

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 державних службовців в контексті
реалізації реформ в Україні»

Виконала: студентка II курсу, групи
ПА-22 М

спеціальності 281_____ «Публічне
управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Делюрман Вікторія Миколаївна

(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
ЕНА –	Ecole Nationale d'Administration (Національна школа управління, Франція)
GIZ –	Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство з міжнародного співробітництва)

ЗМІСТ

Список скорочень

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, категорії та основні засади розвитку кваліфікаційного потенціалу державних службовців

1.2. Українська система підготовки державних службовців

1.3. Законодавче врегулювання процесу розвитку професійних компетенцій державних службовців в Україні

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСВІТНЬОЇ 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»

2.1. Огляд основних аспектів діяльності Центру

2.2. Оцінка фінансово – економічної діяльності Центру

2.3. Характеристики та тенденції розвитку діяльності Центру у сфері надання освітніх послуг щодо перекваліфікації та удосконалення професійних навичок працівників державної служби

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ДООСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

3.1. Методи та засади професійного навчання державних службовців за кордоном: висновки для України

3.2. Пропозиції щодо поліпшення системи навчання, додаткової освіти та розвитку професійних навичок державних службовців в Україні в рамках реформ

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

ВСТУП

Актуальність. В сучасному контексті України, де проводяться широкомасштабні реформи в державному управлінні та децентралізації, питання підвищення кваліфікації державних службовців стають важливими та актуальними. Ураховуючи виклики, перед якими опинилася Україна, зокрема реалізація реформ у всіх сферах суспільного життя, пандемія COVID-19 та війна з Росією, актуальність питання підвищення кваліфікації державних службовців набуває особливого значення.

У цьому контексті, навчання публічних службовців стає ключовою складовою ефективного управління державою та реалізації реформ. Сучасні виклики вимагають від державних службовців не лише відповідальності, але й високого рівня компетентності та професійності. Підвищення кваліфікації стає стратегічно важливим завданням, що спрямоване на створення професійного та компетентного корпусу управлінців, здатного ефективно впроваджувати реформи, сприяти післявоєнному відновленню та розвитку країни, а також забезпечувати якісне обслуговування громадян у цифровому середовищі.

На сьогоднішній день Україна вступає в новий етап розвитку, де головним вектором є професіоналізація державної служби та місцевого самоврядування. Досягнення цієї мети передбачає вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розвиток професійних якостей протягом усього часу служби (за принципом «worklong-learning»), оскільки ефективність роботи державного апарату безпосередньо залежить від професіоналізму та компетентності його працівників. Однак, існуюча система підготовки кадрів не завжди відповідає вимогам сучасності. Багато програм навчання застарілі та не враховують актуальних потреб органів державної влади та місцевого самоврядування, а також індивідуальних потреб посадовців.

Нова концепція реформування системи підвищення кваліфікації

публічних службовців, визначена Постановою Кабінету міністрів України № 106 від 06.02.2019 року, є важливим документом, який визначає стратегічні напрямки удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Імплементація цієї концепції в Кіровоградській області та інших регіонах України вимагатиме глибокого дослідження, аналізу та розробки практичних рекомендацій для її успішної реалізації.

Зазначена Постанова Кабінету міністрів України свідчить про наголос на підвищенні професіоналізму, компетентності та саморозвитку публічних службовців, а також висуває нові вимоги до кадрового персоналу органів публічної влади. Такі вимоги стають невід'ємною частиною процесу реформування та модернізації державного управління в Україні.

Досягнення якості управління, впровадження європейських стандартів в державному апараті та місцевому самоврядуванні вимагає не тільки законодавчих змін, але і підготовки кваліфікованих та компетентних працівників. Тому, враховуючи поточну ситуацію та потреби України в ефективному управлінні та реформах, важливим аспектом є адаптація зарубіжного досвіду до внутрішніх умов та національних особливостей. Ця робота може відігравати ключову роль у визначенні оптимальних шляхів і стратегій впровадження змін у систему підготовки державних службовців та підвищення їхньої кваліфікації з урахуванням українського контексту.

Дослідження реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, яке базується на наукових працях сучасних українських та зарубіжних вчених у галузі державного управління, важливе для розвитку національного державного апарату та ефективного впровадження реформ в Україні. Такі учені 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, вдосконалюють наш розуміння проблематики професійної підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Їх дослідження вказують на важливість ефективної системи навчання та

підвищення кваліфікації для забезпечення сучасного управління та розвитку України.

Проте, незважаючи на значний інтерес науковців до цієї теми та їхніх внесків у її дослідження, в Україні досі не було сформовано комплексної та ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наукові розробки та рекомендації вчених можуть служити важливою основою для подальших зусиль у створенні такої системи, яка б відповідала сучасним викликам та потребам держави.

Аналіз та узагальнення наукового доробку з питань професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців допоможуть виявити ключові тенденції, проблеми та можливості для подальшого вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації.

Зазначені науковці, які зробили значний внесок у вивчення питань державної служби та публічного управління, надають теоретичний та методологічний фундамент для дослідження. Продовженням їхньої роботи та подальшого аналізу є завдання магістерської роботи, яка має на меті розробити конкретні рекомендації та практичні рішення для вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, враховуючи сучасні виклики та потреби країни.

Ця випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та аналізу системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні в контексті актуальних реформ. 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 підвищенню якості державного управління в Україні, забезпечуючи професійний розвиток кадрів та відповідність їхньої

роботи вимогам належного врядування.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в проведенні глибокого аналізу та наукового обґрунтування шляхів вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців в умовах, які сьогодні визначаються складним соціально-політичним контекстом України.

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

- дослідити визначення понять, категорій та основних принципів, що стосуються розвитку кваліфікаційного потенціалу державних службовців;
- проаналізувати систему підготовки державних службовців в Україні;
- зробити дослідження законодавчого регулювання процесу розвитку професійних компетенцій державних службовців в Україні;
- провести огляд основних аспектів діяльності Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- здійснити оцінку фінансово-економічної діяльності Центру з метою визначення ефективності його фінансових процесів;
- дослідити характеристики та проаналізувати тенденції розвитку діяльності Центру у сфері надання освітніх послуг, спрямованих на перекваліфікацію та підвищення професійних навичок працівників державної служби;
- провести аналіз методів та принципів професійного навчання державних службовців за кордоном з метою визначення можливих застосовних практик для України;
- розробити пропозиції щодо покращення системи навчання, додаткової освіти та розвитку професійних навичок державних службовців в рамках реформ.

Об'єктом дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є система підвищення кваліфікації державних службовців в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування та розвитку цієї системи, особливо з фокусом на державному навчальному закладі під назвою «Центр перепідготовки та

підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації».

Для написання дипломної магістерської роботи використовувалися різні **наукові методи, зокрема:**

- таких як методи наукового дослідження, аналізу, синтезу, абстракції та узагальнення, для розкриття сутності понять «підвищення кваліфікації» та «державний службовець»;
- використання історичних та логічних методів для проведення ретроспективного аналізу розвитку наукової думки;
- використання методів аналізу, деталізації, класифікації та систематизації для визначення основних показників підвищення кваліфікації державних службовців;
- використання методів статистичного та порівняльного аналізу під час оцінки динаміки загальних показників функціонування Центру;
- застосування табличного методу для відображення аналітичної інформації;
- використання графічних методів для наочного представлення статистичного матеріалу та підкріплення окремих теоретичних і практичних положень дослідження.

Інформаційна база дослідження включає:

- Закони та нормативні акти України. Ці правові документи створюють базу для вивчення діяльності системи підвищення кваліфікації державних службовців;
- розпорядження Кабінету Міністрів України і вимоги Міністерства соціальної політики України. Ці документи містять конкретні норми та положення, які стосуються вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців;
- Міжнародні конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Інформація з цих джерел відображає міжнародні стандарти та

практики вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців, що допомагає зрозуміти міжнародний контекст проблеми дослідження;

- аналітичні та статистичні дані, які надаються державним навчальним закладом «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації»;

- результати наукових досліджень провідних наукових установ України. Ці дослідження дозволяють ознайомитися з актуальними науковими даними та теоретичними підходами до проблеми державної служби зайнятості;

- публікації українських та зарубіжних економістів, політиків і громадських діячів. Ці джерела містять різноманітні погляди і думки щодо проблеми державної служби зайнятості, її удосконалення та ефективності.

- матеріали науково-практичних конференцій та семінарів. Участь у таких заходах дозволяє ознайомитися з останніми тенденціями, обмінятися досвідом та отримати нові ідеї для дослідження;

- довідкова література, періодичні видання, інтернет-ресурси та інші джерела інформації. Використання різноманітних джерел дозволяє отримати різнобічну та актуальну інформацію щодо досліджуваної проблеми.

Застосування цих джерел інформації створює підґрунтя для обґрунтування теоретичних основ, проведення аналізу та розробки рекомендацій у випускній кваліфікаційній роботі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що у дипломній магістерській роботі представлені наукові висновки, які в цілому вирішують значуще науково-прикладне завдання. Це завдання полягають в аналізі проблем функціонування та розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців, а також у розробці пропозицій щодо її подальшого вдосконалення на прикладі 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».

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 полягає в тому, що висновки та рекомендації, визначені у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані в роботі державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації». Крім того, матеріал, викладений у роботі, може бути корисним як теоретична основа для професійної підготовки бакалаврів у галузі «Публічне управління та адміністрування».

