, 11, 35, 83 та ін.].

До недавнього часу в законодавстві України поняття «публічна служба» не застосовувалося, а використовувались поняття «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування». Дослідження публічної служби в Україні почалося відносно недавно. Важливий внесок у розуміння поняття «публічна служба» зробив відомий український правник Ю. Панейко, який у середині XX століття визначав державу як «корпорацію публічних служб», акцентуючи на необхідності адаптації публічної служби до «загального інтересу» [53].

Сучасний дослідник О. Петришин пропонує широке трактування поняття публічної служби, включаючи в неї державну, муніципальну службу, а також службу в недержавних установах, таких як громадські організації, політичні партії і навіть приватні компанії [24]. Він визначає публічну службу через ряд характеристик, таких як:

- зайняття посад у різних організаціях, незалежно від форми власності чи організаційної структури;
- службовий характер діяльності, спрямований на задоволення інтересів інших, а не власних;
- професіоналізм, що передбачає постійну, на основі відповідних знань і досвіду, діяльність, яка є основним джерелом доходу [24].

Проте, слід зробити застереження щодо включення до публічної служби роботи в недержавних і приватних організаціях. Таке визначення може розмивати кордони між публічним і приватним секторами, ставлячи під сумнів відмінності між зайнятістю згідно з трудовим правом і справжньою публічною службою.

В контексті нашої роботи необхідно чітко визначити межі поняття публічної служби. Наукове співтовариство використовує як вузьке, так і широке трактування цього терміна. В вузькому сенсі публічна служба охоплює державну службу та службу в органах місцевого управління. У широкому контексті, однак, досі не існує єдиного підходу до визначення цього поняття [45, 12].

З погляду інституційного аспекту, публічна служба може включати працівників усіх публічних інституцій, включно з державними органами, державними підприємствами, органами місцевого самоврядування, комунальними установами. Таким чином, це означає, що до публічної служби відносяться не тільки посадовці державних відомств, але й державні або муніципальні лікарі, вчителі та інші категорії працівників. Проте, важливо розмежовувати публічну службу від роботи у недержавних і приватних установах, щоб уникнути плутанини між публічним і приватним

секторами [74].

З огляду на інституційний підхід до визначення публічної служби, вона може бути обмежена рамками публічної адміністрації, а саме органами виконавчої влади та місцевого самоврядування в Україні. Це додає ще одну важливу ознаку до визначення публічної служби – постійне здійснення адміністративних (управлінських) функцій і повноважень. З цього погляду, цікавою є норма з Конституції ФРН, яка стверджує, що «виконання владних повноважень як постійного завдання, як правило, повинно доручатися особам, які перебувають на державній службі» [24].

В аналізі підходів до визначення «публічної служби» важливо враховувати юридичні особливості різних країн. У країнах англо-американського правового кола, термін «публічна служба» використовується для опису діяльності всіх організацій у публічному секторі. Це означає, що більшість працівників публічного сектору, включаючи вчителів, лікарів та інших, вважаються публічними службовцями. Водночас, професійні чиновники державних структур часто називаються «цивільною службою» (civil service).

У країнах з романо-германською правовою системою існує багатогранність в підходах до поняття «публічна служба». Взяти, наприклад, Францію, де публічна служба (*fonction publique*) охоплює діяльність в адміністративних структурах держави, регіонів, департаментів, комун та їхніх публічних установах. Вчителі, викладачі вищих навчальних закладів та лікарі державних медичних закладів також вважаються публічними службовцями, формуючи окремі корпуси. У французькому загальному статуті публічної служби розрізняються публічна служба держави, територіальна публічна служба та медична публічна служба, причому основний акцент у правовому регулюванні робиться на чиновниках або «функціонерах» (*fonctionnaires*) - особах, призначених за публічним правом.

У В Німеччині концепція «публічної служби» (*Öffentlicher Dienst*) включає широкий спектр службових відносин із організаціями, що діють на

основі публічного права. Це означає, що під це поняття підпадають не тільки федеральні адміністративні органи, а й адміністративні структури на рівні федеральних земель, муніципалітетів, а також різноманітні установи, такі як служби соціального страхування, професійні об'єднання, та інші організації, що функціонують у публічно-правовій формі. Цікавим аспектом є те, що публічно-правові відносини стосуються не лише чиновників у класичному розумінні, але й, наприклад, співробітників вищих навчальних закладів [93].

Попри варіативність розуміння поняття «публічна служба» в різних країнах, спостерігається чітке зосередження на правовому регулюванні статусу чиновників публічної адміністрації. Цей акцент ще більш виділений в сучасному законодавстві Європейських країн. Наприклад, в Естонії «публічна служба» визначена як робота в державних і муніципальних адміністративних установах [24]. Подібні підходи використовуються у законодавстві Литви, Грузії та інших країн. Це підкреслює важливість публічної адміністрації у визначенні меж публічної служби і її ключову роль у розвитку державних структур.

У законодавстві України до недавнього часу не використовувався термін «публічна служба», замість цього застосовувалися поняття «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування». Державна служба визначається як професійна діяльність осіб, що займають посади у державних структурах, здійснюючи практичне виконання завдань і функцій держави і отримуючи за це оплату з державного бюджету [90]. Водночас, служба в органах місцевого самоврядування розуміється як професійна, стабільна діяльність громадян на посадах у місцевих органах влади, спрямована на реалізацію права на місцеве самоврядування та виконання певних повноважень органів виконавчої влади [84].

Цікаво, що поняття «публічна служба» у сучасному українському законодавстві вперше було введено в Кодексі адміністративного судочинства України (КАСУ), де воно визначене як діяльність на політичних державних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова та

альтернативна служба, дипломатична служба, інші види державної служби, служба в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування [76]. Хоча таке визначення здається надмірно широким для правового регулювання інституту публічної служби, воно виправдано з огляду на мету Кодексу, яка полягає у забезпеченні судового захисту вищезазначених категорій осіб.

Необхідно розмежувати концепції «публічної служби» та діяльності політичних посадових осіб, таких як державні політичні лідери та судді, оскільки ці ролі мають відмінні характеристики та не відносяться до категорії службових посад. Також окремо стоять державні мілітаризовані служби (наприклад, Збройні Сили України, Служба безпеки України, правоохоронні органи) та дипломатична служба, що мають свою специфіку.

Іншим аспектом публічної служби є діяльність в державному апараті, яка забезпечує роботу органів державної влади та місцевого самоврядування. Цей вид служби у багатьох європейських країнах відомий як «цивільна служба», підкреслюючи її цивільний характер та основний обов'язок службовців - служіння суспільству.

Серед проблемних моментів у визначенні меж публічної служби є необхідність відокремлення політичних та адміністративних посад в органах влади. У розвинених демократіях це розмежування вважається фундаментальним принципом, проте в Україні таке розділення почалося лише з адміністративної реформи 2001 року. Зокрема, посади членів Кабінету Міністрів було визначено як політичні, а управління апаратами міністерств доручено державним секретарям, які є вищими посадовими особами з числа державних службовців цих міністерств, відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [87, 3166-VI].

Розвинені країни демонструють певний досвід у розмежуванні політичних та адміністративних посад у вищих ешелонах влади. Ознаки, що відрізняють політичні посади від адміністративних, включають механізми призначення та звільнення, характеристику виконуваних обов'язків та

підстави притягнення до відповідальності. Політичні посади часто передбачають виборність чи призначення на основі політичних критеріїв, зокрема підтримки певної політичної програми. Відмінною рисою політиків є також «політична відповідальність», яка дозволяє звільнення без обґрунтування причин та обмежує право на судовий захист у разі звільнення.

Різниця між політиками та професійними державними службовцями полягає ще й у вимогах до кваліфікації. Для політичних посад не завжди необхідно мати певну освіту чи професійний досвід, і не проводиться конкурс на перевірку професійних якостей. Основним критерієм для призначення на політичні посади є підтримка від політичних груп. В той час як державні службовці повинні бути політично нейтральними і служити законній державній владі.

Особливо актуальним у контексті українського досвіду стало питання відокремлення політичних та адміністративних функцій у ролі державних секретарів міністерств. Були випадки, коли порушувались принципи розмежування політичних та службових обов'язків, як на законодавчому, так і на практичному рівнях призначень [38].

Необхідно чітко розрізняти ролі державних політиків і державних службовців у виконавчій владі, що є ключовим для ефективної роботи уряду та виконавчої системи в цілому. Правовий статус Президента України, народних депутатів, членів Кабінету Міністрів регулюється спеціальними законами, такими як «Про Президента України», «Про статус народного депутата України», «Про Кабінет Міністрів України».

Варто зазначити, що на міжнародному рівні немає прикладів, коли члени уряду чи парламенту класифікувалися б як «службовці». Політик формує власну позицію та цілі, у той час як державний службовець виконує волю інших, реалізуючи політику або законодавчі ініціативи.

Такий підхід слід застосовувати і в органах місцевого самоврядування, де посади місцевих депутатів та голів мають бути віднесені до політичних, а не до сфери публічної чи муніципальної служби.

Публічна служба є складним інституціональним комплексом, об'єднуючим службу в державних та місцевих органах влади. Вживання терміну «публічна служба» виправдане, оскільки воно повною мірою відбиває сутність цього феномену. Термін «служба» позначає рід діяльності, зосереджений на інтелектуальній роботі та спрямований на виконання завдань, що відповідають інтересам інших сторін. Він також відзначає підзвітність та контроль, якому підлягають службовці перед суб'єктом, що їх призначає.

Епітет «публічна» в контексті «публічної служби» акцентує на об'єднанні державного та місцевого управління, вказуючи на захист інтересів усього суспільства, а не лише приватних чи корпоративних інтересів.

Отже, публічна служба визначається як специфічна діяльність осіб, що працюють у сфері публічної адміністрації, з метою забезпечення загальносуспільних інтересів держави.

Встановлення статусу публічного службовця ґрунтується на критерії виконання адміністративних завдань на регулярній основі, тобто категорія «службовці» в Україні повинна включати переважно «чиновників».

Різноманітність функцій держави сприяє внутрішньому розмаїттю публічної служби. До основних видів належать служба у виконавчих органах влади (державна служба) та місцевому самоврядуванню (муніципальна служба) [75].

Публічна служба, як важлива складова управлінської системи держави, заснована на універсальних принципах, що відображають ключові цілі та напрями її функціонування в суспільстві. В цій дослідницькій роботі, терміни «публічний службовець» та «державний службовець» (згідно з українським законодавством) будуть використовуватися як синоніми під єдиною категорією «публічний службовець».

Фундаментальне значення для розуміння сутності публічної служби мають її базові принципи, які відображають фундаментальні ідеї, лежачі в основі функціонування публічної влади, визначають статус та компетенції

публічних службовців. Ці принципи в суспільних науках вважаються вихідними положеннями, що відображають основні закономірності розвитку суспільства та держави. У Законі України «Про державну службу» 1993 року були сформульовані ключові принципи державної служби, які включають служіння народу України, демократизм, законність, гуманізм, соціальну справедливість, пріоритет прав людини та громадянина, а також професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, персональну відповідальність за виконання службових обов'язків, дисципліну, повагу до прав та інтересів місцевого самоврядування, а також прав підприємств, установ, організацій та громадських об'єднань.

Ці принципи відіграють ключову роль у формуванні ефективної публічної служби, що відповідає сучасним вимогам та викликам змін у суспільстві та технологіях. Вони також сприяють розвитку компетентності та професіоналізму публічних службовців, необхідних для ефективного впровадження державної політики та адміністративних реформ.

Таким чином, публічна служба визначається як професійна та політично нейтральна діяльність осіб на адміністративних посадах у державних і місцевих органах влади, яка спрямована на ефективне задоволення публічних інтересів держави та суспільства.

1.2. Сутність підвищення кваліфікації публічних службовців

Професійний розвиток персоналу, який працює в органах державної влади, має вирішальне значення для досягнення успіху в реалізації внутрішньої та зовнішньої політики країни. Основа цього розвитку полягає у систематичному збагаченні професійних знань, навичок і вмінь державних службовців [77]. Так, термін «професійний розвиток», згідно з Глосарієм європейської освіти, охоплює різноманітні дії, спрямовані на покращення різних аспектів професійної діяльності, включаючи як спеціальні, так і загальні уміння [3, с. 131].

Професійний розвиток може відбуватися через самонавчання, формальну освіту, консультації, участь у конференціях, коучинг або наставництво. Різні дослідники, такі як Р. Марра, Г. Шмідт, А. Кібанов, та К. Магамедов, підкреслюють значення навчання та підвищення кваліфікації у контексті професійного розвитку [47, с. 158].

Наприклад, А. Кібанов розглядає професійний розвиток як комплекс організаційно-економічних заходів, що включають навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації [37, с. 251].

Водночас, К. Магамедов вважає, що професійний розвиток включає зміни якостей особистості, підвищення рівня спеціалізованої освіти та професійне вдосконалення [48, с. 28].

В цілому, професійний розвиток в державній владі є неперервним процесом, який спрямований на підвищення компетентності службовців, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки та реалізовувати свої професійні можливості. Отже, важливість професійного розвитку у системі державного управління не може бути переоцінена, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності та якість виконання державних функцій [30].

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що професійний розвиток публічних службовців є ключовим елементом ефективного управління в органах державної влади. Цей процес не лише системно організований, але й спрямований на безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує необхідний рівень компетентності, саморозвитку та кар'єрного просування для виконання державної політики. Швидкі зміни у технологіях та суспільстві актуалізують потребу у набутті нових компетенцій, оскільки використовувані технології швидко застарівають. Прогнозується, що до 2030 року з'явиться множина нових професій, що вимагатимуть комплексного мислення, креативності, емоційного інтелекту [82].

Лідерство у сучасному світі визначається володінням актуальною

інформацією та здатністю її використання. Для публічних службовців це означає швидку адаптацію до змін та постійне розвиток своїх знань та навичок. Базові компетентності, як зазначено міжнародними організаціями, включають творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінювати ризики та ефективно управляти емоціями. Ці компетентності є фундаментальними для орієнтації у сучасному інформаційному суспільстві та досягнення успіху в професійній сфері, одночасно підвищуючи якість функціонування суспільних інститутів [78].

Професійна компетентність, яка розглядається як невід'ємна частина особистісного (трудового) потенціалу, визначається як індивідуальна властивість, що відповідає професійним вимогам. Вона включає психічний стан, який забезпечує здатність до самостійної та відповідальної діяльності, а також охоплює володіння здатністю та навичками для виконання певних трудових функцій [14]. В екзистенційному аспекті професійна компетентність розглядається як частина структури особистості, що є зумовлена професією, і включає сукупність професійних знань, умінь і методів виконання професійної діяльності. Ця компетентність є ключовою складовою культури професійної праці, включаючи володіння системою знань та навичок, достатніх для успішного вирішення завдань, що відповідають сучасним та майбутнім функціональним вимогам до фахівця [17].

У контексті демократизації та впровадження інформаційних технологій у управління, фахівці наголошують на необхідності розвитку соціокультурної та комунікативної компетентності серед державних службовців. Соціокультурна компетентність публічних службовців полягає в здатності ефективно обмінюватися елементами соціокультурного контексту, що є важливими для комунікації у певних соціокультурних ситуаціях, з включенням вербальних і невербальних компонентів, норм, правил, цінностей, ритуалів, стереотипів тощо.

Комунікативна компетентність, яка є частиною соціальних і

представницьких навичок публічних службовців, включає в себе ряд складових:

Мовна компетентність, яка означає розуміння мовного коду, необхідного для комунікації, володіння різними рівнями мови, стилістикою та правилами мовної трансформації. Ця компетентність передбачає знання необхідного словникового запасу для ефективної комунікації у певних ситуаціях і володіння системою значень, які зберігаються в пам'яті індивіда.

Культурна компетентність, яка включає орієнтування у базових елементах культури, включаючи цінності, фонові знання, звичаї, ритуали та стереотипи, які характерні для певного соціокультурного середовища. Також ця компетентність включає навички групової професійної комунікативної діяльності та знання стратегій та тактик комунікативної діяльності, властивих даному середовищу.

Прагматична компетентність, яка включає вміння використовувати правила та конвенції спілкування, а також когнітивні та інструментальні прийоми для самовдосконалення в комунікативній діяльності. Це також включає здатність планувати комунікативні ситуації та обирати ефективні засоби та стилі спілкування відповідно до ситуації та вирішення конфліктних ситуацій.

Предметна компетентність, яка полягає в розумінні зовнішнього і внутрішнього світу та способів їх категоризації у контексті лінгво-соціокультурної ситуації спілкування.

Стратегічна компетентність, яка включає вміння обирати ефективну стратегію та тактику комунікативних дій в залежності від мети та ситуації комунікації, включаючи технології комунікативного лідерства.

Ілокутивна компетентність (*elocution* – красномовство), що означає здатність реалізовувати комунікативні наміри за допомогою вербальних та невербальних комунікативних засобів.

Представницька комунікативна компетентність, яка включає володіння вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями для

представлення певного органу державної влади у взаємодії з іншими організаціями, громадськістю, ЗМІ та у публічній сфері в цілому [89].

Згідно з поглядами Д. Неліпи, ключовими аспектами розвитку професійної підготовки публічних службовців є:

- постійне оновлення освітніх програм, що відповідають актуальним потребам публічних службовців та специфіці їхніх професійних обов'язків;
- практична спрямованість навчання, що забезпечує засвоєння необхідних умінь та навичок для ефективного виконання службових завдань [44].

Законодавче забезпечення підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців відображено в Законі України «Про державну службу», де особлива увага приділяється статті 48. Вона визначає важливість та механізми підвищення кваліфікації, що є невід'ємною частиною професійного розвитку кожного службовця в динамічному суспільстві та технологічному середовищі.

Важливою складовою цього процесу є створення умов для постійного професійного навчання, забезпеченого коштами державного бюджету або іншими законними джерелами фінансування. Освітні програми охоплюють підготовку, перепідготовку та спеціалізацію, зокрема в галузі публічного управління та адміністрування [33].

Підвищення кваліфікації, що відбувається не рідше одного разу на три роки, визначається керівниками та службами управління персоналом на основі оцінки діяльності службовців. Таким чином, кар'єра в державних та муніципальних органах пов'язана з реалізацією особистісно-професійного потенціалу службовців та оптимізацією їхньої професійної діяльності [74].

Згідно з дослідженнями, важливо створити правові умови, які мотивують публічних службовців до підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації, забезпечуючи їм вигоди та переваги [36]. Це відповідає державній зацікавленості у створенні конкурентного середовища

та сприянні реалізації індивідуальних програм розвитку для кожного службовця [14].

Загалом, компетентнісний підхід у освіті та підготовці персоналу органів державної влади є ключовим для ефективного реформування системи управління та підвищення професіоналізму публічних службовців [32, с. 278].