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 67 найменувань, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, категорії та основні засади розвитку кваліфікаційного потенціалу державних службовців

У контексті реалізації реформ в Україні питання підвищення кваліфікації державних службовців набуває особливої ваги. Сучасна навчальна програма для публічних службовців повинна бути націлена на отримання та вдосконалення сучасних професійних компетентностей, які є необхідними для подальшого відновлення та розвитку України в післявоєнний період та для побудови ефективної сервісної та цифрової держави.

На жаль, існуюча система професійного вдосконалення державних службовців не встигає за динамікою суспільних змін і висувається перед завданням підготовки кваліфікованих кадрів, які відповідали б сучасним вимогам. Крім того, ця система не сприяє розвитку особистісних та управлінських властивостей службовців і не впроваджує сучасні освітні технології в форматі, що був би оптимальним для них.

Створення ефективної моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів вимагає детального аналізу її сутності як невід'ємної частини освітнього процесу для державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників, заступників, посадовців місцевих самоврядувань та депутатів місцевих рад.

У процесі дослідження, проведеного українськими вченими, були розглянуті основоположні характеристики категорій, що описують «управління», «керівника», «начальника виконавчої влади», «управлінський склад державної служби» та «керівний персонал у державній службі». Ці дослідження, проведені такими вченими, як Н. Армаш [6], О. Воронько [10],

Л. Гогіна [11, 65], А. Головач [12], Н. Гончарук [13, 65], В. Гошовська [8], А. Михненко [26, 12], М. Пірен [31, 18], розглядають управління та лідерство як складні та персоналізовані механізми соціального регулювання.

Цей підхід підкреслює необхідність інтеграції управлінської фігури з соціальним лідерством індивіда та підкреслює, що керівництво та лідерство вимагають від керівників не лише виконання професійних обов'язків, а й відповідність певним етичним стандартам [31, с. 119].

А. Головач і Н. Гончарук відзначають важливість ролі керівників у системі державного управління України та визначають їхні функції та повноваження. Керівник в державній владі має велике відповідальне завдання з управління та координації діяльності підлеглих підрозділів та забезпечення результативності їхньої роботи. [12, с. 538]. [18, с. 201].

Дослідники виділяють три основні групи керівників залежно від їхньої ролі і місця в ієрархічній структурі: вищий рівень, середній рівень і нижчий рівень. Вищий рівень є важливою управлінською елітою з високим соціальним статусом та повноваженнями для прийняття стратегічних управлінських рішень. Середній рівень забезпечує координацію виконання управлінських завдань, а нижчий рівень відповідає за безпосереднє керівництво та виконання оперативних функцій.

Визначення ролей і місця керівників у системі державного управління є важливим для розуміння їхнього впливу на процеси впровадження та ефективності реформ. Вища управлінська еліта володіє можливістю контролювати ключові інституції суспільства та впливати на стратегічні напрямки розвитку держави.

Ці дані дослідження допомагають розкрити важливість керівництва у державному управлінні і визначити різні рівні відповідальності та завдань, що покладаються на керівників на різних рівнях управління.

Аналізуючи іноземний досвід і пропозиції А. Ліпінцева та А. Чемериса, можна визначити важливість адаптації зарубіжних підходів до українських умов, зокрема, професійного розвитку фахівців управлінської сфери. Вони

запропонували підхід до визначення керівних кадрів, заснований на сукупності керівників різних рівнів, які мають відповідні повноваження та виконують завдання, відповідно до встановлених вимог до професійної компетентності [65, с. 77].

Проблематика відсутності чіткого визначення рівнів керівних кадрів в українському законодавстві, зокрема у Законі України «Про державну службу», вимагає ретельного аналізу та внесення змін для усунення розбіжностей та покращення чіткості класифікації посад у категорії «В» [34, с. 3-4].

Основною метою Національної академії державного управління є створення умов для навчання публічних службовців з метою підвищення їхньої професійної компетентності та підготовки до викликів сучасності, включаючи цифрову трансформацію та підтримку побудови ефективної цифрової держави. [32]. Урядове розпорядження визначає важливі акценти у розвитку системи професійного навчання, такі як цифрова трансформація, підвищення якості навчання, інклюзивність, тренерські навички викладачів, оцінювання та моніторинг якості навчання, професійні стандарти, навчання для службовців місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Важливим є також підвищення ролі та компетентності тренерів, які проводять професійне навчання, та розвиток системи мобільності та стажування за кордоном.

Рекомендації Національного агентства України з питань державної служби щодо класифікації посад та присвоєння рангів державної служби сприятимуть покращенню ієрархічної структури управління та підвищенню кваліфікації керівників на всіх рівнях управлінської діяльності [66].

В цілому, ці заходи спрямовані на підвищення ефективності та якості професійного навчання державних службовців в Україні, що є важливим елементом реформ та подальшого розвитку країни.

У процесі реформування державного управління в Україні критичне значення має питання підвищення кваліфікації керівного складу державних

організацій. Важливим аспектом у цьому контексті є визначення їх статусу та місця в ієрархії управлінських рівнів. На основі рекомендацій Національного агентства з питань державної служби, викладених у статті 13 Закону України «Про державну службу», розроблено структуру управлінських рівнів, що включає [34]:

Вищий управлінський рівень, який складається з керівників центральних органів влади, їх заступників, державних секретарів, керівників державної служби у державних органах, а також осіб, що займають вищі посади державної служби категорії «А», включаючи голови місцевих держадміністрацій та їх заступників.

Середній управлінський рівень, до якого відносяться керівники структурних підрозділів державних органів, їх заступники, керівники територіальних органів влади, їх заступники, а також інші керівники, які займають посади категорії «Б», віднесені до 1-5 груп оплати праці.

Нижчий управлінський рівень, що включає керівників, які також належать до категорії «Б», але віднесені до 6 групи оплати праці.

Ця структура розроблена з метою забезпечення чіткої ієрархії та зрозумілості в системі державного управління, що є ключовим для підвищення ефективності реалізації державних реформ та професійного розвитку кадрів. Водночас, слід зазначити, що наявність деяких неоднозначностей у законодавчій базі, зокрема відсутність деталізованого переліку посад, які належать до категорії «Б», вимагає подальшого уточнення та вдосконалення для уникнення розбіжностей у практиці визначення статусу керівників на різних рівнях [1, с. 3-4; 34].

Розуміння цієї структури та її правильне застосування має важливе значення для розробки і впровадження програм підвищення кваліфікації держслужбовців, особливо в умовах сучасних викликів і швидкозмінних реалій суспільного життя [64].

Розглядаючи концепцію «підвищення кваліфікації» як ключовий елемент у стратегії розвитку державного управління, необхідно звернути

увагу на тривимірну природу даного явища.

По-перше, це важливий елемент освітньої системи, який є невід'ємною частиною освіти, що триває впродовж життя, відомої як *lifelong learning* [29, с. 304], а також є сегментом системи професійного навчання [34, ст. 48] та формою післядипломної освіти [17, с. 9].

По-друге, підвищення кваліфікації розуміється як цілеспрямований освітній процес або низка систематичних заходів, направлених на оновлення, поглиблення та розвиток знань, умінь та навичок, базуючись на вже існуючому освітньо-кваліфікаційному рівні. Ці заходи мають на меті забезпечити ефективне виконання професійних завдань [7, с. 61; 58, с. 243; 60, с. 210].

По-третє, результатом такого процесу має стати зростання професійної компетентності спеціаліста, що вимірюється позитивними змінами у його професійних знаннях та навичках, набуттям нових або удосконаленням існуючих компетенцій, необхідних для ефективного вирішення професійних завдань. Це також може означати підвищення готовності фахівця до виконання нових завдань, зміну спеціалізації або рівня професійної готовності [60, с. 6; 48, ст. 18; 17, с. 10].

Виходячи з цих підходів, можна визначити курс на розробку та реалізацію цілісних освітніх програм, які були б спрямовані на всебічний розвиток керівного складу державних організацій, з урахуванням сучасних вимог і умов, в яких доводиться працювати в умовах проведення реформ та викликів сьогодення.

У контексті реформ в Україні, підвищення кваліфікації державних службовців стає ключовим завданням, яке вимагає уваги та системного підходу [56, с. 441; 29, с. 304]. Ця проблема має декілька аспектів, які важливо враховувати для успішної реалізації реформ та покращення якості управління в країні.

Важливо розглядати підвищення кваліфікації державних службовців не лише як одноразовий освітній захід, але й як неперервний процес розвитку

їхніх управлінських компетенцій. [17, с. 15]. Постійне оновлення знань та умінь є необхідним у змінюваних умовах сучасного світу [26, с. 80]. Законодавство має сприяти гнучкості та індивідуалізації професійного розвитку, включаючи можливість реалізації індивідуальних програм підвищення компетентності. В той же час, стратегії професійного розвитку повинні бути інтегрованими в освітні програми для забезпечення комплексного підходу до навчання.

Психологічний аспект грає важливу роль у процесі підвищення кваліфікації [26, с. 80; 56, с. 441]. Внутрішня мотивація та пізнавальний інтерес є ключовими факторами, які спонукають державних службовців до самовдосконалення та самореалізації. Підвищення кваліфікації повинно стимулювати їхню мотивацію та свідоме усвідомлення цінності отриманих знань для ефективної діяльності на посаді.

Загалом, підвищення кваліфікації державних службовців має бути багаторівневим процесом, який охоплює як професійно-кваліфікаційний, так і професійно-посадовий розвиток. Враховуючи всі ці аспекти, можна забезпечити покращення якості управління та успішну реалізацію реформ в Україні.

У контексті реформ та підвищення якості державного управління в Україні, поняття «підвищення кваліфікації» набуває нових значень та вимагає переосмислення. Науковці та практики відзначають дискусійність цього поняття та пропонують альтернативні терміни, такі як «підтримуюча освіта» чи «підтримуюче навчання», які точніше відображають неперервний процес навчання та розвитку фахівців протягом їхньої професійної кар'єри [27, с. 18-19; 8, с. 6].

Міжнародна практика підкреслює важливість розуміння «підвищення кваліфікації» як більш широкого поняття, що включає не лише навчання, а й розвиток професійного потенціалу фахівця. Такі терміни як «training» та «development» охоплюють усі аспекти професійного зростання, включаючи особистісний, управлінський, творчий та інноваційний розвиток. Це вказує

на необхідність більш глибокого та комплексного підходу до професійного розвитку, який готує фахівців до виконання різних ролей та функцій у змінюваних умовах [8, с. 6].

У контексті реформ державного апарату України та підвищення його ефективності, надзвичайно важливо мати висококваліфікованих керівних кадрів. Для цього потрібна система професійного розвитку, яка враховує сучасні тенденції та потреби. Законодавство та регуляції повинні підтримувати гнучкість та індивідуалізацію професійного розвитку, а також інтегрувати сучасні підходи та концепції з міжнародного досвіду.

Висвітлюючи ці аспекти та враховуючи їх у стратегічних ініціативах, Україна може забезпечити не лише актуальність навчання, але й його ефективність в контексті загальнонаціональних змін та реформ. Підвищення кваліфікації, як процес, що охоплює усі аспекти розвитку фахівця, є ключовим елементом досягнення успішних реформ та підвищення ефективності державного управління [42, с. 8].

Таблиця 1.1

Основні принципи підвищення кваліфікації державних службовців

Підвищення кваліфікації публічних службовців		
№ з/п	Показники застосування	Принципи
1.	Складова системи професійного навчання	1.1. Цілеспрямованість 1.2. Обов'язковість 1.3. Безперервність 1.4. Централізація та децентралізація
2.	Процес навчання	2.1. Гуманізація 2.2. Індивідуалізація 2.3. Випереджальний характер змісту 2.4. Інноваційність і прогресивність 2.5. Диференціація 2.6. Доступність і комфортність
3.	Результат підвищення кваліфікації	3.1. Комплексний підхід 3.2. Зв'язок із кар'єрно-посадовим розвитком 3.4. Результативність 3.5. Ефективність

Джерело: складено автором за [42, с. 8]

Така багатогранність форм навчання сприяє не тільки оновленню знань і вмінь, але й стимулює самоосвітню активність, підвищує мотивацію до професійного зростання та дозволяє адаптуватися до динамічних змін у сфері державного управління. Відтак, у кваліфікаційній роботі слід розкрити важливість кожної з цих форм, аналізуючи їхній вплив на розвиток компетенцій та виконання ключових функцій державних службовців у контексті реалізації державних реформ.

У сучасному контексті розвитку державного управління в Україні виділяється важливість підвищення професійних здібностей керівних кадрів, особливо в умовах швидких реформ. Підвищення кваліфікації перетворюється на системний і цілеспрямований процес, спрямований на досягнення конкретних цілей особистісного та професійного розвитку (див. табл.1.1.)

Ключовими принципами, що визначають цей процес, є цілеспрямованість, обов'язковість, безперервність, баланс централізації та децентралізації, гуманізація, індивідуалізація, випереджальний характер, інноваційність, диференціація, доступність, компетентнісний підхід, зв'язок з професійною діяльністю, результативність та ефективність.

Цілеспрямованість передбачає визначення чітких цілей на різних рівнях, від загальної стратегії до індивідуальних планів розвитку. Обов'язковість вбачає у собі інтеграцію підвищення кваліфікації в структуру організаційного навчання. Безперервність підкреслює необхідність підтримки навчання протягом усього життя фахівця.

Баланс між централізацією та децентралізацією важливий для гармонійного поєднання централізованих стандартів і гнучкості на рівні виконавчих органів. Гуманізація встановлює пріоритетність розвитку особистості та її право на вибір шляхів особистісного зростання.

Індивідуалізація передбачає врахування особистих особливостей кожного фахівця. Випереджальний характер означає антиципацію майбутніх змін та вимог та відповідне адаптування навчальних програм.

Інноваційність полягає в застосуванні сучасних підходів та методів навчання. Диференціація передбачає різноманітність навчальних методів для різних індивідів. Доступність створює умови для легкого доступу до навчання.

Компетентнісний підхід зосереджує увагу на формуванні ключових компетенцій. Зв'язок з професійною діяльністю встановлює тісний зв'язок між навчанням та подальшим кар'єрним ростом.

Результативність та ефективність оцінюються через досягнення поставлених цілей та витрати на навчання.

Ці принципи формують основу для розробки стратегій навчання, які повинні бути гнучкими, адаптованими до змін у сфері державної політики та соціально-економічних умов, а також здатними сприяти активному включенню керівних кадрів у процеси реформ та інновацій.

Дотримання визначених принципів є ключовим для забезпечення структурованості та ефективності цього процесу. Ефективність навчання стає важливим аспектом, оскільки вона оцінює вплив навчання на професійний розвиток і адаптацію державних службовців до нових умов роботи.

Ряд критеріїв ефективності, таких як обсяг сформованої компетентності, практичне застосування знань, стимулювання творчості, вплив на трудовий колектив та стабілізація мікроклімату, допомагають визначити якість і результативність навчання.

Також важливим є підкреслення необхідності не лише здобуття нових знань, але і їх практичного впровадження в роботу, що сприяє підвищенню ефективності державного управління. У зв'язку з реформами в Україні, цей процес набуває особливої актуальності, оскільки він сприяє поліпшенню якості управлінських рішень та сприяє стабілізації суспільного та економічного розвитку країни.

Крім того, важливо розрізняти поняття «ефективність» і «результативність» в оцінці підвищення кваліфікації [20, с. 52–58]. Ці два поняття можуть існувати окремо і важливо враховувати їх при визначенні

ефективності підвищення кваліфікації, оскільки результативність може бути досягнута, але при цьому ефективність може бути низькою через великі витрати ресурсів. Також, важливе значення оцінки ефективності на різних рівнях, включаючи індивідуальний, організаційний та національний рівні [57, с. 49]. Отримані продукти мають економічну і соціальну цінність, їх можна виміряти у натуральних і вартісних показниках [27, с. 19; 32, с. 130; 7, с. 250, 252]. У нашому дослідженні ефективність визначається як за результатами підвищення кваліфікації на індивідуальному, організаційному і національному рівнях, так і за підсумками діяльності органу влади внаслідок розвитку професійної компетентності його керівних кадрів.

1.2. Українська система підготовки державних службовців

У контексті моєї кваліфікаційної роботи особливу увагу слід приділити важливості системи підготовки та підвищення професійних навичок держслужбовців та працівників місцевого самоврядування. Система, розроблена в Україні для задоволення потреб у кваліфікованих кадрах, відповідає потребам сучасних управлінських викликів, впровадження інноваційних технологій та модернізації державного управління та місцевого самоврядування, як зазначено в джерелах [61, с.11; 19; 47, с.11].

Система підготовки кадрів включає різноманітні організації та інституції: Національну академію державного управління при Президентові України, її регіональні інститути, інші вищі навчальні заклади, які проводять підготовку магістрів з публічного управління та адміністрування, а також регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державних органів, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. Важливість цієї системи полягає у наданні можливостей для синергії між теоретичними знаннями та практичними навичками, що є ключовим для ефективного впровадження реформ та модернізації державного управління в Україні, згідно з джерелами [61, с.11;

19; 47, с.11].

Відповідно до нашого дослідження, основними аспектами удосконалення системи підготовки держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування є наукове та методичне забезпечення, здійснюване Національною академією. Зміст та напрямки підготовки та спеціалізації визначаються Національним агентством України з питань державної служби, виходячи з пропозицій НАДУ, як вказано в [61, с.23-30].

Успішне завершення освітньо-професійних чи освітньо - наукових програм підготовки держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування веде до отримання ступеня магістра з спеціальностей, що сприяють веденню професійної діяльності в цих сферах, зокрема зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Спеціалізована підготовка держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування спрямована на розвиток здатності виконувати специфічні завдання та зобов'язання, необхідні для професійної діяльності у відповідних сферах. Підвищення кваліфікації визначено актами законодавства України як процес навчання для оновлення та набуття вмінь, знань та навичок, необхідних для виконання професійних завдань на державній службі та в органах місцевого самоврядування, як зазначено в джерелі [61, с.11].

У рамках моєї кваліфікаційної роботи основним фокусом є аналіз системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців (ДС) та посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМСВ) в Україні.