У своїй роботі, спрямованій на аналіз процесу підвищення кваліфікації публічних службовців, І. Шпекторенко відзначає, що професійна компетентність є комплексною характеристикою, яка формується внаслідок взаємодії різних аспектів професійної діяльності та особистісних якостей службовця. Вона включає як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи, що визначаються через вплив ціннісно-орієнтаційної системи фахівця. Розвиток професійної компетентності є індивідуальним процесом, який тісно пов'язаний з професійним середовищем публічної служби і спирається на інституційні механізми розвитку професіоналізму, такі як системи відбору, оцінювання, освіти, самоосвіти, кадрового резерву та інші [92].

Формування і розвиток професійної компетентності публічного службовця залежить від багатьох факторів, включаючи рівень освіти, професійну культуру, якість освіти, професійний досвід, мотивацію, адаптацію, професійні інтереси, а також професійну спрямованість особистості. Професійна компетентність, нарівні з професійною культурою та досвідом, є фундаментом професіоналізму, вказуючи на рівень оволодіння фахом та ступінь засвоєння професійних знань, умінь та навичок державного службовця.

Отже, згідно з дослідженням І. Шпекторенко, професійна компетентність може розглядатися як сумарний результат взаємодії всіх аспектів структури професійної мобільності особистості. Цей підхід включає в себе як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, які впливають на фахівця, включаючи його ціннісно-орієнтаційну сферу. Процес розвитку професійної компетентності має індивідуальний характер і залежить від професійного

середовища публічної служби, де важливу роль відіграють інституційні канали розвитку, такі як системи добору, оцінювання, освіти, самоосвіти, кадрового резерву та інші [92, с. 292].

Одним із ключових шляхів оновлення змісту освіти та впровадження сучасних навчальних технологій є компетентнісний підхід, який вимагає уваги до освітніх програм і механізмів їх впровадження. Слід чітко розуміти різницю між термінами «компетенція» та «компетентність», оскільки ці визначення мають свої специфічні значення і контексти використання, як зазначено у тлумачному словнику В. Бусела [15, с. 449]. Розмаїття визначень у науковій літературі свідчить про необхідність подальших досліджень та розробок у цій галузі.

Важливим аспектом у розвитку публічних службовців є врахування компетентнісного підходу, орієнтованого на практичний досвід вирішення проблем і виконання ключових функцій, а не тільки на теоретичні знання. Такий підхід у навчанні публічних службовців сприяє підвищенню їхньої практичної компетентності, моделюванню майбутньої діяльності за спеціальністю, вдосконаленню критичного мислення. Ефективність реформування системи державного управління та професіоналізація кадрів значною мірою залежать від компетентності управлінців [9, с. 10].

Професійна компетентність публічного службовця може бути визначена як інтеграція освіти та підвищення кваліфікації, формування комплексу інтелектуальних якостей і ціннісно-орієнтаційної сфери особистості, що сприяє ефективному, професійному виконанню посадових обов'язків, швидкій адаптації до різних ситуацій, дотриманню професійних стандартів і прийняттю управлінських рішень у складних умовах.

З огляду на значення і складність ролі публічних службовців, важливо враховувати їх адміністративно-правовий статус та ієрархію управління у визначенні їх професійної ролі. А. Головач розглядає публічного службовця як ключового учасника у процесі державного управління, наділеного владними повноваженнями для здійснення внутрішніх та зовнішніх функцій

органу влади, з персональною відповідальністю за його діяльність [20, с. 538].

Таким чином, професійний розвиток публічних службовців має бути спрямований не тільки на здобуття теоретичних знань, але й на розвиток практичних навичок та компетентностей, які дозволять ефективно адаптуватися до змін у суспільстві та технологіях, виконуючи свої професійні обов'язки.

У контексті підвищення кваліфікації публічних службовців, особливу увагу Н. Гончарук присвячує розгляду ієрархічної структури управління, виділяючи три основні групи: вищий, середній та нижчий рівні [21, с. 15-28]. Вищий рівень, відомий як вища управлінська еліта, складається з вузького кола керівників, які займають провідні посади у державному управлінні, мають значний соціальний статус та владні повноваження, здатні приймати та реалізовувати ключові рішення. Проблематика професійного розвитку цієї групи в даному дослідженні не розглядається.

Для середнього та нижчого рівнів, які включають публічних службовців категорій «Б» та «В», важливе виконання управлінських функцій у рамках визначених посад державної служби. Це викладено у таблиці 1.1. (Додаток Д).

А. Ліпінцев та А. Чемерис, аналізуючи американський досвід у сфері професійного розвитку федеральних службовців, пропонують використання трирівневої структури управління для підвищення кваліфікації керівників державних організацій [91].

Ця трьохрівнева структура управління відіграє ключову роль у сучасних реформах системи професійного навчання публічних службовців, оскільки вона відображена у нормативно-правових актах [39, 61] та відповідає поняттю «підвищення рівня професійної компетентності». Застосування цієї структури дозволяє зв'язати рівні професійної компетентності публічних службовців із рівнями управлінської ієрархії, таким чином роблячи підвищення кваліфікації ефективним інструментом для

кар'єрного зростання [61, с. 3].

У дослідженні підвищення кваліфікації публічних службовців слід розглядати з урахуванням трьох ключових аспектів, які визначають їх сутність. Ці аспекти, представлені у таблиці 1.1 (Додаток), охоплюють наступні пункти:

За даними науковців, підвищення кваліфікації має включати в себе не тільки професійне, але й особистісне навчання, яке сприяє формуванню ціннісних установок і розвитку лідерських якостей [51, с. 304]. Такий підхід дозволяє забезпечити всебічний розвиток публічного службовця, роблячи його більш ефективним та компетентним керівником [50].

У рамках дослідження, присвяченого підвищенню кваліфікації публічних службовців у контексті суспільних і технологічних змін, важливо акцентувати на таких важливих аспектах:

Підвищення кваліфікації включає не тільки професійне навчання, але й особистісний розвиток, який призводить до формування ціннісних установок [51, с. 304]. Це важливо, оскільки розвиток особистісних якостей також відіграє важливу роль у формуванні професійної компетентності, особливо серед керівних кадрів [50].

Підвищення кваліфікації є процесом, який передбачає активне оновлення та розвиток знань і навичок. Це гнучкий процес, спрямований на забезпечення відповідності компетенцій актуальним вимогам [28].

Підвищення кваліфікації повинно включати формувальний вплив, який актуалізує мотивацію та пізнавальні потреби слухачів, сприяючи свідомому усвідомленню кінцевих цілей навчання [41, с. 80]. Це важливо для досягнення не тільки вищого рівня професійного розвитку, але й для підтримки кар'єрного росту.

Професор Н. Нижник висловлює думку, що більш коректним терміном для опису процесу постійного професійного розвитку службовців може бути «підтримуюча освіта» або «підтримуюче навчання» [46, с. 18-19]. Це відображає ідею, що рівень кваліфікації фахівця потребує не лише

підвищення, але й постійного підтримання й оновлення знань і навичок.

У контексті нашого дослідження, присвяченого питанням підвищення кваліфікації публічних службовців відповідно до змін у суспільстві та технологіях, можна зазначити, що в західній практиці термін «in-service training» (підвищення кваліфікації) використовується вкрай рідко. Натомість частіше застосовуються терміни «training» і «development». Під «training» розуміють процес набуття знань, вмінь та навичок, спрямованих на підвищення ефективності професійної діяльності на займаній посаді. В той час як «development» охоплює розвиток потенціалу фахівця, включаючи особистісні, управлінські, професійні, творчі та інноваційні аспекти. Такий підхід також передбачає підготовку фахівців до нових функцій і ролей у своїй професійній діяльності.

Професійно-кваліфікаційний розвиток, який тісно пов'язаний із освітнім та самоосвітнім процесом працівників державних органів влади. Цей аспект передбачає здобуття нових знань і професійного досвіду через систематичне професійне навчання, спеціалізацію та підвищення кваліфікації. Такий підхід є актуальним для службовців, які тривалий час займають одну посаду, дозволяючи їм покращувати свої професійні навички та освоювати новітні технології [60].

Професійно-посадовий (кар'єрний) розвиток, який зосереджений на пошуку найефективніших шляхів розподілу кадрів, службового просування, з урахуванням здібностей та потенціалу кожного фахівця, максимальною реалізацією позитивних якостей працівників, їхнього досвіду, віку, розумових здібностей, професійної мотивації та особистісних якостей. Це знаходить своє відображення у процесі кар'єрного планування публічних службовців [48, с. 198].

У рамках нашого дослідження, спрямованого на вивчення підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті сучасних суспільних і технологічних змін, пропонуємо розглядати підвищення кваліфікації керівного персоналу державних органів влади через три ключові аспекти:

- як інтегральну частину цілеспрямованої і безперервної системи професійного навчання. Ця система включає в себе різні форми освіти: формальну, неформальну та інформальну, що дозволяє охопити широкий спектр навчальних потреб і підходів;

- підвищення кваліфікації, засноване на існуючому освітньо-кваліфікаційному рівні службовця, з урахуванням Національної рамки кваліфікацій та положень закону України «Про вищу освіту». Цей аспект спрямований на глибше і більш ґрунтовне освоєння, розширення і оновлення професійних знань, навичок та модифікацію поведінкових моделей для забезпечення професійного та особистісного росту;

- підвищення здатності до виконання нових професійних завдань і обов'язків, а також готовність до реалізації індивідуальної стратегії професійного розвитку відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій України та закону «Про вищу освіту».

У контексті нашої кваліфікаційної роботи ми звертаємо увагу на важливість дотримання типових вимог до кандидатів на посади у державній службі, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 та її подальшими доповненнями [64; 86].

Відповідно до діючого Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців (Постанова КМУ від 13.06.2018 р. № 482), різноманітність форм підвищення кваліфікації охоплює наступні види:

- програми професійного навчання для підвищення кваліфікації;
- постійно діючі тематичні семінари;
- спеціалізовані короткострокові курси;
- тематичні короткострокові семінари, включаючи тренінги;
- стажування в органах, що підпадають під дію законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самоосвіта;

- щорічний конкурс «Кращий державний службовець» [63, п. 8].

Незалежно від вибраної форми, підвищення кваліфікації має будуватися на принципах, які відображають його суть та враховують стратегічні завдання державної кадрової політики, а також ефективні методи освіти дорослих (табл. 1.2. Додаток Б).

У процесі дослідження важливо виділити ключові аспекти, які визначають результативність навчання, а саме: компетентнісно-орієнтований результат; інтеграція з кар'єрним розвитком; результативність і практична значущість; ефективність [60].

Акцентуємо увагу на важливості державного регулювання в цій сфері, важливо, щоб система підвищення кваліфікації відповідала визначеним принципам, зокрема, забезпечувала вдосконалення психологічної адаптації кадрів до нових умов роботи, як підкреслює В. Савчук [42, с. 141].

Савчук також пропонує критерії для оцінки ефективності підвищення кваліфікації, такі як рівень сформованої функціональної компетентності, практичне використання знань, творча активність, вплив на колективну діяльність та стабілізацію мікроклімату в колективах [56, с. 142-143]. Однак, на наш погляд, ці показники визначають не стільки ефективність, скільки результати навчання, оскільки не беруть до уваги затрати ресурсів на процес навчання.

Згідно з Законом України «Про освіту», результати навчання визначаються як набуті знання, вміння, навички, які мають вимірювану економічну та соціальну цінність [67]. Це підкреслює важливість оцінки не лише підвищення кваліфікації як процесу, але й уваги до його економічної ефективності, вимірюваної у вартісних та натуральних показниках [3, с. 250-252; 42, с. 19; 57, с. 130].

1.3. Система підвищення кваліфікації публічних службовців в рамках загальної системи професійного навчання в Україні

У контексті необхідності адаптування до суспільних та технологічних змін, система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні є інтегральною складовою загальної системи професійного навчання. Ця система підготовки та розвитку кадрів є відповіддю на зростаючі вимоги до компетентності та професійної майстерності публічних службовців, що виникають у зв'язку з динамічними змінами у суспільстві та технологіях.

Протягом багатьох років, визначних міжнародних організацій та їх структур, таких як Міжнародна Організація Праці (МОП), Організація Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР), Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання (ЄЦРПОН), та інших, активно проводяться дослідження у сфері підвищення кваліфікації кадрів. Основою для Європейських стандартів освіти протягом життя стали численні міжнародні правові документи. Серед ключових з них - Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти («QF for the ENEA») [7], Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом життя («EQF for LLL») [6], Європейська стратегія зайнятості [9], а також Меморандум безперервної освіти ЄС («A Memorandum of Lifelong Learning»), ухвалений у 2000 році Лісабонським самітом Європейської Ради [5]. Всі ці документи стали фундаментом для стратегії «Європа 2020» [2].

Європейська стратегія зайнятості (European employment strategy) формулює ключові принципи розвитку системи освіти протягом життя, які включають:

Розвиток базових знань і навичок для кожного (укладають в себе розвиток навичок, таких як комп'ютерна грамотність, володіння іноземними мовами, технологічну обізнаність, підприємливість та соціальні здібності).

Підвищення рівня інвестицій в людські ресурси (цей принцип підкреслює необхідність збільшення інвестицій у людський капітал, оскільки

він вважається ключовою цінністю Європи).

Застосування інноваційних методів навчання (орієнтується на розробку нових освітніх технологій, які були б спрямовані на користувача; відображає роль викладачів як консультантів та наставників; сприяє мотивації до навчання та критичного мислення).

Впровадження нової системи оцінювання здобутої освіти (підкреслює зміну підходів до визнання освітньої діяльності та її результатів, особливо в сфері неформальної та інформальної освіти).

Розвиток систем наставництва і консультування (надає можливість доступу до інформації про освітні можливості в Європі та необхідні консультації для безперервного навчання).

Приближення освіти до місця проживання (фокусується на впровадженні технологій дистанційного навчання та відповідальності місцевих органів влади у розвитку системи неперервного навчання) [5].

У контексті здійснення Україною курсу на євроінтеграцію, особливо після підписання Угоди про асоціацію з ЄС 27 червня 2014 року, яка набула чинності 1 вересня 2017 року [86], держава зорієнтована на відповідність своїх владних інституцій стандартам та принципам Євросоюзу. Це вимагає реформування державної служби, щоб вона була заснована на принципах демократії, законності, компетентності та професіоналізму.

Ключовими стратегічними документами, що визначають шляхи модернізації українського державного управління, є Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом Президента України № 5/2015 [91], та Стратегія реформування державного управління до 2021 року, затверджена Кабміном № 474-р [27].

З точки зору підвищення професійної компетентності публічних службовців, Закон України «Про державну службу» в статті 48 передбачає створення умов для їхнього постійного професійного навчання. Це включає систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, здійснювану за рахунок держбюджету та інших законних джерел, включаючи

можливість навчання за кордоном [33].

Відповідно до законодавства України, підготовка публічних службовців охоплює різноманітні форми навчання. Вона передбачає отримання освіти на рівні магістра, а також можливість навчання в аспірантурі, докторантурі, а також у вищих навчальних закладах і наукових установах. Особливий акцент робиться на спеціалізації, що спрямовані на здійснення професійної діяльності у сфері державного управління. Також передбачається перепідготовка за напрямом підготовки «Публічне управління та адміністрування» [33].

Українська система державної підготовки кадрів складається з ряду освітніх установ та організацій, включаючи Національну академію державного управління (НАДУ) при Президентові України та її регіональні інститути, а також інші вищі навчальні заклади, що забезпечують підготовку магістрів за напрямом «Публічне управління та адміністрування». Ця система також включає регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування (ОМСВ), державних підприємств, установ і організацій, а також державні галузеві заклади післядипломної освіти [20, 52, с.11].

Національна академія державного управління має провідну роль у науковому та методичному забезпеченні системи підготовки. Вона співпрацює із Національним агентством України з питань державної служби (Нацдержслужба), яке ухвалює рішення щодо змін у змісті підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації для державних службовців і посадових осіб ОМСВ, ґрунтуючись на зверненнях від НАДУ. Успішне завершення освітньо-професійної або освітньо-наукової програми підготовки державних службовців та посадових осіб ОМСВ є підставою для присудження ступеня вищої освіти – магістра – за спеціальностями, пов'язаними з державною службою та службою в органах місцевого самоврядування, зокрема, за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у галузі знань «Публічне управління та адміністрування»

[20, 52, с.11].

Законодавство визначає, що підвищення професійної компетентності публічних службовців має відбуватися протягом служби, а підвищення кваліфікації – не рідше ніж один раз на три роки. Це підтверджується статтею 48 Закону України «Про державну службу», яка визначає структуру і механізми підвищення кваліфікації, включаючи стажування, яке може тривати від одного до шести місяців на іншій посаді або за кордоном зі збереженням посади та заробітної плати [33].

Стаття 49 того ж закону зазначає про індивідуальну програму підвищення професійної компетентності, яка складається публічним службовцем спільно зі службою управління персоналом на основі оцінки його службової діяльності. Ця програма повинна бути погоджена безпосереднім керівником та затверджена керівником відповідного структурного підрозділу [33, 34].

У контексті реформування системи професійного розвитку публічних службовців в Україні, особливу увагу приділяють Національній академії державного управління при Президенті України. Академія відіграє важливу роль у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації публічних службовців, а також служить науково-експертним центром для державних органів. Розвиток академії орієнтований на зміцнення її освітньої, наукової та експертної позицій в сфері публічного управління та адміністрування, що включає розробку і реалізацію програм з підготовки вищих кадрів у цій галузі знань [85].

Для підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні, особливу роль відіграє Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (ВЦПК). Цей центр, створений на основі постанови Кабінету Міністрів України № 1385 від 4 вересня 2000 року, виконує важливі завдання у сфері підвищення професійного рівня державних службовців.

Серед ключових завдань ВЦПК можна виділити:

- аналіз індивідуальних навчальних потреб публічних службовців;
- розробка та впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації;
- підвищення кваліфікації державних службовців усіх категорій, у тому числі через тренінгові програми;
- навчання з іноземних мов і володіння державною мовою;
- підготовка уповноважених осіб з питань запобігання корупції;
- організація та проведення виїзних сесій та семінарів з питань стратегічного планування;
- розроблення рекомендацій для модернізації системи підвищення кваліфікації та нормативно-правового забезпечення її діяльності.

Таким чином, ВЦПК грає важливу роль у системі професійного розвитку публічних службовців, забезпечуючи їх комплексне та цілеспрямоване навчання, відповідно до актуальних потреб і викликів сучасного управління. Це сприяє ефективній реалізації завдань та функцій органів публічної влади [65].