Зазначена система включає в себе освітньо-професійні та професійні програми підвищення кваліфікації, які мають специфічну мету, зміст, терміни, форми та методи навчання. Ці програми розробляються освітніми закладами з урахуванням чинних законодавчих і інших нормативно-правових актів. Зокрема, магістерська підготовка в галузі публічного управління та адміністрування передбачає здобуття комплексних знань і навичок, які є критично важливими для ефективного нормативно-правового, організаційно-

розпорядчого та консультативно-дорадчого забезпечення діяльності відповідних органів. Освітньо-професійні та освітньо - наукові програми розробляються навчальними закладами, як університетами, академіями, інститутами, згідно з вимогами Національної рамки кваліфікацій, стандартами вищої освіти та затверджуються Міністерством освіти і науки України за погодженням з Національним агентством з питань державної служби.

Таким чином, у даному аспекті можна відмітити важливість розробки та впровадження якісних освітніх програм, які відповідають сучасним вимогам та стандартам, та забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів для ефективного виконання управлінських функцій в рамках державної служби та місцевого самоврядування [72, с.11-12].

В контексті моєї роботи, особлива увага приділяється ролі Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужби) у впровадженні та управлінні системою підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (ДС) і посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМСВ).

Нацдержслужба, у співпраці з відповідними органами державної влади та місцевого самоврядування, здійснює управління системою підготовки і спеціалізації ДС та ОМСВ, включаючи посадових осіб, які займають позиції у різних групах оплати праці та категоріях посад. Важливим аспектом є формування мережі вищих навчальних закладів (ЗВО), які забезпечують підготовку магістрів у сфері публічного управління та адміністрування для роботи на посадах державної служби, відповідних групам оплати праці та категоріям посад.

Ця мережа ЗВО формується Нацдержслужбою на конкурсній основі, у відповідності до порядку, встановленого Міністерством освіти і науки України. Такий підхід сприяє забезпеченню якісної та системної підготовки фахівців, які можуть впроваджувати реформи та ефективно виконувати свої професійні обов'язки в умовах сучасних викликів та змін, з якими стикається

українське суспільство [61, с.11; 72, с.23-30].

У рамках роботи значне місце займає аналіз історичного розвитку та сучасного стану системи підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (ДС ОМСВ). Починаючи з 1993 року, коли в Україні було започатковано єдину державну систему підготовки ДС, ця система також охоплювала ДС ОМСВ. Проте з прийняттям Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у 2001 році почався процес розділення двох форм публічної служби – державної та муніципальної.

На сучасному етапі, особливо в контексті широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, система підготовки та підвищення кваліфікації ДС ОМСВ вимагає перебудови та модернізації. Цей процес охоплює не тільки традиційні державні установи, а й залучає до себе недержавні освітні органи, такі як громадські організації, національні асоціації ОМСВ, міжнародні донорські організації, що сприяють реалізації нових технологій у муніципальному менеджменті та внесенню інновацій у муніципальну практику.

Така трансформація системи підготовки та підвищення кваліфікації ДС ОМСВ є відповіддю на виклики сучасності, які включають потреби муніципальної реформи, модернізацію житлово-комунального господарства та інтеграцію новітніх підходів до муніципального управління. Таким чином, сучасна система підготовки постійно адаптується до змінюваних вимог та умов, сприяючи ефективному розвитку місцевого самоврядування в Україні [72, с.13].

Важливо відзначити, що Національна академія державного управління при Президентові України, разом із своїми регіональними інститутами, відіграє вирішальну роль у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування (ДС і посадових осіб ОМСВ) в Україні. Завдяки своєму унікальному статусу, НАДУ є не лише провідним освітнім закладом

IV-го рівня акредитації Міністерства освіти і науки України, але й ключовим органом у системі державного управління, що відповідає безпосередньо Президенту України.

Місія Національної академії полягає у забезпеченні стабільного розвитку системи державного управління в Україні, підвищенні її ефективності, а також у наданні органам державної влади та ОМСВ висококваліфікованих управлінських кадрів. Основними напрямками діяльності НАДУ є освітня діяльність, науково-дослідна робота, експертно-аналітична та консультативно-дорадча діяльність, організаційно-розпорядча робота, інформаційно-комунікативна діяльність та міжнародна співпраця. Завдяки цьому, НАДУ є важливим центром розвитку освіти та науки у сфері державного управління, сприяючи підвищенню рівня демократизації, захисту прав і свобод людини, та стабільному соціально-економічному та політичному розвитку держави [72, с.14].

Важливо відзначити, що Національна академія державного управління при Президенті України відіграє ключову роль у формуванні професійного потенціалу для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Основні задачі академії включають забезпечення якісної підготовки та виховання фахівців високого рівня для роботи в державних та муніципальних структурах. Ці фахівці повинні бути здатними формувати, аналізувати та втілювати державну політику, а також ефективно здійснювати управлінські функції.

Окрім цього, НАДУ сприяє розвитку системи професійного навчання державних службовців та осіб місцевого самоврядування, реалізуючи сучасну кадрову політику держави, а також забезпечує лідерство в науковому дослідженні у сфері державного управління.

За своєю інфраструктурою, НАДУ розвинена у сферах навчальної та науково-дослідної роботи. Завдяки великому потенціалу персоналу та впровадженню передових освітніх і наукових технологій, академія має можливість підготувати кваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати

управлінські функції на високому рівні.

Звертається увага на існуючі недоліки та виклики в системі підготовки, особливо на недостатню орієнтацію на потреби місцевого самоврядування. Це виявляється у зосередженості системи на підготовці фахівців для органів державної влади, що потенційно може обмежити горизонти професійної свідомості державних службовців, виключаючи потреби та специфіку місцевого самоврядування [9; 72, с. 14-15].

Можна підкреслити наступні ключові моменти:

- поточні практики навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМСВ) в Україні не сприяють формуванню нової корпоративної філософії служби муніципалітету та менталітету посадових осіб ОМСВ [28; 72, с.15]. Основний акцент здійснюється на інших аспектах, що не завжди відповідають інтересам територіальних громад;
- Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) має складну історію розвитку, яка призвела до «вузифікації» і розширення спектру спеціалізацій, але це може втратити актуальність у контексті реформування державної служби та служби в ОМСВ;
- ОМСВ мають великий потенціал у впровадженні систематичного навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Проте ця можливість використовується лише окремими ОМСВ, і її потрібно розширювати та систематизувати для покращення рівня підготовки посадових осіб ОМСВ;
- підвищення кваліфікації та атестація Державних службовців (ДС) і посадових осіб місцевого самоврядування вимагає більшої уваги та координації, включаючи залучення науковців та практиків з різних регіонів України.

Усі ці аспекти вказують на необхідність подальшого розгляду і реформування системи навчання та підвищення кваліфікації ДС і посадових осіб ОМСВ з метою покращення їхньої підготовки та ролі у муніципальному

самоврядуванні [45,с. 200; 72, с.16].

Можна виділити декілька ключових аспектів стосовно організації навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування (ОМСВ) в Україні [72, с.17]:

1. Створення навчальних центрів у співпраці з закладами освіти дає можливість ефективніше проводити підвищення кваліфікації посадових осіб ОМСВ та працівників муніципальних установ. Це сприяє покращенню їхніх професійних навичок і забезпечує високу якість місцевого самоврядування.

2. Національні асоціації ОМСВ, такі як Асоціація міст України, Українська асоціація районних та обласних рад, грають важливу роль у наданні освітніх послуг та розвитку муніципального менеджменту. Вони виконують різноманітні функції, включаючи експертизу, організацію конференцій, видавничу діяльність та навчальні заходи.

3. Є потреба в легалізації освітньої діяльності асоціацій ОМСВ та наданні їм права видачі офіційних документів про підвищення кваліфікації. Такий крок сприятиме визнанню їхньої ролі та внеску в розвиток муніципального самоврядування.

4. Фінансування освітньої діяльності асоціацій ОМСВ має бути обов'язково передбачене з місцевих бюджетів для забезпечення стабільності та якості навчальних програм.

5. Застосування стажування та інших форм підвищення кваліфікації в асоціаціях для новообраних посадових осіб ОМСВ може сприяти забезпеченню їхньої готовності до виконання обов'язків та покращенню рівня професійної підготовки.

6. Співробітництво асоціацій ОМСВ з вищими навчальними закладами, які готують спеціалістів для ОМСВ, може сприяти вдосконаленню навчальних програм та забезпечити потреби місцевого самоврядування у якісних кадрах.

Усі ці зауваження та рекомендації свідчать про важливість розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації працівників ОМСВ для

покращення ефективності та якості місцевого самоврядування в Україні [62; 72, с.17].

Усі ці питання та рекомендації свідчать про важливість та актуальність питань, пов'язаних із підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців та представників органів місцевого самоврядування в Україні.

Роль та значення асоціацій у цьому процесі відзначається як ключова, оскільки вони можуть виступати не лише як організатори навчання, але і як постачальники якісних освітніх та консультативно-дорадчих послуг для своїх членів. Перетворення регіональних філій асоціацій в ресурсні центри є кроком у правильному напрямку, оскільки це дозволить їм більше спрямовувати свої зусилля на розвиток та надання якісних освітніх послуг [72, с.17].

Громадські організації, зокрема Товариство науковців по сприянню муніципальній реформі, Товариство муніципальної просвіти, Інститут громадянського суспільства і інші, грають важливу роль у наданні освітніх послуг та сприянні розвитку муніципальної освіти. Вони залучають науковців і практиків для надання лекцій та консультацій, надають науково-методичну підтримку при розробці навчальних програм та публікацію підручників і навчальних посібників.

Навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на сучасному етапі базується на новій освітній парадигмі та сучасних освітніх теоріях, що спрямовані на розвиток компетентностей та практичних навичок. Також, використання інтерактивних методів та технологій навчання, а також врахування принципів Болонської декларації є важливими аспектами у підвищенні ефективності навчання.

Застосування кредитно-модульної системи навчання є інновацією, яка сприяє більшому фокусуванню на професійних компетентностях та результативності навчання. Вона відповідає вимогам сучасного світу та сприяє забезпеченню конкурентоспроможності фахівців у галузі державного

управління.

В цілому, зазначені питання та рекомендації вказують на важливість подальшого розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та представників органів місцевого самоврядування в Україні для забезпечення їхньої професійної компетентності та ефективної діяльності на користь громадян та розвитку держави.

1.3. Законодавче врегулювання процесу розвитку професійних компетенцій державних службовців в Україні

У сучасних умовах України, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців має значний регуляторний фреймворк, що регламентує цей процес. Це свідчить про важливість та актуальність питань, пов'язаних з професійним навчанням та розвитком кадрів у державному управлінні та органах місцевого самоврядування.

Нормативно-правові акти, які регулюють організацію та координацію професійного навчання, відіграють ключову роль у забезпеченні системності та структурованості цього процесу. Вони допомагають забезпечити якість та результативність навчання державних службовців та представників органів місцевого самоврядування.

Надто важливим є визначення потреб органів державної влади та місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їхнього персоналу. Це допомагає зорієнтувати професійну освіту на потреби практики та забезпечити актуальність знань та навичок, які набувають службовці.

Стандарти та вимоги до навчальних закладів, які здійснюють підготовку державних службовців, гарантують якість професійної підготовки. Вони допомагають забезпечити вищий стандарт навчання та підготовки, що є важливим для підвищення рівня кваліфікації державних службовців.

Формування ефективної системи професійного навчання важливою для реформування державного управління та розвитку держави в цілому. Забезпечення професійного розвитку кадрів управління стає основною передумовою для ефективного виконання їх обов'язків та досягнення стратегічних цілей України на різних рівнях влади.

Сучасна система професійного навчання сформована після проведення реформ у період з 2018 по 2022 рік відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р, а також враховуючи Стратегію реформування державного управління України на період 2022-2025 роки, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.

Основні принципи функціонування системи професійного навчання визначаються Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (далі - Закон України «Про державну службу»), Законом України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII (далі - Закон України «Про освіту»), Законом України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII, Положенням про систему професійного навчання державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (далі - Положення про систему професійного навчання) та іншими нормативно-правовими актами (Додаток А).

Реформа системи професійного навчання включала в себе впровадження численних інновацій та розвиток нової моделі навчання для учасників професійного навчання. Ця модель орієнтується на безперервність, обов'язковість, планування, практичну спрямованість, прогнозування та відповідність потребам учасників навчання.

Необхідність здійснення професійного навчання державних службовців в Україні в контексті реалізації реформ визначена в законодавстві. Згідно зі статтями 7 та 8 Закону України «Про державну службу», державний службовець має обов'язок постійно підвищувати свій професійний рівень і має право на професійне навчання та кар'єрний ріст на основі своєї професійної компетентності [39].

Згідно зі статтею 48 цього самого Закону, державним службовцям створюються умови для постійного підвищення їхньої професійної компетентності через постійне професійне навчання.

Цей процес професійного навчання фінансується з державного бюджету та інших джерел, що не суперечать законодавству. Він включає в себе систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі «Публічне управління та адміністрування», і проводиться в навчальних закладах, установах та організаціях незалежно від їх форми власності, які мають право надавати освітні послуги, включаючи за кордоном.

Що стосується посадовців місцевого самоврядування, їхня професійна підготовка регулюється Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Згідно зі статтею 8 цього Закону, основним обов'язком посадових осіб місцевого самоврядування є постійне підвищення їхньої професійної кваліфікації. Статтею 19 закріплено, що організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до вимог законодавства [49].

Підвищення кваліфікації державних службовців та депутатів місцевих рад є невід'ємною частиною реформ у сфері управління в Україні, і це закріплено в законодавстві. Згідно зі статтями 7, 8 і 48 Закону України «Про державну службу», а також статтею 331 Закону «Про статус депутатів місцевих рад», державні службовці, депутати місцевих рад інколи мають право та обов'язок на професійне навчання та підвищення своєї кваліфікації [39; 49; 50].

Реформи у сфері децентралізації та місцевого самоврядування в Україні вимагають від депутатів місцевих рад високого рівня професійної компетентності та навичок управління змінами [50]. Їхні ролі та важливість в системі місцевого самоврядування повинні бути чітко зрозумілі.

Законодавство щодо професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад потребує удосконалення та чіткого регулювання [46]. Розробка законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування», є важливим кроком у цьому напрямі [61].

Положення про систему професійного навчання важливо для підвищення якостей публічних службовців та задоволення їхніх потреб у професійному розвитку (Положення було затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року під номером 106 (далі – Положення). Це Положення передбачає обов'язковість підвищення кваліфікації та набуття кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС).

Багато питань, пов'язаних із професійним навчанням, регулюються наказами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), що демонструє важливість цього органу в організації та контролі за професійним навчанням.

Загалом, система професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є важливим аспектом реформи децентралізації та місцевого самоврядування в Україні і потребує подальшого удосконалення та розвитку.

З метою розроблення якісних нормативно-правових актів у сфері професійного навчання, НАДС встановило консультативно-дорадчий орган під назвою Координаційна рада з питань професійного навчання. Ця рада була створена наказом НАДС від 30 травня 2018 року, і її головними завданнями є моніторинг впровадження Концепції реформування системи професійного навчання та координація дій різних державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, міжнародних програм

та інших учасників у сфері професійного навчання. Рада також розробляє та надає пропозиції щодо проектів нормативно-правових актів з питань професійного навчання [40].

Таким чином, відповідно до українського законодавства, розвиток професійних навичок державних службовців може бути здійснюваним через різні методи, включаючи навчання за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самостійну освіту. Давайте детальніше розглянемо нормативне регулювання цих видів професійного навчання.

На початку 2015 року було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». Спеціальність «Публічне управління та адміністрування» була включена до галузі знань 07 «Управління та адміністрування» разом із такими спеціальностями, як «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та іншими [37]. У 2016 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 674 була створена галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування», до якої включена єдина спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» [14].

Формування окремої галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», а також введення спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» відбулося як відповідь на переосмислення ролі науки та освіти у сучасних процесах державотворення і суспільній практиці в умовах їх швидкого зближення.

Слід відзначити, що до 2015 року підготовка кадрів для державного управління та місцевого самоврядування здійснювалася за спеціальностями, такими як «Державна служба», «Державне управління» та іншими, які входили до галузі знань 1501 «Державне управління» (відповідно до Переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і

магістра, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 787) [39].

Реформування освітнього законодавства України на основі єдиної стратегії, цілей та принципів сприяло створенню сприятливих умов для розвитку освіти в галузі публічного управління та адміністрування. Підготовка магістрів у спеціальності «Публічне управління та адміністрування» проводиться у вищих навчальних закладах відповідно до законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також відповідно до Стандарту вищої освіти для спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня, затвердженого Міністерством освіти і науки України наказом від 4 серпня 2020 року № 1001 та інших законодавчих актів [47].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 було вирішено питання щодо прийому на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів у галузі «Публічне управління та адміністрування», включаючи формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку публічних службовців [15].

Умови та процедура прийому на навчання регулюються Порядком прийому на освітньо-професійну програму підготовки магістрів у спеціальності «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», який було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 [45].

У контексті реформ в Україні, питання щодо підвищення кваліфікації осіб, відповідальних за виконання функцій держави та місцевого самоврядування, регулюються рядом нормативно-правових актів, таких як Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації; Порядок організації тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт [42].

Організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за державним замовленням НАДС здійснюється в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, що здійснюють освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт [36].

Положення також встановлює процедури для вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні, враховуючи спеціальні та загальні потреби; воно передбачає розділення програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (не менше двох кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС), де встановлені загальні вимоги до змісту цих програм.

У контексті реформ в Україні, провайдери зобов'язані забезпечувати доступність і відкритість інформації щодо змісту, обсягу та структури програм підвищення кваліфікації, публікуючи цю інформацію на своєму офіційному веб-сайті та веб-порталі «Портал управління знаннями».

Загальні вимоги, які стосуються проходження стажування державними службовцями для підвищення рівня їх професійної компетентності, встановлюються Положенням про порядок стажування у державних органах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 804, а також Порядком стажування державних службовців, схваленим Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 48 [41; 46].

Однією зі складових професійного навчання є самоосвіта, яка означає самостійний процес здобуття учасниками певних компетентностей під час їх повсякденної діяльності, включаючи професійну, громадську та інші аспекти їхньої роботи. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані набирати не менше одного кредиту Європейського кредитного переносу і накопичення (ЄКТС) протягом календарного року через самоосвіту, що включає в себе 0,1-0,2 кредиту

ЄКТС [42].

У контексті реформ в Україні питання щодо підвищення кваліфікації державних службовців має важливе значення і піддавалося змінам згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 446 від 2021 року, яка визначає, що «частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС» [15].

Самоосвіта може бути фінансована за рахунок власних коштів учасників професійного навчання або інших джерел, які не суперечать законодавству.