Процес освіти в Всеукраїнському центрі підвищення кваліфікації (ВЦПК) реалізується через різноманітні форми навчання, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до підвищення кваліфікації публічних службовців. Ключовими формами освіти в центрі є: навчальні заняття, самостійна робота службовців, контрольні заходи.

Учасники, які успішно пройшли атестацію за обраною професійною програмою, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації, що підтверджує їхні здобутки та навчальні досягнення [65].

В рамках удосконалення національної системи навчання публічних службовців, Національна академія у співпраці з регіональними інститутами, навчально-науковими інститутами та вищими освітніми закладами, які спеціалізуються на підготовці бакалаврів та магістрів у сфері публічного управління та адміністрування, відіграє ключову роль. Ця широка мережа освітніх установ, включаючи центри перепідготовки та підвищення

кваліфікації, а також галузеві інститути, формують єдину систему, яка охоплює всю територію України та всі рівні державної влади та місцевого самоврядування. Вона задіяна у всіх аспектах професійного навчання, методичного та наукового забезпечення державної служби та кадрової політики [47].

Значення та ефективність цієї системи полягає у забезпеченні підвищення рівня професійних знань, навичок та компетенцій, необхідних для якісного виконання службових обов'язків у сучасних умовах. Система охоплює різноманітні форми навчання, включаючи традиційні лекції, семінари, майстер-класи, а також інноваційні методики, такі як онлайн-курси та дистанційне навчання.

Основою системи є гнучкість та адаптивність до індивідуальних потреб та вимог сучасного державного управління. Підвищення кваліфікації спрямоване не лише на теоретичні знання, а й на розвиток практичних навичок, критичного мислення та здатності швидко адаптуватися до нових викликів. Важливу роль у цій системі відіграють державні та приватні освітні установи, які забезпечують різнобічність та якість навчальних програм.

У підсумку, система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні є ключовим елементом у стратегії розвитку державного управління та відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності та професіоналізму публічної служби, адаптуючи її до сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

Дослідження категорій «публічна служба» та «публічний службовець» зосереджується на аналізі правових та організаційних аспектів публічної служби. Основна увага приділяється принципам верховенства права, законності, публічності, професійності, нейтральності та відповідальності. Ключовими є компетентнісний підхід, безперервність освіти, гуманізація та індивідуалізація навчання. Важливими є також врахування економічної ефективності та результативності навчання. Система підвищення кваліфікації публічних службовців повинна бути гнучкою та відповідати актуальним потребам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ДЕРЖАВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ»

2.1. Дослідження основних особливостей роботи Центру

Надаючи огляд ключових аспектів функціонування Центру, спрямованого на підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті змін у суспільстві та технологіях, в Кіровоградській області існує один унікальний навчальний заклад післядипломної освіти, що має назву «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації», в подальшому - Центр. Цей заклад забезпечує навчальні та методичні потреби у підвищенні кваліфікації керівних кадрів регіону та депутатів місцевих рад.

Центр був заснований у відповідності до розпорядження голови Кіровоградської обласної державної адміністрації у 1996 році та на підставі постанови Кабінету Міністрів України, датованої 11 жовтня 1996 року, № 357-р. Відповідно до рішення Кабінету Міністрів України, вираженого у постанові № 224 від 19.02.1996 р., яка мала назву «Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій». Центр діє як регіональний навчальний та науково-методичний заклад і має ліцензію Міністерства освіти та науки України на проведення освітньої діяльності, відому як Ліцензія Міністерства освіти та науки України АЕ № 636440 від 27.05.2015 року (№2422-Л від 26.10. 2004 року). Ця ліцензія орієнтована на підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування, і передбачає можливість приймати 1800 осіб щорічно.

Освітні послуги, які надаються Центром, відповідають високим стандартам якості і мають сертифікацію від системи управління якістю, зареєстрованої в системі сертифікації Укр. СЕПРО під номером UA 2.160.05660-10, це рішення було прийняте 30 грудня 2010 року.

Центр діє на принципах некомерційності та має свою офіційну адресу: 25006, місто Кропивницький, Велика Перспективна вулиця, будинок 55, 8-й поверх, кабінет 801. Для зв'язку з Центром доступні наступні контактні телефони: 24-23-36 (приймальня), телефон-факс: 24-23-36; електронна пошта: center@kw.ukrtel.net. Додаткова інформація про діяльність Центру доступна на його веб-сайті: <http://center.kr-admin.gov.ua>.

У рамках аналізу роботи Центру, спрямованого на підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні з урахуванням сучасних змін у суспільстві та технологіях, варто відзначити, що дана діяльність регулюється низкою законодавчих та нормативних актів (див. Додаток). Ці правові акти визначають основні принципи та регламентують процедури підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечують нормативну базу для функціонування Центру у сфері підготовки та підвищення кваліфікації.

Центр було створено на основі рішення регіональної ради, яка також відіграє роль наглядового органу і здійснює контроль за його діяльністю. Крім того, Голодержслужба координує та контролює роботу Центру, а Українська Академія державного управління надає методичну, інформаційну і консультаційну підтримку.

Статут Центру розроблений відповідно до Положення та узгоджується з Голодержслужбою та Міністерством освіти і науки України. Вирішення питань щодо можливої реорганізації або ліквідації Центру покладено на обласну державну адміністрацію.

Центр, як юридична особа, володіє банківськими рахунками та використовує власну печатку з Державним гербом України та назвою Центру.

Серед головних завдань Центру - підготовка та підвищення

кваліфікації відповідно до чинного законодавства та надання методично-консультаційної підтримки місцевим органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Ця робота включає розробку професійних програм, організацію та проведення навчальних заходів, удосконалення нормативно-правового забезпечення та інші аспекти професійного розвитку державних службовців.

Центр виконує такі ключові завдання:

- розробка і затвердження річних планів-графіків та професійних програм навчання у співпраці з обласною державною адміністрацією та за погодженням з Головдержслужбою.
- проведення науково-методичних і науково-практичних конференцій та симпозіумів з використанням вітчизняних та іноземних експертів.
- залучення висококваліфікованих фахівців для проведення навчальних занять.
- співпраця з навчальними закладами України та іноземними країнами у сфері підвищення кваліфікації.
- укладення договорів щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації з різними організаціями.
- виконання науково-дослідних та експертних робіт на умовах договорів.

Структура Центру включає різні підрозділи, такі як відділи, лабораторії, кабінети, кафедри, інформаційно-обчислювальні центри і багато інших, які затверджені обласною державною адміністрацією. Директор Центру призначається на конкурсній основі обласною державною адміністрацією та затверджується Головдержслужбою. Організація роботи Центру та контроль за якістю навчання є відповідальністю директора, що має велике значення для забезпечення ефективної підготовки кадрів.

Розробка та подання на затвердження фінансових планів та кошторисів є невід'ємною частиною фінансового управління Центру. Директор центру

виступає як ключова фігура у забезпеченні стабільного фінансового господарювання закладу. Він несе відповідальність за ефективний контроль витрат коштів та підготовку звітності, що свідчить про його фінансову відповідальність перед зацікавленими стейкхолдерами.

Управління штатом працівників і співпраця з радою по роботі з кадрами мають важливе значення для забезпечення належного персоналу Центру. Затвердження посадових інструкцій та правил внутрішнього розпорядку створює необхідні умови для навчання та роботи персоналу, сприяючи професійному росту та вдосконаленню. Заробітна плата працівників Центру та їхні права регулюються відповідно до законодавства, внутрішніх положень і умов трудових договорів. Це важливий аспект для забезпечення справедливих умов праці та мотивації персоналу.

Робота Центру відбувається згідно з планом, який затверджується обласною державною адміністрацією. Це забезпечує систематичність та належну координацію діяльності закладу.

Для розв'язання специфічних питань щодо змісту та методів навчання може створюватися навчально-методична рада, положення про яку затверджується директором Центру. Це сприяє вдосконаленню навчальних програм та методів.

Діяльність Центру регулюється за допомогою обласної державної адміністрації та відповідних нормативних документів. Це створює необхідну основу для розвитку та модернізації системи навчання, що відповідає потребам сучасного етапу реформ в Україні.

В цілому, виокремлені аспекти демонструють вагому роль директора у забезпеченні успішної діяльності Центру з підвищення кваліфікації публічних службовців та його внеску у підготовку кадрів та надання якісної освіти в умовах сучасного суспільства та технологічних змін.

Організаційна структура Центру формується відповідно до його завдань і функцій, та підтверджується обласною державною адміністрацією. У складі Центру можуть функціонувати відділи, лабораторії, кабінети,

кафедри, інформаційно-обчислювальний центр та інші підрозділи з педагогічною, методичною, видавничою та адміністративно-господарською спрямованістю.

Кафедра складається з численних підрозділів, які спільно працюють для досягнення своєї мети. Ці підрозділи включають в себе кафедру державного управління, два відділи, лабораторію, кабінет інноваційних технологій, бібліотеку, канцелярію та бухгалтерію. Організаційна структура цієї кафедри є важливим елементом, який забезпечує координацію роботи та надання якісної освіти та підвищення кваліфікації.

Кафедра державного управління була заснована 23 січня 2003 року, і відтоді вона активно розвивалася та вдосконалювалася. Однією з головних цілей кафедри є співпраця з іншими навчальними закладами, факультетами, науковими радами та провідними науковцями регіону та країни, а також з молоддю, яка вбачає своє майбутнє в служінні Україні.

Головною метою кафедри є відповідність високим вимогам до сучасної освіти та підвищення кваліфікації кадрів. Це досягається через реалізацію професійних програм, розробку навчально-методичних планів, організацію науково-методичних семінарів та роботу з фахівцями з управління.

Основним завданням кафедри є розробка інтерактивних методів навчання та залучення справжніх фахівців управлінської, правової та наукової галузей. Досягненням цього завдання сприяє робота з модульними програмами, контролем якості навчання та розробкою діагностичних інструментів.

Огляд основних аспектів діяльності Кафедри державного управління підкреслює важливість цього підрозділу для підвищення кваліфікації публічних службовців у змінному суспільстві та застосуванні новітніх технологій. Організаційна структура та завдання кафедри сприяють наданню якісної освіти та готовності до викликів сучасності в управлінні.

Важливим аспектом є розгляд діяльності навчально-організаційного Відділу, який впливає на підготовку та підвищення кваліфікації службовців

урядових органів та підприємств. Відділ оперує відповідно до законодавства, включаючи Конституцію України, Закони України, Укази Президента України та інші нормативні акти.

Взаємодія з іншими структурами та органами влади є ключовим аспектом діяльності відділу. Разом із відділом кадрової роботи та департаментом державної служби апарату облдержадміністрації, а також іншими підрозділами, проводиться аналіз потреб у підвищенні кваліфікації службовців, розробка планів та графіків навчання.

Додатково, відділ активно співпрацює з різними організаціями та навчальними закладами для підбору та навчання молодих фахівців у галузі державного управління. Ця співпраця важлива для забезпечення наступних поколінь кваліфікованими кадрами.

Основним завданням та функціями відділу є:

- організація та координація навчання публічних службовців, які займають посади V-VII категорій, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву;
- проведення навчання за різними формами, включаючи очну, заочну та змішану форми, а також самостійне навчання (самоосвіта);
- організація тематичних семінарів, стажування та інших видів підвищення кваліфікації;
- планування та організація теоретичних та науково-практичних заходів, включаючи конференції, семінари, наради та тренінги;
- співпраця з вищими навчальними закладами та органами влади з питань підвищення кваліфікації службовців;
- надання консультативно-методичної допомоги викладачам та організаціям з питань навчального процесу;
- забезпечення високого науково-теоретичного рівня навчання та використання сучасних методів навчання;
- впровадження інноваційних методів навчання та використання передового досвіду.

Відділ відіграє важливу роль у підготовці та підвищенні кваліфікації службовців, які займають ключові посади у державному управлінні. Це допомагає підтримувати високий професійний рівень та відповідати вимогам сучасного суспільства та технологічних змін.

У рамках нашої роботи слід розглянути ключовий аспект діяльності лабораторії менеджменту та моніторингу (ЛММ), що є важливим науково-дослідним, навчально-методичним підрозділом.

Заснована у червні 1999 року, ЛММ є осередком наукових, дослідницьких та методичних ініціатив. Робота в цьому підрозділі виконується відповідальними фахівцями та спеціалістами, які мають широкий досвід та знання відповідної галузі. Також в ЛММ залучається професорсько-викладацький склад, навчально-допоміжний персонал закладів освіти, студенти, а також інші фахівці на основі контрактів та підрядних угод.

Завдання ЛММ включають:

- сприяння встановленню ефективної взаємодії між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в умовах проведення ринкових реформ.
- забезпечення належного рівня управління на рівні районних державних адміністрацій та співпраця з відповідними радами та їх виконавчими органами.
- координація дій для подолання кризових явищ у промисловості та аграрному секторі.

Виконання завдань, передбачених розпорядженням Президента України від 09.01.99 р. № 4/99 – РП «Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів державних адміністрацій, осіб із їх кадрового резерву та голів і заступників голів рад».

Лабораторія менеджменту та моніторингу відіграє ключову роль у підготовці та підвищенні кваліфікації публічних службовців, реагуючи на виклики сучасного суспільства та технологічних змін.

Лабораторія надає велике значення психодіагностиці та тестуванню, розробляючи комплексні тести, призначені для спеціалістів різних галузей. Ці тести ретельно прокладені з урахуванням особливостей кожної галузі.

Ще одним важливим аспектом є проведення психодіагностики для різних груп публічних службовців. Це передбачає створення комплексних програм для діагностики психологічних особливостей публічних службовців з метою поліпшення їх професійної діяльності.

Лабораторія активно займається розробкою анкет на різні теми і напрями, враховуючи специфіку груп та актуальні проблеми. Тематика анкет відповідає графіку навчання публічних службовців в Центрі та враховує особливості їхньої діяльності.

Створення навчальних та методичних матеріалів є важливим завданням для підвищення ефективності роботи публічних службовців. Ці матеріали розробляються на основі результатів анкетування та тестування та охоплюють теми, в яких публічні службовці потребують покращень.

З метою задоволення інтересів та потреб аудиторії, лабораторія активно розробляє лекційні матеріали. Ці матеріали ретельно підібрані для врахування психологічних аспектів професійної діяльності публічних службовців, відповідаючи актуальним питанням.

Визнаючи важливість індивідуального самопочуття та психологічної підтримки, лабораторія надає індивідуальні психологічні консультації для слухачів Центру та інших осіб, які шукають психологічну допомогу.

Ключовою складовою діяльності лабораторії є підготовка тренінгових програм, майстер-класів і ділових ігор. Ці ініціативи безперервно інтегруються в практичну роботу лабораторії з метою надання тренінгів та розвитку.

Лабораторія проводить дослідження на різноманітні теми, включаючи індивідуальні психологічні характеристики публічних службовців, особливості діяльності державних службовців і формування їхньої професіоналізму, роль жінок у громадському житті, політиці та управлінні,

вплив психологічної науки на професійну діяльність, діяльність окремих осіб та соціально-економічний розвиток регіону, ставлення публічних службовців до інтеграції України в Європейський Союз та політична реформа в Україні.

Отже, лабораторія менеджменту та моніторингу працює на передньому краї підвищення кваліфікації та можливостей публічних службовців. Її багатогранний підхід, який включає в себе психодіагностику, навчання, дослідження та психологічну підтримку, значущо сприяє змінному ландшафту публічного управління, відповідаючи сучасним динаміці суспільства та технологій.

Діяльність кабінету інформаційних технологій спрямована на удосконалення та оновлення системи навчання дорослих. Основним завданням є надання технічної підтримки підготовки та проведення семінарських занять, конференцій, «круглих столів» та інших форм навчання, які становлять основу роботи Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Кабінет обладнаний сучасною комп'ютерною технікою, що включає 9 посадочних місць. Це надає можливість проводити навчальні заняття на високому професійному рівні з різних аспектів інформаційних технологій, таких як використання операційних систем, офісних програм, навігація в Інтернеті, дистанційне навчання та інші теми, які є актуальними для публічних службовців.

До складу кабінету входить електронна бібліотека, що містить CD диски з рефератами, науковими працями та іншими матеріалами, які розроблені співробітниками Центру та слухачами. Крім цього, створена відеоархів з найцікавіших занять, що відбулися в рамках навчання. Ці матеріали становлять важливу основу для аналізу та методики роботи викладачів, а також використовуються під час підготовки та проведення ділових ігор, лекцій та дискусій.

Бібліотека Центру постійно розширюється та поповнюється новими виданнями, пов'язаними з основними напрямками діяльності Центру.

Література включає такі тематичні категорії як державна влада та управління, місцеве самоврядування, право, менеджмент, економіка, фінанси, соціологія та психологія. Бібліотека є важливим ресурсом для слухачів семінарів, студентів, працівників державних органів та інших користувачів.

Кабінет інформаційних технологій грає важливу роль у підвищенні кваліфікації публічних службовців в умовах сучасних змін у суспільстві та технологіях. Його завдання полягає в наданні доступу до інформаційних ресурсів, проведенні навчальних заходів та підтримці професійного розвитку публічних службовців. Цей кабінет є важливим інструментом для забезпечення якості та ефективності діяльності публічного управління в сучасному суспільстві.

Центр має сучасну інфраструктуру, яка включає дві аудиторії та комп'ютерний клас. Кожен слухач Центру має можливість безкоштовного доступу до Інтернету за допомогою технології Wi-Fi. Окрім цього, кожен працівник Центру обладнаний персональним комп'ютером або ноутбуком, які об'єднані в локальну мережу та під'єднані до Інтернету з швидкісним каналом зв'язку обсягом 100 Мбіт/с.

Для проведення навчального процесу використовуються сучасні технічні засоби, включаючи 3 мультимедійні проектори, 9 принтерів, 4 багатофункціональних пристрої та кольоровий лазерний принтер. Ці засоби дозволяють проводити якісні та ефективні навчальні заходи.

Особливу увагу приділяється електронним сервісам. Центр надає доступ до диску з презентаційними матеріалами для занять, літературою та законодавчими актами, що стосуються професійних програм для слухачів. Також функціонує автоматизована веб-система для управління бібліотечним фондом та замовленнями читачів. До цього долучена система електронного тестування для перевірки знань державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за професійними програмами, що використовуються в навчальному процесі Центру.

Завдяки високому технічному забезпеченню та сучасним технічним

засобам, Центр для Підвищення Кваліфікації Публічних Службовців гідно витримує конкуренцію на ринку освітніх послуг регіону. Він сприяє якісній професійній підготовці персоналу різних сфер, що є ключовими для регіонального розвитку. Забезпечення доступу до сучасних технологій та інформаційних ресурсів допомагає органам державної влади та місцевого самоврядування ефективно впроваджувати інновації та досягати вищих результатів у своїй діяльності.

Керівництво Центром здійснюється директором, який обирається на посаду обласною державною адміністрацією на основі результатів конкурсного відбору. Зазвичай, директором центру стає особа з науковим ступенем та вченим званням. Директор відповідає за організацію роботи Центру, контроль за навчальним процесом, розробку бюджету та звітність, а також взаємодію з відповідними органами.

Центр веде свою діяльність відповідно до затвердженого плану, який погоджується з обласною державною адміністрацією. Оплата праці, права та обов'язки працівників Центру регулюються законодавством, посадовими інструкціями та правилами внутрішнього трудового розпорядку. Методична робота викладачів оплачується відповідно до чинного законодавства.

Центр має організаційну структуру, яка формується відповідно до його завдань і функцій, і затверджується обласною, державною адміністрацією. У межах Центру можуть діяти різні підрозділи, такі як відділи, лабораторії, кабінети, кафедри, інформаційно-обчислювальний центр та інші, спрямовані на навчання, методичну роботу, видавничу діяльність і адміністративне управління.

Директор Центру призначається на контрактній основі обласною державною адміністрацією після конкурсного відбору та зазвичай має науковий ступінь та вчене звання. Директор відповідає за організацію роботи, фінансове планування, звітність, контроль якості навчання і взаємодію з відповідними органами.

Групи слухачів формуються залежно від їхніх категорій посад (для

державних службовців) або галузі роботи (для керівників підприємств). Це враховується при укладанні договорів з місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними підприємствами та іншими організаціями.

Підвищення кваліфікації може здійснюватися у центрі за допомогою різних форм навчання, таких як очна, заочна або змішана форми. Для цього використовуються лекції, семінари, практичні заняття, виїзні заняття, ділові ігри, дискусії, консультації та інші методи.

Підвищення кваліфікації включає у себе як професійні програми для покращення навичок державних службовців, так і програми для керівників підприємств. Ці програми спрямовані на підвищення компетентності у таких сферах, як право, фінанси, соціальні науки, управління та інші.

Загалом, Центр готує та підвищує кваліфікацію спеціалістів у важливих сферах державної служби та управління підприємствами, реагуючи на зміни у суспільстві та використовуючи різноманітні методи та форми навчання.

Основним завданням тематичних семінарів, організованих Центром, є вивчення законодавства України, указів та розпоряджень Президента України, а також рішень Кабінету Міністрів України. Важливою частиною таких заходів є аналіз досягнень у галузі теорії та практики управління, а також вивчення кращого досвіду управлінської та господарської діяльності.

У відповідності до професійних програм підвищення кваліфікації державні службовці та керівники підприємств, які навчаються в Центрі, можуть відвідувати стажування в органах державної виконавчої влади, навчальних закладах, підприємствах, установах і навіть за кордоном. Для визначення рівня знань слухачів проводиться їх атестація.

Слухачі Центру мають право користуватися безкоштовно різноманітними ресурсами, включаючи аудиторії, кабінети, лабораторії, інформаційно-обчислювальний центр та бібліотеки. Вони також можуть брати участь у конференціях і науково-методичній діяльності та вносити пропозиції щодо удосконалення навчального процесу. Проте, вони

зобов'язані дотримуватися вимог статуту центру та правил внутрішнього розпорядку.

У період підвищення кваліфікації, слухачам зберігається заробітна плата за основним місцем роботи, і вони отримують підтримку щодо оплати проїзду та проживання у готелі (гуртожитку). Органи державної влади, місцевого самоврядування, підприємства і організації, які направили їх на навчання, відшкодовують витрати на відрядження.

Діяльність Центру регулюється обласною державною адміністрацією та відповідними нормативними документами. Це забезпечує необхідну основу для модернізації системи навчання та відповідність її сучасним вимогам та реформам в Україні.

Слухачі Центру, які успішно завершили професійну програму або взяли участь у тематичних семінарах і пройшли атестацію, нагороджуються свідоцтвом, яке визнане Кабінетом Міністрів України. У той же час, невиконання програми або грубі порушення правил внутрішнього розпорядку призводять до відрахування слухача з Центру за рішенням директора, що супроводжується видачею відповідної довідки.

Центр активно сприяє самоосвіті державних службовців та керівників підприємств, надаючи навчально-методичну, консультаційну та інформаційну допомогу. Ця допомога надається як під час короткотермінових семінарів, так і під час стажування, включаючи можливість стажування за кордоном.

Детальний аналіз економічних аспектів роботи Центру представлений у наступному розділі за допомогою відповідних таблиць та графіків, які візуалізують ключові показники та динаміку змін.

2.2. Дослідження фінансово-економічного стану Центру

Центр отримує фінансування від обласної державної адміністрації та має можливість залучати додаткові кошти через різноманітні джерела, такі як

платні освітні та консультаційні послуги, міжнародна технічна допомога, банківські кредити, прибутки від продажу друкованої продукції, добровільні внески та інші законні надходження.

Центр може у своїй діяльності формувати тимчасові творчі групи для виконання специфічних завдань і встановлювати систему їх заохочення. Обласна державна адміністрація надає Центру необхідні ресурси, включаючи приміщення, обладнання, техніку та транспорт.

Управлінська звітність та документація Центру ведеться відповідно до встановлених норм і процедур. Центр регулярно інформує обласну державну адміністрацію та Голодержслужбу про свою діяльність в рамках їх компетенції, надаючи фінансові та статистичні звіти. Така багатогранна та ефективна система функціонування Центру сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців та керівників підприємств, що має велике значення для реалізації державних реформ в Україні.

Аналіз фінансових показників Центру є важливим завданням у контексті змін у суспільстві та технологіях. Для кращого розуміння динаміки розвитку Центру та впливу подій проведемо докладний аналіз показників та пояснимо причини їх змін (див. табл.2.3, Дод. В).

За п'ятирічний період доходи Центру зросли на 50,6%, досягнувши 4478,4 одиниць в 2022 році. Найбільш значущими джерелами доходів є бюджетні асигнування та доходи від надання освітніх послуг, при цьому останні суттєво зросли в 2019 і 2020 роках, що може свідчити про підвищений попит на кваліфікаційні курси після подій 2022 року.

Витрати Центру також зросли, але меншими темпами, ніж доходи, і становлять 4496,5 одиниць у 2022 році. Головними статтями витрат є витрати на виконання бюджетних програм і витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт). Витрати на виготовлення продукції суттєво зросли в 2019 році, але потім відбулася їхня різка зміна в 2020 році, можливо, через зміни в програмах та попиті.

У 2022 році Центр показав дефіцит у розмірі -18,1 одиниці, що може

бути пов'язано зі збільшеними витратами та недостатнім зростанням доходів. Важливо враховувати цей факт та шукати ефективні способи забезпечення стійкої фінансової діяльності.

Усі видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету спрямовані на освіту. Це відображає головну функцію Центру - підвищення кваліфікації публічних службовців.

Центр показує стабільний ріст доходів та витрат протягом п'ятирічного періоду, що може свідчити про значущість його ролі в контексті надання освітніх послуг підвищення кваліфікації публічних службовців. Однак важливо звертати увагу на підтримання фінансової стійкості та забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення цілей Центру.

За п'ять років з 2018 по 2022 рік, бюджетні асигнування зросли на 1383,2 тис. гривень, що становить 46,9% зростання. Це може бути пояснено збільшенням уваги до підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах суспільних змін.

За п'ять років, бюджетні асигнування відмічають значущі зміни. Зокрема, вони зросли на 15,4% у 2019 році порівняно з 2018 роком, на 10,1% у 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 15,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році відбулася мінімальна зміна бюджетних асигнувань (-0,1%) порівняно з 2021 роком.

Важливо відзначити, що навіть після подій 2022 року, коли бюджет міг бути підвищеним, бюджетні асигнування залишилися стійкими, і не відбулось суттєвого скорочення. Збільшення бюджетних асигнувань свідчить про важливість і підтримку держави у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців через діяльність Центру.

Отже, бюджетні асигнування на Центр показують стабільний ріст та підтримку з боку держави протягом п'ятирічного періоду. Це важливий сигнал щодо визнання важливості ролі Центру у підготовці та підвищенні кваліфікації публічних службовців в умовах змін у суспільстві та технологіях.

Аналіз фінансових показників Центру (див. табл..2.4) підтверджує важливість підвищення кваліфікації у контексті змін у суспільстві та технологіях. Адаптація та інвестиції в підвищення кваліфікації є важливими завданнями для підтримки державного управління та ефективної роботи органів влади у сучасних умовах.

Таблиця 2.4

Елементи витрат за обмінними операціями Центру за 2018-2022 р.р.

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-) 2022/ 2018
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018	
1	Витрати на оплату праці	2259,3	2756,4	3050,1	3630,8	3464,2	22,0	10,7	19,0	-4,6	53,3	1204,9
2	Відрахування на соціальні заходи	466,4	568,8	616,28	746,29	710,28	22,0	8,3	21,1	-4,8	52,3	243,9
3	Матеріальні витрати	227,3	210,43	215,48	247,97	306,15	-7,4	2,4	15,1	23,5	34,7	78,9
4	Амортизація	17,1	23,97	18,1	20,98	13,68	40,0	-24,5	15,9	-34,8	-20,1	-3,4
5	Інші витрати	11,0	9,07	3,76	11,62	2,26	-17,6	-58,5	209,0	-80,6	-79,5	-8,8
6	Усього	2981,0	3568,7	3903,7	4657,7	4496,5	19,7	9,4	19,3	-3,5	50,8	1515,5

Джерело: складено за даними Центру

За п'ятирічний період (з 2018 по 2022 рік), витрати на оплату праці зросли на 1204,9 тис. гривень або на 53,3%. Цей ріст можна пояснити збільшеним обсягом роботи, який вимагає залучення додаткового персоналу та їхню відповідну оплату. Однак у 2022 році спостерігається зменшення цих витрат на 4,6%, що може бути пов'язано зі складними обставинами та адаптацією до нових умов.

Відрахування на соціальні заходи зросли на 243,9 тис. гривень або 52,3% протягом п'яти років. Це свідчить про підвищену увагу до соціального забезпечення співробітників та може бути обумовлене збільшеною відповідальністю та ризиками, пов'язаними зі змінами в суспільстві.

Матеріальні витрати зросли на 78,9 тис. гривень або 34,7% за період з

2018 по 2022 рік. Це може бути викликано збільшеними потребами у ресурсах та матеріалах для проведення навчальних та інших заходів. Зокрема, у зв'язку з розвитком технологій можуть виникати потреби у придбанні нового обладнання та програмного забезпечення.

Показник амортизації впав на 20,1% у 2022 році. Це може свідчити про скорочення інвестицій у технологічну базу організації, можливо, внаслідок складних обставин та потреби у фінансовій економії. Інші витрати впали на 79,5% у 2022 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат у зв'язку зі складною ситуацією.

Аналіз елементів витрат Центру підтверджує значущий ріст витрат на оплату праці та соціальні заходи, що може бути обумовлено підвищеним обсягом роботи та відповідними вимогами. У той же час, спостерігається зменшення амортизації та інших витрат, що може свідчити про адаптацію до нових умов. Цей аналіз важливий для забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності центру у сучасних умовах змін в суспільстві та технологіях (див. табл. 2.5, Дод. Г).

Динаміка оборотних активів Центру є важливим показником ефективності та фінансової стійкості організації у контексті змін у суспільстві та технологіях. Аналіз буде проводитися з урахуванням подій 2022 року, коли відбулося вторгнення та збройна агресія Російської Федерації в Україну.

За п'ятирічний період з 2018 по 2022 рік, оборотні активи в основних засобах зросли на 20,94 тис. гривень або на 25,3%. Проте, у 2022 році спостерігається зменшення на 11,6%. Це може свідчити про необхідність оптимізації та раціоналізації використання основних засобів під впливом змін у ситуації.

Нематеріальні активи залишилися стабільними протягом всього періоду. Однак, спостерігається невелике зменшення накопиченої амортизації в 2022 році на 0,16 тис. гривень.

Запаси зросли на 37,78 тис. гривень або на 133,7% за п'ятирічний

період. Це може бути пов'язано зі збільшеним обсягом роботи або потребами у зберіганні матеріалів під впливом змін у ситуації. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 74,34 тис. гривень або на 137,1% за період з 2018 по 2022 рік. Це може бути обумовлено збільшеним фінансовим резервом під впливом нестабільних обставин.

Сума оборотних активів за розділами I, II, III показує загальну динаміку. За п'ятирічний період оборотні активи зросли на 125,44 тис. гривень або на 61,2%.

Аналіз динаміки оборотних активів Центру свідчить про зростання активів, особливо в основних засобах та грошових коштах, а також у забезпеченні запасів. Проте, важливо враховувати зменшення основних засобів у 2022 році, що може вимагати оптимізації та раціоналізації використання ресурсів під впливом нестабільних обставин. Цей аналіз допомагає зрозуміти фінансову стійкість та спрямованість організації в умовах змін у суспільстві та технологіях.

Загальні висновки про фінансово-економічну діяльність Центру на основі поданих таблиць за період з 2018 по 2022 роки з огляду на надання освітніх послуг підвищення кваліфікації публічних службовців такі.

Загальні доходи Центру зросли протягом п'ятирічного періоду, зокрема великий зріст відзначено у 2022 році. Це свідчить про збільшення попиту на освітні послуги підвищення кваліфікації публічних службовців в контексті змін у суспільстві та технологіях після подій 2022 року.

Витрати Центру також зросли, але не так швидко, як доходи, що призвело до покращення фінансового стану. Це сприяє забезпеченню якісної освіти та підвищенню кваліфікації публічних службовців. Центр показує дефіцит у 2022 році, але це може бути зумовлено необхідністю інвестицій у підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах змін у суспільстві та технологіях.

Витрати на оплату праці значно зросли за п'ятирічний період, що може свідчити про збільшення штату та/або підвищення заробітної плати

працівників у зв'язку з більшою завантаженістю та попитом на освітні послуги. Значний ріст цього показника свідчить про наявність фінансового резерву для забезпечення навчального процесу та підтримки державних програм.

У цілому, Центр показує позитивну динаміку фінансово-економічної діяльності в контексті надання освітніх послуг підвищення кваліфікації публічних службовців. Однак важливо продовжувати контролювати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів для досягнення цілей Центру та задоволення потреб своїх клієнтів.

2.3. Дослідження перекваліфікації та підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі

На сьогоднішній день, штатний розпис Центру налічує 16 одиниць персоналу, які об'єднуються в єдиний колектив для виконання місії та завдань центру. Серед них можна виділити: директор, заступник директора, помічник директора, завідувачі відділів, завідувачі кабінетів, головний бухгалтер, методисти, практичний психолог, прибиральниця.

Центр має висококваліфікований персонал, що включає в себе доктора наук, кандидатів наук, магістрів публічного управління, магістрів управління навчальним закладом та магістрів державної служби. Ця різноманітність забезпечується тим, що персонал центру має різний рівень кваліфікації та досвіду, що сприяє більш широкому охопленню потреб слухачів.

Центр має завдання надавати послуги за призначенням згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001: 2009 та забезпечувати доступність для всіх бажаючих публічних службовців. Організаційна структура центру сприяє виконанню цих завдань та гарантує якість наданих послуг.

Фінансування Центру здійснюється з різних джерел. У 2018 році нульове фінансування з державного бюджету, але вже в 2019 році з цього джерела надійшли 19,4 тис. грн. З місцевого бюджету фінансування виросло

з 2950 тис. грн. у 2018 році до 2950,3 тис. грн. у 2022 році.

Таблиця 2.6

Джерела та обсяги фінансування підвищення кваліфікації у Центрі у 2018-2022 р.р. (тис.грн.)

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018	
1.	З державного бюджету	0	19,4	1200,3	0	0	-	6087,1	-100,0	0,0	-	0,00
2.	З місцевого бюджету	2950	1301,6	1235,3	2227,4	2950,3	-55,9	-5,1	80,3	32,5	0,0	0,00
3.	За кошти міжнародної технічної допомоги (грантів)	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
4.	З інших надходжень, не заборонених законодавством	24,1	0	22,7	35,6	24,1	0,0	0,0	56,8	-32,3	0,0	0,00
5.	Всього	2974	1321	2458,3	2263	2974,4	-55,6	86,1	-7,9	31,4	0,0	0,00

Джерело: за даними Центру

У таблиці 2.6 представлений наліз джерел та обсягів фінансування підвищення кваліфікації у Центрі за 2018-2022 роки.

Інші надходження, не заборонені законодавством, становлять невеликий обсяг і в 2022 році складають 24,1 тис. грн. За період 2018-2022 роки немає фінансування з міжнародної технічної допомоги (грантів). Загальний обсяг фінансування зріс з 2974 тис. грн. у 2018 році до 2974,4 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про стабільність фінансування діяльності Центру. Важливо відзначити зростання фінансування з місцевого бюджету з 2950 тис. грн. у 2018 році до 2950,3 тис. грн. у 2022 році. Це може свідчити про збільшення інтересу та зобов'язань органів місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації своїх службовців.

У 2019 році спостерігається значуще фінансування з державного бюджету у розмірі 19,4 тис. грн., проте в наступні роки ця сума становить нуль, що може бути пов'язане з бюджетними обмеженнями або перерозподілом ресурсів на інші потреби.

За аналізований період немає інформації про отримання грантів або

міжнародної технічної допомоги для підвищення кваліфікації публічних службовців в Центрі.

Таким чином фінансування Центру стабільне, з основним джерелом у місцевому бюджеті. Важливо враховувати, що фінансування з державного бюджету значуще зменшилося з 2019 року, і не отримується міжнародної технічної допомоги.

Таблиця 2.7

Показники затрат підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018 – 2022рр. за категоріями посад

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018	
1.	Кількість штатних одиниць Центру	18,0	18,0	16,0	16,0	16,0	0,0	-11,1	0,0	0,0	-11,1	-2,0
2.	Витрати загального фонду, тис. грн.	2950,3	3420,3	3751,2	4337,7	4333,5	15,9	9,7	15,6	-0,1	46,9	1383,2
3.	Витрати спеціального фонду, тис. грн.	9,7	147,7	192,0	311,2	94,5	1422,7	30,0	62,1	-69,6	874,2	84,8
4.	Витрати (всього), тис. грн.	2960,0	3568,0	3943,2	4648,9	4428,0	20,5	10,5	17,9	-4,8	49,6	1468,0

Джерело: за даними Центру

Аналіз затрат підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі за 2018-2022 роки за категоріями посад представлений у табл..2.7.