Важливим аспектом у цьому процесі є вивчення потреб органів державної влади та місцевого самоврядування в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їхніх працівників. Для цього було розроблено та затверджено Методику визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування в рамках Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання [39].

Формування та розміщення державного замовлення на підготовку кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування також має своє законодавче регулювання. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» визначає основні принципи та механізми формування та розміщення державного замовлення, включаючи проведення конкурсів. Порядок формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та місцевого самоврядування регулюється «Порядком формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про

державну службу», та органів військового управління Збройних Сил», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262 [53].

Відповідно до встановленого порядку, Національне агентство з питань державної служби (НАДС) виступає як замовник для підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а також для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [53].

Додатково, НАДС також відповідає за підвищення кваліфікації публічних службовців, які мають справу із запобіганням корупції та виконанням законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [53].

У випадку підвищення кваліфікації працівників органів, які не охоплені зазначеними вище нормами, питання щодо формування державного замовлення вирішуються відповідно до постанов Кабінету Міністрів України [53].

Ці аспекти встановлені у відповідних постановах Кабінету Міністрів України, таких як постанова від 15 квітня 2013 р. № 306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів», і постанова від 6 лютого 2019 р. № 106 «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» [53].

Враховуючи важливість впровадження реформ в сфері державного управління та місцевого самоврядування в Україні, питання розвитку системи професійного навчання стали однією з ключових проблем, що відображені у стратегічних та програмних документах країни.

Один із таких документів - Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», що була схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. Згідно з цією стратегією, реформа державного управління має на меті створення прозорої системи державного управління та професійного інституту державної служби, які забезпечать її ефективність. Головною метою реформи є створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації, яка застосовує сучасні інформаційно-комунікативні технології (е-урядування) і спроможна розробляти та реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на сталий розвиток суспільства та адекватну відповідь на внутрішні та зовнішні виклики [51].

Ще одним важливим документом є Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. Головною метою цієї стратегії є впровадження європейських стандартів життя та підняття України на провідні позиції у світі. Одним із ключових напрямків реформування державного управління є впровадження сучасної, гнучкої і мобільної системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою та належним фінансовим забезпеченням [61].

Виконання цих стратегічних документів передбачає впровадження сучасних методів навчання та розвитку професійних компетентностей публічних службовців, що є важливим елементом реалізації реформ у державному управлінні.

Реалізація Концепції спрямована на визначення стратегічних напрямків, механізмів та термінів створення ефективної системи професійного навчання, спрямованої на підвищення професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Концепція також ставить перед собою завдання сприяти індивідуальному професійному розвитку протягом усього життя та впровадженню принципів належного врядування.

На сучасному етапі, законодавче регулювання питань професійного навчання публічних службовців акцентує увагу на визначенні перспектив розвитку цієї сфери відповідно до зміни цінностей у суспільстві. Це виявляється у розробці ряду нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення системи державного управління, місцевого самоврядування, державної служби, а також на реформування системи професійного навчання управлінських кадрів.

Прикладами таких документів є:

- Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р);
- Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474);
- деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674).

Ці документи об'єднуються спільною метою - законодавче забезпечення реформ у сфері державного управління та професійного навчання, що відповідає сучасним вимогам і змінам у суспільстві. Усі ці аспекти вимагають внесення відповідних змін і доповнень до нормативно-правової бази, яка регулює суспільні відносини у цих сферах.

Висновки до розділу 1

Рекомендації Національного агентства України з питань державної служби стосовно класифікації посад та присвоєння рангів державної служби мають важливе значення для структурної чіткості та підвищення кваліфікації керівників у державних організаціях. Введення структури управлінських рівнів сприяє підвищенню ефективності реформ та професійного розвитку кадрів у системі державного управління.

Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) є складною організацією з різними спробами відповідати на різні вимоги та тиски. Проте, необхідно забезпечити більшу системність і доступність навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Система професійного навчання та підвищення кваліфікації має значення для реформування державного управління в Україні. Нормативно-правові акти регулюють цей процес, проте може знадобитися спрощення та упорядкування законодавчого фреймворку, щоб забезпечити більшу ефективність та якість професійного навчання для державних службовців на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСВІТНЬОЇ 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»

2.1. Огляд основних аспектів діяльності Центру

У Кіровоградській області функціонує єдиний заклад післядипломної освіти, відомий як «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації» (далі Центр). Цей Центр забезпечує навчальні та методичні потреби в підвищенні кваліфікації управлінських кадрів регіону та депутатів місцевих рад.

Створений відповідно до розпорядження голови Кіровоградської облдержадміністрації у 1996 році та постанови Кабінету Міністрів України (від 11 жовтня 1996 року № 357-р. відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 224 від 19.02.1996 р. «Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій»), Центр виступає як регіональний навчальний та науково-методичний заклад. Він має ліцензію Міністерства освіти та науки України на проведення освітньої діяльності (Ліцензія Міністерства освіти та науки України АЕ № 636440 від 27.05.2015 р. (№2422-Л від 26.10. 2004 року), яка спрямована на підвищення кваліфікації в галузі публічного управління та адміністрування, з ліцензованим обсягом прийому 1800 осіб на рік.

Освітні послуги, що надаються Центром, відповідають стандартам якості і сертифіковані за системою управління якістю, зареєстрованою в системі сертифікації Укр. СЕПРО під номером UA 2.160.05660-10, датованої

30 грудня 2010 року.

Центр працює на некомерційних засадах. Його офіційна адреса: 25006, місто Кропивницький, Велика Перспективна вулиця, будинок 55, 8-й поверх, кабінет 801. Контактні телефони: 24-23-36 (приймальня), телефон-факс: 24-23-36; електронна пошта: center@kw.ukrtel.net. Дізнатися більше про діяльність Центру можна на веб-сайті: <http://center.kr-admin.gov.ua>.

У сфері підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні діяльність Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевої самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської області регламентується рядом законодавчих та нормативних документів. Основними з них є:

- Конституція України (див. Додаток А);
- Закон України «Про державну службу», прийнятий 10 грудня 2015 року (№ 889-VIII) [34];
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року (№ 2493-III) (див. Додаток А);
- Указ Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 року (№ 398/95) (див. Додаток А);
- Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»» від 12 січня 2015 року (№ 5/2015) [51];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» від 16 грудня 2004 року (№ 1681) [43];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 року (№ 564) [44];
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення

Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 року (№ 974-р) [33];

- Статут Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевої самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської області, затверджений рішенням голови Кіровоградської обласної державної адміністрації.

Центр було утворено на основі рішення регіональної ради, яка одночасно виконує функції наглядового органу, забезпечуючи контроль за діяльністю центру. Головдержслужба виконує функції координації та контролю над діяльністю центру, у той час як Українська Академія державного управління надає методичну, інформаційну і консультаційну підтримку.

Статут Центру розроблений згідно з Положенням і погоджується з Головдержслужбою та Міністерством освіти і науки України. Рішення про реорганізацію або ліквідацію центру приймається відповідною обласною державною адміністрацією.

Центр, як юридична особа, має рахунки в банківських установах, власну печатку з зображенням Державного герба України та своїм найменуванням.

Серед основних завдань Центру є перепідготовка та підвищення кваліфікації відповідно до чинного законодавства, а також надання методично-консультаційної допомоги місцевим органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Це включає в себе розробку професійних програм, організацію та проведення навчальних заходів, вдосконалення нормативно-правового забезпечення та інші важливі аспекти професійного розвитку державних службовців.

У межах кваліфікаційної роботи, особливу увагу заслуговує роль і

функціонування Центру. Центр виконує наступні ключові завдання:

- розробка і затвердження щорічних планів-графіків та професійних програм навчання у співпраці з обласною державною адміністрацією та за погодженням з Головдержслужбою;
- проведення науково-методичних і науково-практичних конференцій, симпозіумів із залученням як вітчизняних, так і іноземних експертів;
- залучення висококваліфікованих фахівців для проведення навчальних занять;
- співпраця з навчальними закладами України та зарубіжних країн у сфері підвищення кваліфікації;
- укладання договорів про перепідготовку та підвищення кваліфікації з різними організаціями;
- виконання науково-дослідних та експертних робіт за договорами.

Структура Центру включає відділи, лабораторії, кабінети, кафедри, інформаційно-обчислювальні центри та інші підрозділи, затверджені обласною державною адміністрацією. Керівництво Центром здійснює директор, призначений на посаду обласною державною адміністрацією за результатами конкурсного відбору на контрактній основі та за погодженням з Головдержслужбою. Організація роботи Центру та стеження за якістю освіти входять до обов'язків директора. Це важливо для забезпечення належного рівня навчання та підготовки кадрів.

Розробка та подання на затвердження фінансових планів та кошторисів є ключовим елементом фінансового управління Центру. Директор відповідає за здорове фінансове господарювання закладу. Контроль витрат коштів та підготовка звітності свідчать про фінансову відповідальність директора перед стейкхолдерами. Управління штатом працівників та співпраця з радою по роботі з кадрами важливі для забезпечення належного персоналу Центру. Затвердження посадових інструкцій та правил внутрішнього розпорядку сприяє створенню відповідних умов для навчання та роботи персоналу. Усі ці

аспекти підкреслюють важливу роль директора у забезпеченні успішної діяльності Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації та його ключового внеску у підготовку кадрів та надання якісної освіти.