Кількість штатних одиниць Центру за аналізований період залишалася стабільною і складала 16 одиниць. Протягом цього періоду не було значущих змін у кількості співробітників Центру. Витрати з загального фонду зросли з 2950,3 тис. грн.. у 2018 році до 4333,5 тис. грн.. у 2022 році. Це свідчить про збільшення витрат на забезпечення діяльності Центру, пов'язану з підвищенням кваліфікації публічних службовців.

Витрати спеціального фонду значно зросли з 9,7 тис. грн. у 2018 році до 94,5 тис. грн. у 2022 році. Це може свідчити про збільшення інвестицій у спеціалізовану діяльність Центру, пов'язану з підвищенням кваліфікації.

Загальні витрати включають витрати з обох фондів і зросли з 2960 тис. грн. у 2018 році до 4428 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про загальне збільшення витрат Центру на підвищення кваліфікації публічних службовців.

Збільшення витрат Центру на підвищення кваліфікації публічних службовців свідчить про зростання активності та значущості цієї діяльності в контексті змін у суспільстві та технологіях. Кількість штатних одиниць залишилася стабільною, але витрати зросли, що може свідчити про більш інтенсивну роботу та розширення послуг, які надаються публічним службовцям у Центрі.

Таблиця 2.8

Інформація щодо ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018 – 2022рр.

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-) 2022/ 2018
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2018	2021/ 2018	2022/ 2021	2022/ 2018	
1	Середні витрати на 1 слухача, грн.	1684,0	1322,0	1008,0	1594,0	1227,0	-21,5	-23,8	58,1	-23,0	-27,1	-457,00
2	Середня наповненість груп, кількість	22	25	26	54	48	13,6	4,0	107,7	-11,1	118,2	26,00
3	Слухачі госпрозрахункових занять, %	3,6	33,6	25,5	4,9	5,0	833,3	-24,1	-80,8	2,0	38,9	1,40

Джерело: за даними Центру

Аналіз ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі представлений у табл.2.8.

Середні витрати на одного слухача зменшилися з 1684 грн. у 2018 році до 1227 грн. у 2022 році. Це свідчить про оптимізацію витрат на надання

освітніх послуг. Зниження середніх витрат на слухача може бути результатом більш ефективного використання ресурсів та оптимізації процесів. Середня наповненість груп зросла з 22 у 2018 році до 48 у 2022 році. Це свідчить про збільшення кількості слухачів, які одночасно отримують освіту в групах. Збільшення наповненості може свідчити про більшу популярність навчальних програм та більш ефективне використання ресурсів.

Відсоток слухачів госпрозрахункових занять зросла з 3,6% у 2018 році до 5% у 2022 році. Це свідчить про збільшення кількості слухачів, які сплачують за навчання. Однак, цей показник залишається низьким, що може бути зумовлено передачею державного фінансування.

Отже, Центр зазнає певних позитивних змін у контексті надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації. Витрати на слухача зменшилися, що свідчить про оптимізацію витрат. Збільшення наповненості груп та популярність госпрозрахункових занять можуть свідчити про зростання популярності та попит на освітні послуги центру.

Таблиця 2.9

Інформація щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018-2022 р.р.

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2018	2021/2018	2022/2018	2022/2021	
1.	Державні службовці	1222	1877	3352	1575	1275	53,6	78,6	0,0	-19,0	4,3	53,0
2.	Посадові особи органів місцевого самоврядування	587	821	557	1341	2332	39,9	0,0	140,8	73,9	297,3	1745,0
3.	Всього	1809	2698	3909	2916	3607	49,1	44,9	-25,4	23,7	99,4	1798,0

Джерело: за даними Центру

Згідно табл.. 2.9 кількість державних службовців, які підвищували кваліфікацію в центрі, зростала протягом п'яти років і з 1222 у 2018 році до 1275 у 2022 році. Однак, в 2022 році відбулось зменшення на 19% порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з різкими змінами в ситуації в країні у зв'язку із вторгненням та збройною агресією Росії в Україну.

Кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищували кваліфікацію, зросла з 587 у 2018 році до 2332 у 2022 році. Це дуже значущий ріст на протязі п'яти років, що свідчить про підвищений попит на навчальні програми центру серед представників органів місцевого самоврядування.

Загальна кількість осіб, які підвищували кваліфікацію в центрі, зросла з 1809 у 2018 році до 3607 у 2022 році. Загальне збільшення становить 99,4%. Однак, варто відзначити, що у 2022 році відбулося зменшення на 19% порівняно з 2021 роком.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі показує позитивні тенденції в збільшенні кількості осіб, які користуються освітніми послугами центру. Однак, зменшення у 2022 році може бути пов'язано зі складною ситуацією в країні.

Таблиця 2.10

Показники продукту підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018 – 2022рр.

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018	
1	Загальна кількість слухачів, осіб	1809	2698	3909	2916	3607	49,1	44,9	-25,4	23,7	99,4	1798,00
2	Кількість навчальних груп	85	110	152	76	75	29,4	38,2	-50,0	-1,3	-11,8	-10,00
3	Кількість навчальних годин	2214	2513	3025	1961	1618	13,5	20,4	-35,2	-17,5	-26,9	-596,00

Джерело: за даними Центру

У таблиці 2.10 Проведений аналіз продуктивності Центру за 2018-2022 роки (див. табл..210).

Кількість слухачів, які відвідували центр для підвищення кваліфікації,

зросла з 1809 осіб у 2018 році до 3607 осіб у 2022 році. Це є вражаючим збільшенням на 99,4%. Однак, варто відзначити, що у 2022 році відбулося зменшення на 19% порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано зі складною ситуацією в країні після вторгнення Російської Федерації в Україну.

Кількість навчальних груп, які були створені центром, зросла протягом п'яти років з 85 у 2018 році до 75 у 2022 році. Однак, варто відзначити, що в 2022 році кількість груп зменшилася на 1,3% порівняно з попереднім роком.

Кількість навчальних годин також зросла з 2214 годин у 2018 році до 3025 годин у 2020 році, але потім зменшилася до 1618 годин у 2022 році. Це свідчить про те, що програми навчання можуть бути переглянуті для більшої ефективності та актуальності.

Центр досяг значного зростання в кількості слухачів та навчальних годин протягом розглянутого періоду. Проте, зменшення у 2022 році може бути викликано складною ситуацією в країні після подій, пов'язаних з вторгненням Росії в Україну, та потребою адаптувати навчальні програми до нових реалій.

Таблиця 2.11

Виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Центрі за період з 2018 по 2022 роки

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2018	2021/2020	2022/2021	2022/2018	2022/2018
1	Виконання плану-графіку, %	97	90	150	134	108	-7,3	67,5	-10,8	-19,0	12,1	11,70
2	Виконання ліцензійного обсягу, %	101	135	217	162	200	34,2	60,9	-25,4	23,5	99,0	99,50

Джерело: за даними Центру

Аналіз виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу Центру за 2018-2022 роки представлений у таблиці 2.11.

У 2018 році центр виконав план-графік на 97%, але у наступних роках була помітна тенденція збільшення виконання, досягнувши 108% у 2022 році. Це свідчить про те, що центр зміг більш ефективно планувати та організовувати освітні заходи.

Схоже на виконання плану-графіку, виконання ліцензійного обсягу також зросло протягом періоду з 2018 по 2022 роки. У 2018 році було виконано лише 101% ліцензійного обсягу, але ця цифра зросла до 200% у 2022 році. Це ще раз підтверджує покращення продуктивності та ефективності центру.

Зауважимо, що незважаючи на складну ситуацію в країні Центр досягнув вражаючих результатів у виконанні своїх завдань щодо надання освітніх послуг та підвищення кваліфікації слухачів.

Таблиця 2.12

Кількість викладачів, які залучені до навчального процесу в Центрі у 2018-2022 рр. за категоріями посад (кількість осіб)

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018	
1.	Доктори наук	8	7	5	5	5	-12,5	-28,6	0,0	0,0	-37,5	-3,00
2.	Кандидати наук	49	49	39	43	46	0,0	-20,4	10,3	7,0	-6,1	-3,00
3.	Інші категорії фахівців*	274	278	218	189	226	1,5	-21,6	-13,3	19,6	-17,5	-48,00
4.	Всього	331	334	262	237	277	0,9	-21,6	-9,5	16,9	-16,3	-54,00

*Працівники органів влади, іноземні фахівці, експерти, які залучені до підвищення кваліфікації

Джерело: за даними Центру

У таблиці 2.12 представлений аналіз кількості викладачів, які залучені до навчального процесу в Центрі за 2018-2022 роки за категоріями посад.

Кількість докторів наук, які брали участь в навчальному процесі, зменшилася з 8 осіб у 2018 році до 5 осіб у 2022 році. Це означає, що кількість докторів наук, які працюють в центрі, зменшилася на 37,5% за цей

період.

Кількість кандидатів наук залишилася стабільною протягом років і навіть зросла з 49 осіб у 2018 році до 46 осіб у 2022 році. Це може свідчити про стійку кадрову базу центру в цій категорії фахівців.

Кількість фахівців інших категорій, які були залучені до навчального процесу, зменшилася з 274 осіб у 2018 році до 226 осіб у 2022 році. Це означає, що центр зменшив залучення фахівців інших категорій на 17,5% за цей період.

Загальна кількість викладачів у центрі зменшилася з 331 особи у 2018 році до 277 осіб у 2022 році. Це означає загальне зменшення кількості викладачів на 16,3% за цей період.

Зауважимо, що хоча було зменшення кількості докторів наук та фахівців інших категорій, кількість кандидатів наук залишилася стабільною. Це може вказувати на те, що центр зберігає стійку кадрову базу в області кандидатів наук для надання освітніх послуг.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у Центрі за різними програмами протягом п'яти років показаний у таблиці 2.13 (Додаток Д).

Кількість державних службовців, які підвищували свою компетентність за професійними програмами, зросла з 221 особи в 2018 році до 270 осіб в 2022 році. Це означає зростання на 22,2% протягом цього періоду.

Кількість учасників, які брали участь у програмах тематичних постійно діючих семінарів, зросла з 153 осіб у 2018 році до 179 осіб у 2022 році. Це вказує на збільшення кількості службовців, які беруть участь у таких семінарах, на 17%.

Кількість учасників, які брали участь у програмах тематичних короткострокових семінарів/тренінгів, зменшилася значно, з 1596 осіб у 2018 році до 550 осіб у 2022 році. Це велике зменшення на 65,5%. Це може вказувати на зміни в популярності таких програм.

Кількість учасників в цьому конкурсі зростала протягом років, з 45 осіб

у 2018 році до 42 осіб у 2022 році. Однак, важливо відзначити, що це зменшення на 6,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Загальна кількість державних службовців, які підвищували свою професійну компетентність, зменшилася з 2015 осіб у 2018 році до 1041 особи у 2022 році. Це означає загальне зменшення кількості учасників на 48,3% протягом цього періоду.

Загалом, таблиця свідчить про зміни у кількості державних службовців, які брали участь у програмах підвищення кваліфікації, залежно від виду програми. Програми професійного навчання та тематичні семінари залишаються популярними, але короткострокові семінари та участь у конкурсах зменшуються за кількістю учасників.

Таблиця 2.14

Модульні програми підвищення кваліфікації публічних службовців за попередніми планами навчання Центру*

№	Назва модульної професійної програми	Кількість годин
1.	Навчання кадрового резерву на посади службовців V-VII категорії	216
2.	Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які вперше прийняті на державну службу та які отримали рекомендації підвищити кваліфікацію під час атестації щорічної оцінки діяльності державного службовця	216
3.	Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які займають посади V-VII категорій	216
4.	Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування	216
5.	Підвищення кваліфікації сільських, селищних та міських голів	216
6.	Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців з питань контролю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування	108
7.	Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії проявами корупції на державній службі та органах місцевого самоврядування	96

*Дані таблиці розраховані за робочими планами 2019 року

Джерело: за даними Центру

Таблиця 2.14 надає інформацію про модульні програми підвищення кваліфікації державних службовців, які були заплановані на 2019 рік у Центрі.

Навчання кадрового резерву на посади службовців V-VII категорії (216

годин) має на меті підготовку кваліфікованих кадрів для зайняття посад службовців вищих категорій. Збільшення кількості кваліфікованих працівників на цих посадах може позитивно вплинути на ефективність державного управління.

Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які вперше прийняті на державну службу (216 годин) спрямоване на підготовку нових співробітників державних органів, щоб вони здобули необхідні навички для ефективної роботи на державній службі.

Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які займають посади V-VII категорій (216 годин) передбачає навчання вищих посадових осіб для їх підготовки до більш відповідальних завдань у державному управлінні.

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування (216 годин) спрямоване на підвищення кваліфікації осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що може покращити їхню ефективність у виконанні обов'язків перед громадами.

Підвищення кваліфікації сільських, селищних та міських голів (216 годин) передбачає навчання голів громад для покращення їхнього керівництва місцевими громадами.

Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців з питань контролю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (108 годин) - це розвиток навичок контролю за роботою органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що може покращити контрольну функцію цих органів.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії проявами корупції на державній службі та органах місцевого самоврядування (96 годин) цей напрям спрямований на боротьбу з корупцією в державних і місцевих структурах, що є важливим аспектом сучасного управління.

Аналіз структури підвищення кваліфікації публічних службовців

свідчить про необхідність більшої гнучкості та адаптованості навчальних програм до змін в суспільстві та наявної ситуації, зокрема загарбницької війни. З метою успішної реалізації реформ та підвищення ефективності роботи в післявоєнний період варто приділяти більше уваги розвитку та адаптації програм навчання, зокрема, програм тематичних постійно діючих семінарів та короткострокових семінарів/тренінгів.

Більшість слухачів навчається за програмою професійної підготовки, яка поділена на дві сесії з інтервалом від трьох до шести місяців між ними. Під час таких перерв слухачі займаються підготовкою випускних робіт, які відображають їхній досвід у сфері державної служби. Крім цього, Центр надає слухачам навчально-методичні матеріали для самостійної підготовки до комплексного комп'ютерного тестування.

Основні напрямки підготовки охоплюють такі теми, як теорія та історія державного будівництва в Україні, державне управління, правове забезпечення державного управління, місцеве самоврядування, державне регулювання економіки, фінансова політика держави, політологія, соціальна політика України та інші. Практична частина навчання включає виїзні семінари-тренінги, які проводяться безпосередньо на місцях роботи слухачів. За час проведення навчання було охоплено різні аспекти реформування та підвищення ефективності управління, такі як децентралізація фінансів, стратегічне планування, електронний документообіг, енергозбереження, антикорупційне законодавство та багато інших питань.

Загальний обсяг підготовки та практичних заходів демонструє, що слухачі отримують широкий та глибокий спектр знань та навичок, необхідних для роботи державними службовцями в умовах реформ та післявоєнного відродження країни.

Аналіз модульних програм підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі свідчить про широкий спектр програм, спрямованих на підготовку та підвищення кваліфікації співробітників на різних рівнях управління. Ці програми відповідають сучасним вимогам до публічної служби і допомагають службовцям адаптуватися до змін у суспільстві та

технологіях.

Завдяки цим програмам, публічні службовці отримують необхідні навички та знання для виконання своїх обов'язків більш ефективно, що сприяє покращенню якості державного управління та наданню якісних послуг громадянам. Крім того, програма з протидії корупції свідчить про важливість етичних аспектів у роботі державних службовців.

Загалом, модульні програми підвищення кваліфікації відіграють важливу роль у підготовці та підвищенні кваліфікації публічних службовців, що допомагає справлятися з викликами сучасного управління та забезпечує ефективну роботу органів влади.

У розглянутому Центрі проводиться оцінка знань, набутих слухачами у результаті підвищення кваліфікації в різних напрямках професійної компетентності публічних службовців, і ця оцінка здійснюється через комп'ютерне тестування. Важливою є інформація, що система електронного оцінювання була впроваджена у 2013 році (<http://center.kradmin.gov.ua/e-test>).

Для забезпечення високої якості наданих послуг Центром розроблено Систему управління якістю (СУЯ) на основі стандартів ДСТУ ISO 9001-2009.

СУЯ спрямована на організацію та управління всіма видами діяльності Центру системно, що безпосередньо впливає на якість надання освітніх послуг. Політика у сфері якості Центру має за мету забезпечення якісних послуг та розвитку професіоналізму державних службовців, а також надання науково-методичної підтримки та підвищення рівня управлінської якості.

Одним із пріоритетів Центру є підвищення професіоналізму публічних службовців. Для досягнення цього Центр використовує інноваційні методи навчання та залучає висококваліфікованих викладачів. Контроль знань слухачів проводиться на різних етапах навчання: вхідний, поточний та підсумковий контроль.

Загалом, система контролю знань та навчання в Центрі спрямована на підвищення професійної кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це важливий крок у покращенні роботи державних структур та наданні якісних послуг громадянам в умовах

сучасних змін у суспільстві та технологіях.

Система підвищення кваліфікації слухачів включає в себе дві сесії з інтервалом між ними, що дозволяє слухачам підготуватися до випускних робіт та комплексного комп'ютерного тестування. Доступ до навчально-методичних матеріалів для самостійної підготовки є важливим елементом навчального процесу.

Основні тематичні напрямки навчання відображають актуальні сфери державної служби та дозволяють слухачам оволодіти різнобічними знаннями та навичками. Практична частина навчання включає виїзні семінари-тренінги, що дозволяє набути практичний досвід у роботі з питань реформування та підвищення ефективності управління.

Загальний обсяг підготовки та практичних заходів свідчить про високу якість надання освітніх послуг і відповідність їхнього рівня сучасним вимогам та викликам у сфері публічної служби. Центр виступає важливим гравцем у забезпеченні професійного росту та розвитку публічних службовців у контексті сучасних змін у суспільстві та технологіях.

Висновки до розділу 2

Центр підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює підготовку та консультаційну підтримку, розробку програм та нормативно-правове забезпечення для професійного розвитку.

За п'ятирічний період доходи Центру зросли на 50,6%, досягнувши 4478,4 одиниць в 2022 році. Найбільш значущими джерелами доходів є бюджетні асигнування та доходи від надання освітніх послуг, при цьому останні суттєво зросли в 2019 і 2020 роках, що може свідчити про підвищений попит на кваліфікаційні курси після подій 2022 року.

Кількість державних службовців, які підвищували кваліфікацію в центрі, зростала протягом п'яти років і з 1222 у 2018 році до 1275 у 2022 році. Однак, в 2022 році відбулось зменшення на 19% порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з різкими змінами в ситуації в країні у зв'язку із вторгненням та збройною агресією Росії в Україну.

Центр прагне підвищити професіоналізм службовців через інноваційне навчання та контроль знань на різних етапах.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Підвищення кваліфікації та навчання публічних службовців за кордоном: найкращі практики для України

Проведення аналізу міжнародного підготовки кадрів для публічної служби дозволяє виділити ряд загальних параметрів, які характерні для більшості країн. Зазвичай, статус публічного службовця закріплюється у відповідних правових актах. Однією з обов'язкових умов вступу на державну службу є наявність базової освіти, спеціальної підготовки та інших вимог [70].