Оплата праці та права працівників Центру регулюються відповідно до законодавства, внутрішніх положень і умов трудових договорів. Робота Центру відбувається згідно з планом, який затверджується обласною державною адміністрацією. Для вирішення специфічних питань щодо змісту та методів навчання може створюватися навчально-методична рада, положення про роботу якої затверджується директором Центру.

Для ефективного управління та координації діяльності Центру, його структура та функціонування регулюються за допомогою обласної державної адміністрації, а також за затвердженням відповідних нормативних документів. Це забезпечує необхідну основу для розвитку та модернізації системи навчання, що відповідає потребам сучасного етапу реформ в Україні.

В рамках кваліфікаційної роботи особливу увагу варто зосередити на ролі та функціях Державного навчального закладу «Центр». Центр організовує навчальний процес згідно із законодавством України, укладаючи договори з місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Склад груп слухачів формується, враховуючи посадові категорії держслужбовців та специфіку роботи керівників підприємств.

Навчання у Центрі проводиться в різних формах - очно, заочно, або у форматі змішаного навчання. Використовуються різноманітні навчальні методики, включаючи лекції, семінари, практичні заняття, дискусії та інші інтерактивні форми навчання. Програми навчання включають як професійні курси, так і тематичні семінари, орієнтовані на ознайомлення з актуальними законодавчими актами, а також на вивчення сучасних тенденцій у теорії та практиці управління.

Основне завдання Центру полягає у забезпеченні комплексного підходу

до підвищення кваліфікації державних службовців та керівників підприємств, що включає оновлення знань у різних сферах - правовій, економічній, соціальній, управлінській та інших. Навчальний процес включає в себе професійні програми та тематичні семінари. Під час навчання слухачі мають можливість проходити стажування в різних державних установах, включаючи роботу за кордоном.

Структура Центру та його підрозділи складаються з кафедри державного управління, двох відділів, лабораторії, кабінету інноваційних технологій, бібліотеки, канцелярії, бухгалтерії. Організаційна структура представлена на рис. 2. 1. (Додаток Б).

Кафедра державного управління, заснована у 2003 році, є важливим учасником освітнього та наукового процесу в Кіровоградському Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основною метою її діяльності є задоволення сучасних вимог до якості освіти та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління.

Кафедра використовує інтерактивні форми навчання та залучає кваліфікованих експертів для викладання. Також вона застосовує сучасні наукові підходи у навчальному процесі. Кафедра розробляє і впроваджує методичні рекомендації та регламентуючі документи для оптимізації навчання.

Ключові завдання кафедри включають виконання професійних програм, розробку стратегії реалізації навчальних курсів, організацію та проведення навчального процесу, забезпечення відповідності навчального матеріалу вимогам, розробку інструментів для оцінки знань, та публікацію науково-дослідницьких матеріалів. Кафедра прагне підняти рівень знань слухачів до сучасних стандартів державного управління. Це досягається через систему контролю якості знань, включаючи екзаменаційні сесії та іспити. Таким чином, кафедра державного управління грає важливу роль у забезпеченні високої якості освіти та підвищенні кваліфікації фахівців у сфері державного управління, сприяючи ефективному функціонуванню

системи публічного управління в Україні.

Навчально-організаційний відділ є ключовим складовим елементом Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації. Він регулює та керує всіма аспектами освітньої діяльності, керуючись основними законодавчими та нормативними актами України, а також методичними матеріалами Національного агентства з питань державної служби та Статутом Центру.

Співпраця відділу з іншими структурами, такими як відділ кадрової роботи та з питань державної служби апарату облдержадміністрації і відділ організаційного забезпечення діяльності ради виконавчого апарату Кіровоградської обласної ради, є важливим для аналізу поточного стану та потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців V-VII категорій. Відповідно до цього аналізу розробляється план-графік освітніх заходів та визначаються потреби у навчанні працівників підприємств, установ та організацій різних форм власності.

Також важливою є робота відділу з пошуку та відбору обдарованої молоді, яка зацікавлена в державному управлінні, для подальшого навчання за спеціальностями «Державне управління» та «Державна служба» у вищих навчальних закладах України. Ця діяльність сприяє підготовці майбутніх управлінських кадрів, що відповідає загальним завданням та цілям кафедри та Центру.

Навчально-методичний відділ, у свою чергу, дотримується всіх законодавчих та нормативних вимог і відповідно до цього організовує та керує процесом навчання для підвищення кваліфікації публічних службовців, керівників державних установ і організацій. Відділ співпрацює з різними структурами, включаючи вищі навчальні заклади, державні органи та органи місцевого самоврядування, для забезпечення якісного навчання та використання сучасних методів та форм навчання. Також він надає підтримку викладачам у впровадженні нових навчальних методик та технічних засобів, що сприяє підвищенню якості навчання. Важливою є

інтеграція сучасних вітчизняних та міжнародних досвідів у процес підвищення кваліфікації, що сприяє реалізації ключових завдань кафедри та Центру у сфері освітньої діяльності.

В цілому, обидва відділи грають важливу роль у забезпеченні якісної підготовки та підвищенні кваліфікації фахівців у сфері державного управління. Їх спільна робота та співпраця з іншими органами та установами допомагають вдосконалити професійну підготовку та підвищити ефективність публічного управління в Україні.

Лабораторія менеджменту та моніторингу, яка була заснована 25 червня 1999 року, грає ключову роль у виконанні науково-дослідницьких та навчально-методичних завдань, які спільно з кафедрою та Центром спрямовані на підготовку кваліфікованих кадрів та поліпшення діяльності державних установ. Лабораторія виконує різноманітні завдання, включаючи проведення наукових досліджень, навчання та стажування персоналу, розробку та впровадження інноваційних методів управління, аналіз ефективності державного управління та інші.

Основні функції лабораторії включають:

- проведення наукових досліджень у сферах менеджменту та моніторингу. Це сприяє розробці нових підходів та методів управління, а також аналізу тенденцій у світовому менеджменті для адаптації їх до української моделі управління;
- організація освітньо-наукового процесу, який включає в себе відбір, навчання, стажування та розвиток персоналу в галузі державного управління. Це сприяє підготовці кваліфікованих фахівців та публічних службовців;
- розробка та впровадження методичних матеріалів, які допомагають підвищити ефективність роботи публічних службовців, особливо в психологічному аспекті;
- проведення психодіагностичних оцінок та анкетних опитувань для визначення професійних та психологічних характеристик працівників, а

також для оцінки соціальних процесів у суспільстві;

- сприяння навчанню державних службовців через реалізацію програм навчання та підготовки керівників державних адміністрацій, рад та інших структур;
- активна підтримка ефективності роботи місцевих рад, виконавчих органів та підприємств різних форм власності;
- впровадження цілеспрямованого управління з метою підвищення якості державної служби;
- підготовка лекційних матеріалів та проведення тренінгів, які враховують інтереси та потреби слухачів, особливо у сфері психології управління;
- індивідуально-психологічне консультування та надання психологічної підтримки слухачам та іншим особам;
- розробка та впровадження тренінгових програм та ділових ігор для практичної підготовки учасників навчального процесу.

Усі ці функції спільно сприяють досягненню основних цілей кафедри та Центру у сфері підвищення кваліфікації та розвитку управлінських кадрів. Лабораторія стала важливим інструментом для забезпечення якісного державного управління та підвищення ефективності публічного сектору в Україні.

Лабораторія менеджменту та моніторингу відзначається активною науково-дослідницькою діяльністю у різних сферах, яка відображає її важливу роль у розвитку кафедри та Центру. Дослідження, проведені лабораторією, охоплюють різноманітні теми, включаючи аналіз психологічних особливостей службовців, професійний розвиток державних службовців, роль жінок у політиці, вплив психології на професійну діяльність, а також інші важливі аспекти суспільного життя та реформ в Україні. Ці дослідження допомагають покращити якість державного управління та сприяють суспільному розвитку.

Кабінет інформаційних технологій в Кіровоградському Центрі

перепідготовки та підвищення кваліфікації відіграє ключову роль у модернізації освіти для дорослих. Він забезпечує сучасне технічне забезпечення та підтримку для різних освітніх заходів, сприяючи підвищенню професійної компетентності учасників. Кабінет активно розвиває електронні ресурси, такі як електронна бібліотека та відеотека, що розширюють можливості навчання та сприяють підготовці кваліфікованих публічних службовців. Такий інтегрований підхід допомагає усунути бар'єри в навчальному процесі та сприяє підготовці спеціалістів у сучасних умовах.

Бібліотека Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації, заснована у 2001 році, стала невід'ємною складовою учбового процесу. Почавши зі скромного фонду, вона на сьогодні налічує понад 5000 томів книг і понад 1000 журналів. Колекція відповідає основним напрямкам Центру, включаючи державну владу і управління, місцеве самоврядування, юридичну літературу, менеджмент, економіку, фінанси, соціологію та психологію.

Бібліотека обслуговує різні категорії користувачів, від слухачів семінарів до студентів кадрового резерву та співробітників обласної державної адміністрації. Вона грає важливу роль у наданні необхідної інформаційної підтримки для розробки лекцій і написання наукових робіт з державного управління. Зараз обслуговує близько 170 читачів, і має плани на майбутнє щодо поповнення фонду новими виданнями. Бібліотека сприяє розвитку освітніх можливостей та ресурсів Центру для подальшого професійного росту учасників навчального процесу.