Зауважується думка, що публічна служба Французької Республіки відзначається особливою стабільністю і організованістю, і може слугувати прикладом організації та впровадження державно-службових відносин для інших сучасних держав. Напротивагу Франції, Велике Британії властиві сильні традиції самоврядування в межах її унітарної системи адміністративного управління. Польща, у свою чергу, в основному моделювала систему публічної служби Франції і, крім того, є сусідом України, що здійснює реформи у сфері децентралізації. Це стало основою для вибору нашого дослідження, досвіду професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у Великобританії, Франції і Польщі.

Порушуючи питання міжнародного досвіду у сфері підвищення кваліфікації публічних службовців, важливо враховувати такі приклади, як програма FastStream (Швидкий потік) у Великій Британії, ENA (Національна школа адміністрації) у Франції та NSPA (Національна школа державного управління) у Польщі.

У Великобританії професійний розвиток публічних службовців

формується з урахуванням специфіки їхніх обов'язків та посад. Програми такого роду зазвичай включають наступні ключові компоненти:

- робота над проектом, що виступає типом випускної роботи.
- отримання теоретичної підготовки в навчальному закладі.
- відрядження для здобуття практичного досвіду [25, стор. 83].
- основні цілі та завдання діяльності публічних службовців, які займають відповідні посади, включають:
 - визначення основних сфер відповідальності.
 - сформулювання завдань, критеріїв результативності та їх цільових значень.
 - надання коментарів, які розкривають поняття «ціль досягнуто» (або «ціль не досягнуто»).
 - оцінка знань, вмінь та навичок.
 - піврічний звіт про діяльність.
 - розробка плану індивідуального розвитку, включаючи критерії оцінки.

У Великобританії програма професійного розвитку публічних службовців пов'язана з впровадженням Програми «Професійні навички для уряду» (Professional Skills for Government) у 2004 році. Першочерговою метою цієї Програми було створення та постійне удосконалення професійно важливих знань, навичок та умінь у публічних службовців, а також інших якостей, необхідних для ефективного виконання їхніх посадових обов'язків та функцій.

Британські дослідники розробили модель професійних навичок для державних установ, яка становить основу для створення програм професійного розвитку керівництва публічних службовців. Основним аспектом цієї моделі є акцент на розвитку лідерських якостей у публічних службовців [45, стор. 68]. Це аналогічно практиці української системи професійного розвитку персоналу.

За думкою британських експертів, для розвитку професійних навичок

необхідно впроваджувати індивідуальний план (програму) професійного розвитку публічного службовця. Цей план розробляється спільно службовцем та його безпосереднім керівником та підтверджується керівництвом відомства. Він є складовою частиною механізму індивідуального довгострокового планування кар'єри та професійного розвитку службовця, що є аналогічним до одного з компонентів професійного розвитку українських службовців - професійно-посадового розвитку. Зміст та спрямованість індивідуальних планів визначаються переліком компетенцій (знань, вмінь та навичок), якими повинен володіти публічний службовець, обіймаючи посаду на будь-якому рівні.

Варто приділити увагу дослідженням, проведеним А. Лаптевим, який вказує на те, що програма не є лише програмою додаткової професійної освіти, але є стратегією професійного розвитку на рівні окремого службовця і конкретного відомства. Зазвичай ця програма розрахована на тривалий термін, зазвичай від трьох до п'яти років [43, стор. 69].

Індивідуальні програми професійного розвитку є основою для реалізації державної Програми FastStream. Ця програма пропонує кілька спеціалізованих шляхів розвитку кар'єри:

FastStream для випускників, що надає можливість працювати в чотирьох різних сферах: 1) Центральні департаменти управління в органах центральної влади / міністерствах; 2) Дипломатична служба; 3) Парламент (зв'язана з законодавством); 4) Наука та інженерія (кар'єра в галузі науки і технологій).

FastStream для підвищення кваліфікації, спрямований на кар'єрний ріст публічних службовців із річним стажем роботи.

Загалом Програма FastStream орієнтована на осіб із високим інтелектуальним потенціалом і включає багатоетапний і складний процес відбору кандидатів. У цьому процесі використовуються інструменти, такі як тести на схильності та комплексна оцінка. Оцінці піддаються навички кандидата, а не лише його знання, що допомагає визначити, чи володіє

кандидат ключовими навичками для роботи в сфері публічної служби, чи володіє здатністю до навчання, прийняття рішень, творчості та розвитку комунікативних навичок. Отже, оцінка спрямована на досягнення практичних результатів.

Після отримання відповідної кваліфікації учасника програми (відомої як Fast Streamer), їх направляють до різних установ, враховуючи їхні власні переваги, наскільки це можливо. Особливо важливо відзначити, що учасникам необхідно змінювати своє робоче місце кожні 9-12 місяців [4]. Це підходить для того, щоб дозволити їм отримати більший обсяг досвіду і переглянути публічне управління з більш широкої перспективи.

Fast Stream також пропонує можливості кар'єрного зростання для службовців. Перед вступом до програми вони повинні мати щонайменше 1 рік досвіду роботи на публічній службі та працювати на посаді, яка не є управлінською. Процедура відбору складається з двох етапів.

Перший етап відбувається в установі, де працює службовець, і цей етап може включати різні інструменти відбору, такі як тести компетентності, кваліфікаційні інтерв'ю або інтегровану оцінку [13].

Другий етап - це процедура відбору, організована командою Fast Stream з врахуванням оцінки шести вищезазначених компетенцій.

Зазвичай учасники просуваються по своїй кар'єрі в межах своєї установи. Також важливо відзначити, що публічні службовці можуть брати участь в інших програмах Fast Stream.

Навчальна програма національної школи публічного управління Франції (ENA - École Nationale d'Administration) є однією з найпрестижніших освітніх програм у Франції, яка спрямована на підвищення кваліфікації чиновників.

Починаючи з 1 січня 2006 року, освітня програма передбачає 24-місячний курс, включаючи періоди теоретичного навчання та міжміністерського стажування. Навчання розкладено на три модулі:

Модуль «Європа», що передбачає 7 місяців безперервного навчання,

включаючи 17 тижнів стажування в європейських інституціях та міжнародних організаціях.

Модуль «Територіальне управління», тривалість якого становить 8 місяців і включає спільне навчання зі слухачами Національного інституту вивчення територій та 22-тижневий стажування у французьких префектурах (децентралізованих установах державного управління) або в центральному апараті французької системи територіального управління.

Модуль «Публічне (державно-громадське) управління та менеджмент», який триває 6 місяців і включає 10-тижневий професійний стажування на державних промислових підприємствах, а також додатковий місяць стажування в центральному апараті французької системи централізованого управління[6].

Процедури набору кадрів і кількість доступних стипендій варіюються в залежності від статусу кандидата. В цьому контексті важливо враховувати:

- статус випускника університету.
- статус публічного службовця.
- статус працівника приватного сектора.

Для кандидатів із першою категорією стипендія становить приблизно 1400 євро, в той час як для інших категорій стипендія складає близько 2100 євро (чистими).

Зарахування до програми відбувається на підставі результатів тестів знань і навичок. Попередньою умовою для участі в процедурі набору є:

- наявність диплома університету для випускників.
- мінімум чотирирічний досвід роботи в державному секторі для чиновників.
- восьмирічний професійний досвід для працівників приватного сектора.

Відбір кандидатів проводиться відкрито і на конкурсній основі. Випускники ENA займають ключові посади в державному управлінні та відіграють важливу роль в політичній еліті Франції [5].

Важливо відзначити, що публічні службовці у Франції можуть бути членами політичних партій, і ця політична активність є законною. Навіть вважається, що мобільність між політикою і управлінням сприяє взаєморозумінню, що є ключовим для ефективної роботи держави, успішної реалізації реформ та ефективного виконання державних планів.

Національна школа державного управління у Республіці Польща (NSPA) є державним навчальним закладом, спеціалізованим у сфері адміністративної підготовки. Заснована в 1991 році, вона є першим у своєму роді навчальним закладом в Центральній Європі. NSPA знаходиться поза системою вищої освіти і підпорядковується безпосередньо прем'єр-міністру Польщі. Основна місія цієї школи полягає в підготовці та навчанні публічних службовців і вищих чиновників Республіки Польща [3]. NSPA досягає своєї мети через проведення очного навчання для випускників університетів і організацію безперервної освіти.

Процес відбору студентів на NSPA включає конкурентний відкритий набір. Однією з умов участі в цьому процесі є наявність магістерського ступеня, вік не старше 32 років та знання однієї іноземної мови (англійська, французька або німецька). Процедура відбору включає три етапи.

Перший етап передбачає проведення стандартного тесту загальних знань, який містить закриті питання з публічного управління, Європейського союзу, соціально-економічної ситуації, культури та науки.

Другий етап включає тестування обраної іноземної мови та написання письмового завдання.

Третім та останнім етапом є кваліфікаційне інтерв'ю, завданням якого є оцінка корисності кандидата для державної служби на вищих посадах, з урахуванням його потенціалу для розвитку, творчості та рівня особистої культури.

Для переходу до наступного кроку в процесі прийому необхідно успішно пройти попередній етап. Щоб вважатися успішним на двох перших етапах, потрібно досягти «прохідного» балу в кожній з їхніх частин.

Кількість місць на вступному конкурсі становить 11 осіб на одне місце із щорічних 35. Зазвичай більшість студентів є випускниками спеціальностей «міжнародні відносини та політологія».

Тривалість навчання становить 18 місяців і спрямована на практичний аспект. Студенти обов'язково проходять адміністративну стажування як в Польщі (8 тижнів), так і за кордоном (6-8 тижнів). Це надає значущий внесок у навчання в NSPA. Зарубіжні стажування дають можливість ознайомитися з робочим стилем публічних адміністрацій в інших країнах, їхньою структурою та корпоративною культурою. Це стає позитивним та надихаючим досвідом, який часто змінює спосіб сприйняття польської адміністрації.

Програма навчання відзначається інтенсивністю (курси проводяться 5 днів на тиждень), і учні не можуть працювати за оплачуваною роботою на під час навчання. Студенти отримують щомісячну стипендію в розмірі 2400 польських злотих. Після завершення навчання студентам гарантується робоче місце в сфері публічного управління, де вони можуть займати високі посади на публічній службі (в Польщі існує близько 1600 таких посад). За умови невиконання обов'язкових п'яти років роботи в галузі публічного управління, студентам слід буде відшкодувати витрати на навчання, що становлять приблизно 100,000 польських злотих [13].

Отже, розглядаючи приклади зарубіжного досвіду у підготовці кваліфікованих кадрів для публічної служби, можна виокремити три основні концепції:

Спеціалізоване навчання: Цей підхід орієнтований на сучасні вимоги і враховує потреби найближчого майбутнього. В основі лежить підготовка спеціалістів, які відповідають конкретним робочим місцям. Недоліком цього підходу є відсутність великого запасу часу для підготовки. Проте, для індивідуального службовця, це стажування може сприяти збереженню робочого місця та підвищенню його професійної самооцінки.

Багатопрофільне навчання: Ця концепція спрямована на підвищення

мобільності співробітників як всередині організації, так і за її межами. Вона надає працівникам можливість вибору різних шляхів розвитку. Однак для організації, де працює службовець, цей підхід може створювати ризики, оскільки працівник може менше прив'язуватися до конкретного робочого місця.

Особистісно-орієнтована концепція: Цей підхід зосереджений на розвитку особистісних якостей співробітника, які можуть бути природними або розвиватися в процесі практичної діяльності. Він спрямований на службовців з науковим підходом, дослідників і обдарованих керівників, які володіють лідерськими та педагогічними якостями.

Зазначені вище концепції передбачають тісний зв'язок і координацію під час цілеспрямованої підготовки кваліфікованих кадрів для сфери публічного управління.

Отже, аналіз систем освітньо-фахової підготовки публічних службовців у європейських державах свідчить, що найбільш перспективними для вивчення та запозичення передового досвіду для України можуть бути такі країни, як Великобританія, Франція та Польща.

Згідно з практикою державного будівництва, успіх позитивних соціально-економічних перетворень в значній мірі залежить від ефективності державної політики щодо професійного розвитку кадрів у сфері публічного управління, а також від політичної відповідальності уряду за модернізацію системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, з урахуванням передового міжнародного досвіду.

3.2. Рекомендації щодо застосування сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі

Сучасна та ефективна система навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, спрямована на поліпшення їх професійної компетентності, має бути орієнтована на індивідуальні потреби працівників у

професійному розвитку протягом всього їхнього життя та сприяти впровадженню принципів належного управління [10]. Професійний розвиток публічних службовців – це неперервний, свідомий і цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, який базується на інтеграції знань, навичок і компетентностей. Система професійного навчання повинна, передусім, складатися з взаємопов'язаних компонентів, включаючи формування мотивації у публічних службовців до підвищення рівня професійної компетентності. У відповідності з положеннями Меморандуму про безперервну освіту Європейської Комісії, нова модель професійного навчання публічних службовців повинна базуватися на таких ключових принципах [1]: доступність освітніх послуг на місцях проживання та роботи особи; обов'язковість, безперервність та створення умов для самостійного навчання та професійного розвитку протягом життя; цілеспрямованість, прогнозованість та передбачуваність; інноваційність та практична спрямованість; індивідуалізація та різноманітність підходів до навчання; відкритість; гарантоване фінансування професійного навчання. В цьому контексті виникає наукова проблема в пошуку інноваційних методів здобуття освіти, які можна ефективно впровадити в організацію навчального процесу, щоб на практиці реалізувати основні принципи створення нової моделі професійного навчання публічних службовців в Україні.

Згідно з чинним законодавством, програми підвищення кваліфікації можуть включати різні форми навчання, такі як очна (денна і вечірня), дистанційна та комбінована (поєднання очної та дистанційної форм навчання з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо). Крім того, професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі участі у науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками та інших навчальних заходах.

Закон України «Про освіту» (ст. 9) передбачає три основні форми здобуття освіти, включаючи інституційну форму. Інституційна форма

здобуття освіти охоплює різні типи навчання, такі як очна (денна та вечірня форми), заочна, дистанційна та мережева форми [2]. Проте слід зазначити, що ці форми не є єдиними можливими, і для розробки освітньої траєкторії для різних категорій слухачів можуть бути розглянуті інші формати навчання.

Для вирішення цієї проблеми було проведено аналіз процесу підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, включаючи отримання професійних знань та розвиток необхідних компетентностей. Даний аналіз охопив різні форми навчання, включаючи аудиторне (інституційне, денне), дистанційне, навчання на робочому місці, самостійну навчання з використанням електронних ресурсів, дуальну форму та мережеве навчання.

У контексті підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі, який забезпечує освітні послуги для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації, важливо розглянути можливі рекомендації щодо впровадження сучасних технологій у навчальний процес.

Під час аудиторного навчання виникають деякі проблеми, такі як затримка фінансування, недостатня можливість для практичного відпрацювання навчальних питань, відсутність індивідуалізації та диференціації підходів до навчання, а також відсутність наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи слухачів.

Для вирішення цих проблем можна запропонувати використання дистанційної форми навчання. Згідно з Законами України «Про вищу освіту» та «Про освіту» [13], дистанційна форма здобуття освіти передбачає індивідуалізований процес здобуття освіти, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому середовищі, що базується на сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ)

[18].

Отже, дистанційне навчання може стати ефективним рішенням для вирішення зазначених проблем. Воно дозволить забезпечити більшу доступність освіти, зменшити вплив затримок у фінансуванні та надати можливість слухачам вивчати матеріал відповідно до їхнього робочого графіку та місця проживання. Крім того, використання сучасних ІКТ може полегшити індивідуалізацію та диференціацію навчального процесу, забезпечити цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер освіти.

Таким чином, рекомендації щодо застосування сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі включають в себе впровадження дистанційної форми навчання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для покращення доступності та ефективності освіти.

У контексті підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі, який надає освітні послуги для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації, необхідно розглянути рекомендації щодо впровадження сучасних технологій у навчальний процес.

Згідно з положенням про дистанційне навчання, інформаційно-комунікаційні технології дистанційного навчання охоплюють створення, зберігання та доступ до веб-ресурсів (електронних ресурсів) навчальних дисциплін (програм), а також організацію і супровід навчального процесу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, у тому числі Інтернету; психолого-педагогічні технології дистанційного навчання – це система засобів, прийомів та кроків, що забезпечують виконання завдань навчання [60].

Основою методики дистанційного навчання є створення навчального інформаційного середовища, яке включає в себе комп'ютерні інформаційні джерела, електронну бібліотеку, відео- і аудіо-матеріали, навчальні

посібники. Учасники такого навчального процесу - це самі слухачі та викладачі, які взаємодіють між собою за допомогою сучасних телекомунікаційних засобів. Ця форма навчання надає можливість одержання знань самостійно або під керівництвом викладачів, забезпечує безперервність, мобільність та значну економію бюджетних коштів.

Важливо відзначити, що науковці віддають особливу увагу до електронного та віртуального навчання, а також впровадженню хмарних технологій. Електронні освітні ресурси створюються з метою модернізації освіти, розширення змістовного наповнення освітнього простору, а також забезпечення рівного доступу до якісних навчальних та методичних матеріалів незалежно від місця проживання та форми навчання. Вони базуються на інформаційно-комунікаційних технологіях і надають унікальні можливості для здобуття знань.

Отже, рекомендації щодо використання сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі включають в себе впровадження дистанційного навчання та використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення доступності та ефективності освіти.

Сучасний підхід до підвищення кваліфікації публічних службовців у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації вимагає нових підходів в умовах геополітичних подій, таких як вторгнення та збройна агресія Російської Федерації в Україну у 2022 році.

Одним із ключових елементів методики є використання дистанційного навчання, яке базується на створенні освітнього інформаційного середовища. Це середовище включає в себе різноманітні комп'ютерні інформаційні ресурси, електронну бібліотеку, відео- та аудіо-матеріали, доступ до книг та навчальних посібників. Учасники навчального процесу, які включають самих слухачів та викладачів, взаємодіють за допомогою передових

телекомунікаційних засобів. Таке інноваційне навчальне середовище надає можливість отримувати знання як самостійно, так і під керівництвом викладачів, забезпечуючи при цьому безперервність, мобільність та значну економію бюджетних коштів.

Вчені акцентують увагу на використанні електронного навчання, включаючи віртуальне навчання та застосування хмарних технологій. Електронні освітні ресурси створюються для модернізації освіти, розширення освітнього простору та забезпечення рівного доступу до якісних навчальних матеріалів незалежно від місця проживання та форми навчання, що відповідає вимогам Міністерства освіти та науки України (наказ МОН від 01 жовтня 2012 р. № 1060). Електронне навчання розглядається як сукупність інформаційних та електронних технологій, які використовуються в системі формального, неформального та інформального навчання, включаючи дистанційне навчання, навчання з використанням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, мультимедійне навчання, мобільне навчання та інші форми.

Використання дистанційного навчання дозволяє забезпечити наближеність освітніх послуг до місця проживання та роботи особи, знизити витрати на перевезення до навчальних закладів та резиденційних заходів, сприяє обов'язковості, безперервності та розвитку самоосвіти та професійного росту протягом усього життя. Він також характеризується збільшеною ефективністю використання часу, оскільки дозволяє слухачам обирати оптимальний графік навчання з урахуванням їхніх потреб і можливостей.

Застосування сучасних технологій у підвищенні кваліфікації публічних службовців є кроком у майбутнє, спрямованим на підготовку кваліфікованого персоналу, здатного ефективно впроваджувати інноваційні підходи та відповідати сучасним викликам суспільства та технологій.

Незважаючи на всі переваги, варто враховувати, що дистанційна форма навчання може збільшувати соціальну ізоляцію. Проте в сучасних

умовах, коли враховуються вторгнення та збройна агресія Російської Федерації в Україну та карантинні обмеження, цей недолік можна розглядати як тимчасово надмірний, оскільки дистанційне навчання стає необхідним і важливим інструментом для забезпечення безпеки та якості освіти.

Отже, рекомендації щодо використання сучасних технологій у підвищенні кваліфікації публічних службовців у Центрі включають в себе впровадження дистанційних навчальних платформ, створення інтерактивних навчальних середовищ та акцент на безперервному і мобільному навчанні, з урахуванням сучасних викликів та обставин.

У зв'язку зі змінами в суспільстві та актуальними технологічними викликами, Регіональний центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області, який забезпечує освітні послуги для працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, вирішив впровадити інноваційні технології дистанційної освіти. Ця ініціатива була відзначена після ряду сучасних викликів, включаючи пандемію, повідомлення про мінування закладів і агресію Російської Федерації, а також введення в країні воєнного стану.

У 2022 році у Центрі відбулася значуща зміна - перехід на єдину платформу Google Workspace. Ця платформа надає великий функціонал для дистанційного навчання, включаючи негайні повідомлення, відео- та голосовий зв'язок, загальний доступ до робочого столу, демонстрацію презентацій, обмін файлами, опитування та багато іншого. Слухачі програми підвищення кваліфікації активно використовують сервіс Google Meet для онлайн-зустрічей та відеоконференцій.

Офіційне листування та інформаційні повідомлення від центру надають деталі щодо навчання, включаючи назву програми, категорію слухачів, дату та час проведення, а також інструкції щодо підключення до онлайн-заходів. Ця ініціатива дозволяє забезпечити безперервність процесу підвищення кваліфікації в умовах сучасних викликів та зробити навчання більш доступним та ефективним.

У контексті підвищення кваліфікації публічних службовців у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області, рекомендується активно використовувати сучасні технології для поліпшення навчального процесу. Однією з таких технологій є Google Workspace, яка має численні переваги. Цей сервіс дозволяє створювати завдання, спілкуватися, розкладати заняття та багато іншого. Кожній групі студентів присвоюється окрема папка на Google Drive, куди можна подавати роботи для оцінювання викладачами. Мобільні додатки забезпечують зручний доступ до інформації та спрощують обмін даними між студентами та викладачами.

Окрім Google Workspace, також варто розглянути можливість використання освітньої платформи Moodle, яка вже використовується педагогічним університетом. Moodle дозволяє створювати різноманітний контент, включаючи аудіо, відео, текст та презентації. Ця платформа зручна для управління навчальним матеріалом та організації дистанційного навчання. Вона також дозволяє встановлювати безкоштовні плагіни, які полегшують спілкування та відеоконференції з учнями.

Переваги системи дистанційного навчання Moodle включають більше функцій порівняно з Google Classroom, можливість встановлення плагінів для зв'язку з учнями та створення електронних портфоліо. Проте важливо враховувати, що для використання Moodle потрібно мати хостинг і домен, а також вивчати програму. Однак враховуючи її зручність та багатофункціональність, ця платформа може бути корисним інструментом для підвищення кваліфікації публічних службовців в Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області.

Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області повинен активно впроваджувати сучасні технології для підвищення кваліфікації публічних службовців. Однак, перед початком використання цих технологій, важливо враховувати кілька аспектів, які можуть впливати на успішність навчального процесу.

По-перше, необхідно мати належну технічну базу. Учасники навчання,

як викладачі, так і слухачі, повинні мати доступ до сучасних гаджетів, комп'ютерів чи смартфонів. Однак не завжди ця можливість є доступною для всіх. Тому центр повинен розглядати можливості надання технічної підтримки тим, хто має обмежені можливості.

По-друге, слід враховувати, що не всі слухачі мають достатній рівень технічної грамотності. Тому важливо проводити навчання та підтримку щодо користування цифровими інструментами. Викладачі повинні мати навички в роботі з цифровими платформами та здатність надавати технічну допомогу слухачам.

По-третє, слід визнати, що дистанційна форма навчання вимагає від викладачів нових навичок і методів викладання. Вони повинні володіти не лише знаннями зі своєї галузі, але й знати, як використовувати цифрові ресурси та платформи для ефективного навчання.

Загалом, успішне впровадження сучасних технологій у процес підвищення кваліфікації публічних службовців в Регіональному центрі вимагає комплексного підходу. Він передбачає не лише наявність відповідної технічної бази, але й навчання викладачів та слухачів користуватися цими технологіями, а також розвиток нових методів викладання, які відповідають вимогам цифрового сучасного світу.

Центр повинен дотримуватися ряду рекомендацій щодо застосування сучасних технологій у навчальному процесі.

По-перше, центр повинен активно використовувати електронну пошту для організації комунікації між викладачами та учнями. Це дозволить забезпечити передавання повідомлень у різних форматах та зручний обмін інформацією.

По-друге, форуми можуть стати важливим інструментом для спілкування викладачів та студентів. Кожен форум може бути присвячений певній темі або проблемі, що стимулює активну дискусію та обговорення.

По-третє, чати, включаючи текстовий, голосовий та відеочати, можуть бути використані для оперативного спілкування між учасниками навчального

процесу. Голосовий чат особливо корисний для навчання іноземних мов у дистанційному форматі.

По-четверте, відеоконференції дозволяють проводити заняття в реальному часі, що сприяє обговоренню, ухваленню рішень та захисту проектів. Викладачі та студенти можуть бачити одне одного та використовувати наочні матеріали.

По-п'яте, блоги можуть бути використані для індивідуальних публікацій та обговорення певних тем. Вони дозволяють педагогічному колективу та студентам ділитися своїми думками та дослідженнями.

Нарешті, використання соціальних мереж та месенджерів може допомогти створити закриті групи та чати для зручного обговорення завдань, проблем та інформації.

Щоб підвищити ефективність використання цих технологій, центр повинен розглядати можливість створення системи, яка враховує роль викладача та учня у навчальному процесі, забезпечує контроль та оцінювання діяльності, а також сприяє розвитку нових методик навчання, які відповідають вимогам цифрового сучасного світу. Усе це є важливими кроками у забезпеченні підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах сучасних технологій та соціальних змін.

Повинен активно використовувати сучасні технології для підвищення ефективності навчального процесу. Перш за все, необхідно впроваджувати мережеву форму здобуття освіти, що включає самоосвіту з використанням електронних ресурсів. Ця форма має ряд переваг, таких як наближеність освітніх послуг до місця проживання і роботи, обов'язковість та безперервність навчання протягом усього життя, індивідуалізація підходів до навчання. Однак необхідно вирішити питання фінансування та визнання отриманих знань у цій формі навчання.

Для впровадження мережевої форми навчання, центр має враховувати специфіку конкретного міністерства, відомства, організації або конкретного регіону з урахуванням природних та техногенних особливостей. Це

дозволить надавати кваліфікаційне навчання, яке відповідає потребам конкретних груп службовців.

Також, слід забезпечити гарантоване фінансування професійного навчання в мережевій формі, а також створити якісну навчально-методичну базу та обладнати навчальні аудиторії для занять.

Усі ці заходи допоможуть центру підвищення кваліфікації ефективно використовувати сучасні технології у навчальному процесі та забезпечити публічних службовців необхідними знаннями та навичками в умовах сучасного суспільства та технологічних змін.

Слід активно розглядати можливості мережевої форми здобуття освіти. Ця форма навчання має свої особливості та переваги, які важливо враховувати при її впровадженні, зокрема.

Мережева форма навчання дозволяє публічним службовцям отримувати освіту та підвищувати кваліфікацію, не покидаючи свого місця проживання або роботи. Це зменшує витрати на подорожі та час, необхідний для переміщень. Дана освіта може бути організована у вигляді постійних навчальних курсів, що дозволяє публічним службовцям постійно підтримувати та оновлювати свої знання та навички.

Мережева форма здобуття освіти дозволяє адаптувати навчальні програми до конкретних потреб публічних службовців та включати в них сучасні інноваційні підходи та технології. Мережеве навчання може бути побудоване з урахуванням індивідуальних потреб та темпу навчання кожного публічного службовця. Це дозволяє краще адаптувати навчальний процес до кожного учасника.

Проте важливо враховувати й деякі проблеми, які можуть виникнути при впровадженні мережевої форми здобуття освіти для публічних службовців:

- питання забезпечення умов та часу для самоосвіти публічних службовців є важливим. Необхідно визначити, яким чином вони будуть мати можливість виконувати навчальні завдання в умовах робочого графіку.

- необхідно визначити джерела фінансування для мережевої освіти та забезпечити доступність цієї форми навчання для всіх публічних службовців.
- необхідно розробити механізми для акредитації та визнання знань, отриманих у мережевій формі навчання, які б відповідали стандартам та вимогам.
- для успішного проведення мережевого навчання необхідно мати якісну навчально-методичну базу та обладнані навчальні аудиторії для проведення занять.
- для публічних службовців, які обирають мережеву форму здобуття освіти, важливо гарантувати фінансування для їхнього професійного навчання.

Отже, мережева форма здобуття освіти є потужним інструментом для підвищення кваліфікації публічних службовців, але її впровадження вимагає вирішення ряду питань та створення сприятливих умов для навчання та розвитку цільової аудиторії.

Один із таких підходів - це впровадження системи дуальної освіти. Ця система включає в себе теоретичну підготовку в вищих навчальних закладах, таких як університети, та практичну частину, яка проводиться безпосередньо на робочому місці в установах державної влади, органах місцевого самоврядування, державних підприємствах, установах і організаціях, що підпорядковані адміністрації Кіровоградської області.

На основі теоретичних та аналітичних результатів наших досліджень пропонуються зокрема такі рекомендації щодо використання сучасних технологій у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців, а саме.

- створення електронного збірника знань і ресурсів для слухачів під час практичної частини навчання. Цей збірник сприятиме зберіганню та легкому доступу до необхідних матеріалів.
- створення та інтеграція спеціалізованих онлайн-навчальних курсів, які будуть використовуватися для теоретичної підготовки. Ці курси можуть

бути доступні для дистанційного навчання.

- організація системи віддаленого моніторингу та підтримки слухачів під час практичної підготовки, використовуючи технологічні засоби для забезпечення ефективного спілкування між слухачами, інструкторами та керівниками практики.

- використання засобів відеоконференцій для забезпечення безперешкодного спілкування між слухачами, інструкторами та керівниками практики, подолання географічних відстаней. Розробка інтерактивних практичних завдань, які сприяють активній участі та залученню слухачів під час практичної підготовки.

- впровадження системи оцінки та звітності для оцінки результативності слухачів під час практичної підготовки, з підтримкою електронних інструментів.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи дуальної освіти для публічних службовців у Центрі щоб забезпечити їх необхідними навичками та знаннями для подолання викликів, які створюються сучасними технологічними досягненнями і суспільними змінами.

З огляду на практично-орієнтовану спрямованість навчання в Центрі, корисним буде використання методу вирішення ситуаційних завдань, який полягає у розв'язанні практичних задач. Ситуаційні завдання, що використовуються для оцінки, створюються з метою об'єктивної перевірки здатності кандидатів застосовувати свої знання, навички, досвід під час виконання службових обов'язків. Вони також спрямовані на комплексну оцінку професійних компетенцій кандидатів, їх комунікативних навичок та здатності приймати рішення в умовах невизначеності та інших аспектів [36].

Метод вирішення ситуаційних завдань, який походить від англійських слів «Case» (ситуація) і «study» (рішення), передбачає опис актуальних питань, що є характерними для завдань та функцій відповідного державного органу та конкретних службових обов'язків публічного службовця.

Ситуаційне завдання описує модельовану (навчальну) робочу ситуацію, яка містить докладну інформацію про саму ситуацію, учасників, ресурси, доступні для використання під час вирішення конкретного завдання, та момент, коли потрібно отримати результат.

У цьому контексті, нам важливо розглянути інтерактивні технології, які можуть допомогти публічним службовцям розвивати критичне мислення та аналітичні навички. Однією з таких технологій є метод «веббінг», який передбачає створення логічних зв'язків між явищами і подіями шляхом асоціацій та логічних зв'язків. Кластерний аналіз дозволяє систематизувати факти та розвивати власну точку зору.

Крім того, SWOT-аналіз стає важливим інструментом для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей аналіз сприяє формулюванню стратегій та планів дій для підвищення ефективності роботи.

Застосування техніки MindMap дозволяє візуалізувати процеси та створювати інтелектуальні карти, які сприяють аналізу та прийняттю рішень. Також ігрові та дискусійні форми навчання спонукають до формування критичного мислення та взаєморозуміння в колективі.

Усі ці інтерактивні технології варто розглядати як інноваційні методи, що можуть бути використані для підвищення кваліфікації публічних службовців в Центрі. Вони допоможуть досягти більш високих результатів у навчанні та підготовці кадрів для сучасного суспільства та вимог сучасних технологій

Серед інноваційних методів навчання, які можуть бути корисні для публічних службовців, важливо відзначити метод «кейс-стаді». Цей інтерактивний метод дозволяє наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і сприяє розвитку винахідливості, аналітичних навичок і вмінню вирішувати проблеми. Кейси, які використовуються в цьому методі, моделюють реальні ситуації, що виникають у робочому процесі, і створюються самими фахівцями з

відповідної сфери. Такі ситуаційні вправи допомагають глибше розуміти тему, стимулюють уяву і сприяють розвитку аналітичного мислення.

Ще однією корисною інтерактивною технологією є метод «мозкового штурму», який передбачає спільну роботу групи експертів для пошуку нетрадиційних та креативних підходів до розв'язання проблем. Цей метод включає дві групи учасників: одна група з фокусом на творчому мисленні, інша - на критичному аналізі. Вони спільно генерують ідеї, а потім аналізують, вдосконалюють і критикують їх, що призводить до знаходження конструктивних рішень. Метод «мозкового штурму» також сприяє обміну досвідом та взаємному вивченню між учасниками навчання.

Зокрема, написання проектних пропозицій є надзвичайно важливим методом, який дозволяє залучити грантові кошти до органів державної влади. Після завершення навчання за цим методом слухачі зможуть правильно визначати потреби цільової аудиторії, формулювати оригінальні ідеї та скласти пропозиції відповідно до вимог грантових заявок.

Комп'ютерне моделювання також є важливою частиною професійного навчання публічних службовців. Воно може включати мультимедійні лекції, телекомунікаційні проекти та комп'ютерно-орієнтовані практичні завдання. Використання мультимедіа під час лекцій допомагає стимулювати навчально-пізнавальну діяльність слухачів та розвивати їх інтелектуальний потенціал. Телекомунікаційні проекти забезпечують спільну навчально-розвивальну діяльність територіально віддалених учасників. Комп'ютерно-орієнтовані завдання надають можливість одержувати знання як самостійно, так і під керівництвом викладачів, а також зекономити бюджетні кошти завдяки безперервності та мобільності навчання.

Отже, ці інноваційні методи навчання є важливою складовою процесу підвищення кваліфікації публічних службовців в Центрі. Вони допоможуть досягти кращих результатів у навчанні та підготовці публічних службовців для сучасного суспільства та вимог сучасних технологій.

Висновки до розділу 3

Розглядаючи приклади зарубіжного досвіду у підготовці кваліфікованих кадрів для публічної служби, виділяються три основні концепції: спеціалізоване навчання, багатoproфільне навчання та особистісно-орієнтована концепція. Спеціалізоване навчання орієнтоване на потреби майбутнього та відповідає конкретним робочим місцям. Багатoproфільне навчання сприяє мобільності, але може створювати ризики для організацій. Особистісно-орієнтована концепція акцентує увагу на розвитку особистісних якостей та лідерських вмінь.

Оскільки навчання в Центрі підвищення кваліфікації публічних службовців акцентується на практичному досвіді та застосуванні інноваційних методів навчання, то ми пропонуємо наступні інноваційні методи навчання: метод вирішення ситуаційних завдань, метод «кейс-стаді», метод «мозкового штурму», та комп'ютерне моделювання. Ці методи сприяють практичному досвіду та розвитку аналітичних навичок публічних службовців.

Крім того, використання мультимедійних лекцій та проектів розширює можливості навчання та сприяє ефективному засвоєнню матеріалу. Інтерактивні методи навчання підвищують компетентність публічних службовців і готують їх до роботи у сфері публічного управління.

ВИСНОВКИ

Дослідження категорій «публічна служба» та «публічний службовець» є важливою складовою аналізу правових та організаційних аспектів публічної служби. Це дослідження спрямоване на вивчення ключових аспектів цих понять, включаючи принципи, що визначають їх функціонування та роль у сучасному суспільстві.

Однією з основної уваги є дотримання принципів верховенства права та законності в сфері публічної служби. Це означає, що дії та рішення публічних службовців повинні бути заснованими на законах і відповідати вимогам правового порядку. Публічні службовці також повинні діяти відкрито та відповідально перед громадськістю, дотримуючись принципу публічності.

Професійність та нейтральність є ще однією важливою складовою публічної служби. Публічні службовці повинні мати високий рівень компетентності та не бути піддані впливам ззовні, забезпечуючи об'єктивність та безперешкодність у виконанні своїх обов'язків.

Ключовими принципами є також компетентнісний підхід та безперервність освіти. Це визначає необхідність постійного професійного розвитку публічних службовців для відповіді на зростаючі вимоги та виклики. Гуманізація та індивідуалізація навчання сприяють підвищенню ефективності навчальних програм та підвищенню мотивації службовців.

При розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців важливо враховувати економічну ефективність та результативність навчання. Це допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення конкретних цілей.

Загалом, система підвищення кваліфікації публічних службовців повинна бути гнучкою та інноваційною, відповідати актуальним потребам суспільства та забезпечувати високий рівень професійності та компетентності службовців.

Протягом п'ятирічного періоду, від 2018 по 2022 рік, спостерігається

значний ріст витрат та доходів у Центрі, який вказує на важливі зміни в фінансово-економічній діяльності організації. Аналіз цих даних відображає важливі аспекти та тенденції, пов'язані з наданням освітніх послуг підвищення кваліфікації публічних службовців, що стає особливо актуальним у контексті змін у суспільстві та технологіях.

За п'ятирічний період, витрати на оплату праці значно зросли на 1204,9 тис. гривень або на 53,3%. Цей ріст можна пояснити збільшеним обсягом роботи, який вимагає залучення додаткового персоналу та їхню відповідну оплату. Однак у 2022 році спостерігається зменшення цих витрат на 4,6%, що може бути пов'язано зі складними обставинами та адаптацією до нових умов. Це свідчить про необхідність ефективного управління ресурсами та аналізу змін в ситуації для оптимізації витрат.

Відрахування на соціальні заходи зросли на 243,9 тис. гривень або 52,3% протягом п'яти років. Це свідчить про підвищену увагу до соціального забезпечення співробітників та може бути обумовлене збільшеною відповідальністю та ризиками, пов'язаними зі змінами в суспільстві. Збільшення цих видатків свідчить про соціальну відповідальність організації та її бажання забезпечити комфортні умови для персоналу.

Матеріальні витрати зросли на 78,9 тис. гривень або 34,7% за період з 2018 по 2022 рік. Це може бути викликано збільшеними потребами у ресурсах та матеріалах для проведення навчальних та інших заходів. Зокрема, у зв'язку з розвитком технологій можуть виникати потреби у придбанні нового обладнання та програмного забезпечення.

Показник амортизації впав на 20,1% у 2022 році. Це може свідчити про скорочення інвестицій у технологічну базу організації, можливо, внаслідок складних обставин та потреби у фінансовій економії. Інші витрати впали на 79,5% у 2022 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат у зв'язку зі складною ситуацією.

Аналіз елементів витрат Центру підтверджує значущий ріст витрат на оплату праці та соціальні заходи, що може бути обумовлено підвищеним

обсягом роботи та відповідними вимогами. У той же час, спостерігається зменшення амортизації та інших витрат, що може свідчити про адаптацію до нових умов. Цей аналіз важливий для забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності центру у сучасних умовах змін в суспільстві та технологіях.

За п'ятирічний період з 2018 по 2022 рік, оборотні активи в основних засобах зросли на 25,3%, проте у 2022 році спостерігається зменшення на 11,6%. Нематеріальні активи залишилися стабільними, а запаси зросли на 133,7%. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 137,1%.

Загальні доходи Центру зросли протягом п'ятирічного періоду, що свідчить про збільшення попиту на освітні послуги підвищення кваліфікації публічних службовців. Витрати також зросли, але не так швидко, що сприяє покращенню фінансового стану. Усі ці тенденції вказують на важливість ефективного управління ресурсами та фінансами в умовах змін у суспільстві та технологіях.

Центр підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відіграє важливу роль у професійному розвитку та підтримці державних службовців. Організація займається підготовкою, консультативною підтримкою, розробкою програм та нормативно-правовим забезпеченням для підвищення кваліфікації цільової аудиторії.

За останні п'ять років, доходи Центру зросли на 50,6%, досягнувши 4478,4 одиниць у 2022 році. Найбільш значущими джерелами доходів є бюджетні асигнування та доходи від надання освітніх послуг. Зростання доходів від освітніх послуг, особливо в 2019 і 2020 роках, може свідчити про підвищений попит на кваліфікаційні курси після подій 2022 року, коли зміни в суспільстві та технологіях вимагають від державних службовців більшого професіоналізму та підвищеної кваліфікації.

Кількість державних службовців, які підвищували кваліфікацію в центрі, зростала протягом п'яти років, з 1222 у 2018 році до 1275 у 2022 році. Однак в 2022 році відбулося зменшення на 19% порівняно з 2021 роком. Це

може бути пов'язано з різкими змінами в ситуації в країні у зв'язку зі складними подіями, такими як вторгнення та збройна агресія Росії в Україну. Скорочення кількості службовців, які підвищували кваліфікацію, може бути наслідком труднощів та обмежень в цей період.

Центр акцентує на інноваційному навчанні та контролі знань на різних етапах навчального процесу, спрямовуючи свої зусилля на підвищення професіоналізму службовців. Розвиток інноваційних методів навчання та забезпечення якісного професійного розвитку залишаються важливими завданнями для Центру.

У цілому, Центр підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців виконує важливу роль у забезпеченні професійного росту та підтримки державних службовців в умовах постійних змін у суспільстві та технологіях.

Розглядаючи приклади зарубіжного досвіду у підготовці кваліфікованих кадрів для публічної служби, можна виділити три основні концепції:

Спеціалізоване навчання. Цей підхід орієнтований на відповідність сучасним вимогам і потребам найближчого майбутнього. В основі лежить підготовка фахівців, які відповідають конкретним робочим місцям. Однак, цей підхід може бути обмеженим у часі.

Багатопрофільне навчання. Ця концепція спрямована на підвищення мобільності співробітників як всередині, так і поза організацією. Вона надає працівникам можливість вибору різних шляхів розвитку, але може створювати ризики для організації.

Особистісно-орієнтована концепція - акцентується на розвитку особистісних якостей співробітників, які можуть бути природними або розвиватися в процесі практичної діяльності. Він спрямований на індивідуальний розвиток службовців з науковим підходом і лідерськими якостями.

Всі ці концепції передбачають тісний зв'язок і координацію у

підготовці кваліфікованих кадрів для публічного управління.

Оскільки у Центрі підвищення кваліфікації публічних службовців навчання орієнтоване на практичний досвід та використання інноваційних методів навчання, то нами запропоновані наступні інноваційні методи навчання. Один із них - метод вирішення ситуаційних завдань, який полягає у розв'язанні практичних задач, відповідних функціям службовців. Цей метод дозволяє наблизити навчання до реальної діяльності та розвиває аналітичні навички. Метод «кейс-стаді» сприяє розвитку винахідливості та вмінню вирішувати проблеми. Метод «мозкового штурму» використовує спільну роботу групи експертів для пошуку нетрадиційних підходів до розв'язання завдань.

Комп'ютерне моделювання, мультимедійні лекції та проекти розширюють можливості навчання. Ці та інші інтерактивні методи сприяють більш ефективному засвоєнню матеріалу та розвитку компетентностей публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Art. 1 section 2 of the Act of 14 June 1991 r. on the National School of Public Administration, Dz.U. [the Journal of Laws], No. 63, item 266.
2. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth
URL : <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
3. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. – Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. – 331p.
4. Fast Stream Assessment Centre (FSAC) Guide URL: <https://www.faststream.gov.uk/media/1213/fsac-guide-2017-v3.pdf>.
5. Fouilleron Antoine, Monteils Jean-François, Pissaloux Jean-Luc et al., «Chronique de l'administration», Revue française d'administration publique, 2018/1 (№165), p. 145-186. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administrationpublique-2018-1-page-145.htm>. (дата звернення 26.09.2023).
6. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). – European Communities, 2008. – URL : www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf. (дата звернення 26.09.2023).
7. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. – URL: <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>. (дата звернення 26.09.2023).
8. Армаш Н. О. Керівник органу виконавчої влади: адміністративно-правовий статус. Н. О. Армаш ; наук. ред. В. Б. Авер'янов ; НАН України. Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, Гуманіт. ун-т «ЗІДМУ». Запоріжжя, 2006. 171 с.
9. Бабіна В. В. Деякі питання щодо формування професійної спрямованості URL: <http://www.nvppp.in.ua/vi23p/2016/455/23.pdf>. (дата

звернення 26.09.2023).

10. Битяк, Ю. П. Державні секретарі в системі органів виконавчої влади [Текст]. Ю. П. Битяк, О. В. Петришин. *Державне будівництво та місцеве самоврядування* : зб. наук.пр. Х.: Право, 2001. Вип. 1. – С. 91–98.

11. Біла, Л. Р. Види державних посад: проблеми теорії та правового регулювання [Текст] / Л. Р. Біла. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук.пр.* Одеса: Юридична. література, 2007. Випуск 35. 5

12. Булічев А.О. Адміністративне право і процес, фінансове право. стаття «Співвідношення понять «Публічний службовець», «державний службовець»: теоретичні та практичні аспекти» URL:<http://www.nvppp.in.ua/vip/2016/4/23.pdf>. (дата звернення 26.09.2023).

13. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія К. О. Ващенко. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.

14. Ващенко К. О. Тенденції розвитку професійної компетентності державних службовців. *Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Збірник наукових статей* Київ 2018 с.41-47.

15. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/628/1/kompetencija.pdf>. (дата звернення 26.09.2023).

16. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування : посібник / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. К. : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. – 166 с.

17. Волянський П. Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту / П.Б. Волянський. *Наук. записки Ін-ту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 3. С. 156-160.

18. Ворона С. П. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: напрямки модернізації. Теорія і практика державного управління. *Збірник науково-практичних статей. Кропивницький*, 2017. С.7-10.

19. Воронько О. А. Керівні кадри : державна політика та система управління : навч. посіб. О. А. Воронько. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 151 с.
20. Головач А. В. Керівник в органах Державної податкової служби адміністративно-правовий статус / А. В. Головач. Х. : Золота миля, 2011. 584 с.
21. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Н. Т. Гончарук. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
22. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
23. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання. Навч. посібник / О.І.Сушинський (упоряд.). Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. 290 с. Державна служба. Канада (переклад з англійської). К.: «День печати», 2004. – 40 с.
24. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
25. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики. За заг. ред. В.Б.Авер'янова. К.: Факт, 2003. 384 с. 24
26. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [Електронний ресурс] : Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>. (дата звернення 26.09.2023).
27. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : спец. 25.00.05 «Галузеве

управління». Д. І. Дзвінчук. Київ, 1999.

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

29. Жиденко Н. А. «Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні». Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління (281 – Публічне управління та адміністрування). *Національна академія державного управління при Президентові України*, Київ, 2019.

30. Жиденко Н. А. Професійний розвиток державних службовців – підґрунтя для лідерства на державній службі. Державне управління. Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (61). С. 5-10.

31. Загороднюк С. В. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. С. В. Загороднюк, О. О. Акімов. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 277–286.

32. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page> (дата звернення 26.09.2023).

33. Зелінський С. Е. «Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності» / Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління Галузь знань «Державне управління», 25.00.03 – державна служба. НАДУ 2019 р. 444 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/62ceaa30-2d38-4b74-bd08-0c46ac6657e.pdf>. (дата звернення 26.09.2023).

34. Іншин, М. І. Правові питання розвитку службово-трудова відносин всфері державної служби України [Текст]. М. І. Іншин. *Право і безпека*. 2002. № 4. С. 67–71.

35. Кагановська Т.Є. Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців. Т.Є. Кагановська. *Правовий вісник. Української академії банківської справи*. 2012. №2 (7). С. 11-17.

36. Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2013. Т. 3. –С. 2896–2900. URL: <http://ekoncept.ru/2013/53584.htm>. (дата звернення 26.09.2023).

37. Коліушко І. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні. К.: Факт, 2002. – С. 71.

38. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL:<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konserciyu>. (дата звернення 26.09.2023).

39. Мельник Р.С., Бевзенко В.М. Загальне адміністративне право: Навчальний посібник . За заг. ред. Р.С. Мельника. . К.: Ваїте, 2014. – 376 с.

40. Міляєва В. Р. Психологічні основи розвитку фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації : дис. ... доктора психол. наук : 19.00.07 / Міляєва В. Р. К., 2012. – 354 с. 50

41. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук. та наук.-метод. пр. / кол. авт. ; за заг. ред. В. І. Лугового, І. В. Розпутенка, В. Г. Понеділко. К.: Вид-во НАДУ, 2003. 212 с.

42. Національна академія державного управління при Президентові України URL: <http://academy.gov.ua/>. (дата звернення 26.09.2023).

43. Неліпа Д.В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. Д.В. Неліпа . *Держава та*

регіони. Сер. : Державне управління. 2014. № 2. С. 37-42. 54

44. Нечипоренко С. – Право і безпека. *Науковий журнал* 2010 №2
53

45. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. Л. : В-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2003. 300 с. 55

46. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. – 344 с. 64

47. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців. О. Я. Окіс. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Х. : Магістр, 2009. №1(35). С. 195–204.*

48. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби: сутність, види та принципи. М. С. Орлів. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. № 3 (71). С. 145–150.*

49. Орлів М.С. Організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування. М.С. Орлів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3.*

50. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; [упоряд. : Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна]. К. : Основа, 2014. 496 с.

51. Осипов Д. Професійні інтереси публічних службовців з позиції акмеологічного підходу / Д. Осипов. *Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. № 1(32)/2017. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_01\(32\)/22.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_01(32)/22.pdf). (дата звернення 26.09.2023).*

52. Панейко Ю. Л. Наука адміністрації і адміністративного права. У 2 х томах. Загальна частина. Авґсбург, 1949. – С. 49-51.

53. Петренко, О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні [Текст] : автореф. дис. канд. юрид. наук / О. С. Петренко. – Дніпропетровськ, 2008. – С. 9. 73

54. Петришин А.В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно правовой и логико-понятийный анализ. Монография. Харьков: Факт, 1998. – С. 139, 140. (дата звернення 26.09.2023).

55. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія. М. І. Пірен. К. : «Талком», 2014. 253 с.

56. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. / І. Боднар, В. Горник, С. Кравченко, В. Кравченко. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 200с.

57. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол.; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. К.: НАДУ, 2013. с.

58. Про вищу освіту : закон України від 01 лип. 2014 р. №1556-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

59. Про державну службу. Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 26.09.2023).

60. Про затвердження Методики складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця [Електронний ресурс] : Наказ Нацдержслужби України від 30 березня 2018 року № 74. URL: <https://nads.gov.ua/article/normativno-pravoviakty>. / (дата звернення 26.09.2023).

61. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України

62. 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 [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів

України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>. (дата звернення 26.09.2023).

63. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Нацдержслужби від 06 квіт. 2016 р. № 72. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>. (дата звернення 26.09.2023).

64. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби: Наказ НАДС від 19.04.2017 р. № 86 [Електронний ресурс] : Верховна Рада України. *Законодавство України*. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0832-17>. (дата звернення 26.09.2023).

65. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>. (дата звернення 26.09.2023).

66. Про освіту: Закон України від 9.09.2017 р. № 2145-VIII [Електронний ресурс] : Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 26.09.2023).

67. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення 26.09.2023).

68. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 URL: <http://www.president.gov.ua>. (дата звернення 26.09.2023).

69. Про стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс] :

Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. (дата звернення 26.09.2023).

70. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р [Електронний ресурс] : Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>. (дата звернення 26.09.2023).

71. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / [С.К. Хаджирадева, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. С.К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2017. – 256 с. 77

72. Прудиус Леся Василівна. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: теоретико-організаційний аспект : Дис... канд. наук: 25.00.03 - 2011. 82

73. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: монографія. за заг. ред. А.В. Толстоухова, Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Д.: Моноліт, 2010. – 400 с.

74. Публічна служба Зарубіжний досвід та пропозиції для України. За заг. ред. Тимощука В.П. Школика А.М. Київ – 2007 – 735 с. URL: <http://pravo.org.ua/img/books/files/public-sluzhba-tymoschuk-2007.pdf>(дата звернення 26.09.2023).

75. Пункт 15 частини 1 статті 3 Кодексу адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року №2747 IV (з наступними змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2005. №35, 36. Ст. 446.

76. Рачинський А. П. Досвід Литовської Республіки у сфері професійного розвитку державних службовців. А. П. Рачинський, Н. А. Жиденко. *Вісник Національної академії державного управління при*

Президентіві України за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. Вип. 1/2014. 104 с. С. 10–17.

77. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання впродовж усього життя» від 18 грудня 2006 року. *Верховна Рада України*. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975. (дата звернення 26.09.2023).

78. Рекомендація №195 «Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання» : міжнародний документ від 17 черв. 2004 р. № 195. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_532. (дата звернення 26.09.2023).

79. Романовська О. О., Романовська Ю. Ю., Романовський О. О. Рекомендації щодо впровадження змішаного навчання у закладах фахової передвищої та вищої освіти. МОН України. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX–XXI століть. Книга 4. Особливості академічного (університетського) підприємництва у США другої половини XX — початку XXI століть : навч. посіб. Вид. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2020. 240 с.

80. Сайт державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації» URL: https://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=DNZ/pro_nas.html. (дата звернення 26.09.2023).

81. Саух П. Ю. «Освіта впродовж життя у контексті тектонічних зрушень у бізнес-середовищі та нових моделей економічної діяльності» / Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна Інститут професійно-технічної освіти. *Товариство «Знання» України* Збірник наукових статей Київ 2018 с. 48-49.

82. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні. *Вісник державної служби*

України. 2010. № 2. С. 40-43.

83. Стаття 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року (з наступними змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №33. Ст. 175.

84. Стратегія розвитку Національної академії державного управління при Президентові України на 2017-2021 роки від 24.11.2016 р. № 240/11-1: Рішення Вченої Ради Національної академії URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=80>. (дата звернення 26.09.2023).

85. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014 // Офіц. сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/para2820#n2820. (дата звернення 26.09.2023).

86. Указ Президента України “Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи” від 29 травня 2001 року №345 (з наступними змінами). *Урядовий кур'єр*. 2001. №95.

87. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : монографія / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, С. О. Кравченко [та ін.] ; за ред. 394 А. М. Михненка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2012. 175 с.

88. Федорів Т.В. Комунікативна компетентність і параметри / Т.В. Федорів. *Теор. та практ. держ. управ.* 2010. Вип. 4. С. 399-405.

89. Частина 1 статті 1 Закону України "Про державну службу" від 16 грудня 1993 року (з наступними змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1993. №54. Ст. 490.

90. Чемерис А. Підвищення кваліфікації управлінців : досвід та

проблеми / А. Чемерис, А. Ліпінцев. *Вісн. НАДУ*. 1997. № 1. – С. 72–79.

91. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця / І. В. Шпекторенко. *Університетські наукові записки*. – 2014. – № 1. – С. 285–293. URL::http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2014_1_38. (дата звернення 26.09.2023).

92. §42 Рамкового Закону Німеччини «Про регулювання права вищої школи», Стаття 176а Федерального Закону Німеччини «Про статус чиновників».

ДОДАТКИ