Технічна база Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації грає важливу роль у забезпеченні якісного навчального процесу. За наявності двох аудиторій та комп'ютерного класу, слухачі та працівники мають доступ до безкоштовного Інтернету через Wi-Fi та оснащені персональними комп'ютерами. Технічне обладнання включає мультимедійні проектори, принтери, багатофункціональні пристрої та інше, що сприяє ефективності навчання.

Розробка електронних сервісів, таких як презентаційні матеріали, система управління бібліотечними фондами та електронне тестування, дозволяє підтримувати навчальний процес та оцінювати знання слухачів. Це робить Центр конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг та сприяє якійсній підготовці кадрів у різних сферах.

Центр відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування в регіоні, сприяючи оновленню та розвитку кадрового потенціалу.

Ці напрямки діяльності спільно спрямовані на розвиток і вдосконалення Кіровоградського Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації для надання якісної освіти та підготовки кадрів у сфері державного управління та інших сферах.

Детальний аналіз фінансово-економічної діяльності Центру представлений у наступному параграфі у відповідних таблицях та діаграмах, які демонструють ключові показники та тренди.

2.2. Оцінка фінансово – економічної діяльності Центру

Центр отримує фінансування від обласної державної адміністрації і 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 у своїй діяльності може формувати тимчасові творчі колективи для виконання специфічних завдань і встановлювати систему їх заохочення. Обласна державна адміністрація забезпечує Центр необхідними ресурсами, включаючи приміщення, обладнання, техніку та транспорт.

Управлінська звітність та документація Центру ведеться відповідно до встановлених норм і процедур. Центр систематично інформує обласну державну адміністрацію та Голодержслужбу про свою діяльність в рамках

їх компетенції, подаючи фінансові та статистичні звіти. Така багатогранна і ефективна система функціонування Центру сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців та керівників підприємств, що є надзвичайно важливим для реалізації державних реформ в Україні.

Аналізуючи фінансово-економічну діяльність Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації на основі даних таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки.

Витрати на оплату праці зросли з 2259,251 тис. грн. в 2018 році до 3630,83 тис. грн. в 2022 році, з відносним зростанням на 53,3% за весь період. Абсолютне зростання склало 1204,9 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи збільшилися з 466,42 тис. грн. у 2018 році до 710,28 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про 52,3% зростання за аналізований період і абсолютне збільшення на 243,9 тис. грн. Матеріальні витрати зазнали зменшення в 2019 році порівняно з 2018 роком, але в цілому зросли на 34,7% до кінця 2022 року з абсолютним збільшенням на 78,9 тис. грн.

Таблиця 2.2

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

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2018	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

Амортизація виявила коливання протягом аналізованого періоду з 40% зростанням у 2019 році та зниженням на 20,1% до 2022 року, з абсолютним зменшенням на 3,4 тис. грн. Інші витрати показали значне зменшення на

79,5% за весь період, з абсолютним зменшенням на 8,8 тис. грн.

В умовах війни, що розпочалася в Україні в 2022 році, аналіз фінансово-економічної діяльності Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації вимагає особливого підходу. З огляду на обмежені бюджетні ресурси, можливо, було здійснено перерозподіл видатків на користь нагальних потреб країни в час війни. Це може пояснити відносне зменшення деяких статей витрат у 2022 році, порівняно з попередніми роками.

Наприклад, зниження «Інших витрат» на 79,5% та амортизації на 20,1% може відображати оптимізацію витрат Центру у відповідь на зменшення бюджетного фінансування. Такі заходи можуть включати зниження несуттєвих адміністративних витрат або відкладення планових капітальних інвестицій.

Водночас, збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи може вказувати на те, що Центр намагається зберегти якість своїх освітніх послуг і підтримати своїх співробітників в період нестабільності. Це може бути особливо важливо для забезпечення продовження освіти та професійного розвитку держслужбовців, які грають критичну роль у реалізації реформ і відновленні країни.

Окрім того, залучення додаткових джерел фінансування може бути необхідним для подальшого функціонування Центру. Міжнародна технічна допомога може стати ключовим фактором у забезпеченні потреб Центру, особливо у світлі зниження внутрішніх бюджетних призначень. При цьому, співпраця з міжнародними партнерами може включати не лише фінансову підтримку, але й обмін досвідом та експертизою, що може бути надзвичайно цінним у контексті реформування державного управління.

Платні освітні та консультаційні послуги можуть забезпечити додатковий дохід для Центру, проте в умовах війни попит на такі послуги може знизитися. Також можливе збільшення витрат на безпеку та адаптацію навчального процесу до онлайн форматів, що може вимагати додаткових інвестицій у IT-інфраструктуру та підготовку викладачів.

У підсумку, фінансово-економічна діяльність Центру в умовах війни з Росією вимагає гнучкості, інноваційного підходу до освіти та професійного розвитку, а також посилення співпраці з міжнародними та внутрішніми партнерами для забезпечення його стійкості та продуктивності.

Для проведення більш детального аналізу наданого у таблиці 2.3 (див. Додаток Д) фінансових результатів діяльності Центру, ми зосередимо увагу на ключових показниках доходів і витрат за період з 2018 по 2022 роки, особливо акцентуючи увагу на змінах, що сталися у 2022 році - році війни в Україні.

Бюджетні асигнування зросли на 46,9 % протягом п'ятирічного періоду, з 2950,31 тис. грн. у 2018 році до 4333,46 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про стабільне збільшення бюджетної підтримки, що може бути пов'язано з політикою розширення державних програм підвищення кваліфікації в контексті реформ.

Доходи від надання послуг показали значне коливання, із зростанням на 570,2 % у 2019 році порівняно з 2018, але потім зі спадом у 2021 році на - 75,2% порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році спостерігається відновлення на 51,6 % порівняно з 2021, що може вказувати на здатність Центру швидко адаптуватися до нових умов навчання в умовах війни.

Витрати на виконання бюджетних програм збільшились на 46,9 % з 2018 по 2022 рік, що корелює зі зростанням бюджетних асигнувань і свідчить про розширення обсягів навчальних програм.

Витрати на виготовлення продукції зазнали значного зростання на 1418,3% у 2019 році порівняно з 2018 роком. Це може бути пов'язано з запровадженням нових курсів чи матеріалів, необхідних для проведення навчання. Падіння цих витрат у 2021 році на - 2,5% та - 53,6% у 2022 році може бути викликано оптимізацією витрат або переходом на дистанційне навчання.

Інші витрати показали спад у 2022 році на - 80,6% порівняно з попереднім роком, що може бути обумовлено скороченням додаткових

заходів, таких як конференції чи семінари, через воєнний стан в країні.

Профіцит/дефіцит за звітний період у 2022 році показує дефіцит у - 18,1 тис. грн., в той час як у 2021 році було зареєстровано профіцит у 96,68 тис. грн., це свідчить про фінансовий тиск, викликаний воєнними діями та потребою у додатковому фінансуванні.

На основі наданої таблиці 2.3 проведено аналіз фінансово-економічної діяльності Центру за період з 2018 по 2022 роки. Із загального огляду даних випливає, що в 2022 році, у контексті воєнних дій Центр зазнав зменшення доходів та збільшення витрат порівняно з попереднім роком. Проте, відносні відхилення від попередніх років свідчать про стабільне зростання загальних доходів та витрат, що може бути результатом розширення спектру послуг і адаптації до нових умов ведення діяльності.

Витрати на оплату праці та соціальні заходи мали позитивну динаміку зростання від 2018 до 2021 року, але в 2022 році відбулося незначне зниження, що може бути пов'язано з оптимізацією персоналу або зменшенням фінансування через воєнний стан. Водночас, матеріальні витрати та амортизація продемонстрували зростання у 2022 році порівняно з 2021, що може свідчити про необхідність закупівлі додаткового обладнання та матеріалів для переходу на дистанційне навчання.

Загальні доходи Центру продемонстрували підвищення на 50,8% від 2018 до 2022 року, що вказує на ефективне залучення додаткових джерел фінансування та можливе зростання від платних послуг. Водночас, бюджетні асигнування зросли на 46,9%, підтримуючи основне фінансування Центру в умовах зовнішніх викликів.

Збільшення витрат на виготовлення продукції та надання послуг, що відображено у табл. 2.3, може вказувати на розвиток нових програм та курсів, а також на необхідність впровадження нових технологічних рішень для дистанційного навчання.

У підсумку, Центр показує стійкість у фінансовій діяльності незважаючи на складнощі, викликані воєнними діями. Це свідчить про його

здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати високий рівень надання освітніх послуг держслужбовцям і керівникам підприємств.

Узагальнюючи, можна зазначити, що Центр демонструє здатність до адаптації в умовах кризи, викликаній війною. Збільшення загальних доходів у 2022 році порівняно з 2018 роком на 50,6% і витрат на 50,8% вказує на збереження активної діяльності Центру навіть в складних умовах. Центр активно використовує різноманітні джерела фінансування для підтримки своєї діяльності, що дозволяє забезпечувати необхідність в підвищенні кваліфікації держслужбовців для реалізації реформ в Україні.

Проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності Центру на основі динаміки необоротних активів за період з 2018 по 2022 рік (табл. 2.4, Додаток Ж), з урахуванням контексту війни в Україні. Отже, бачимо значне зростання основних засобів з 2018 по 2019 рік на 34%, що може вказувати на інвестиції в інфраструктуру або придбання нового обладнання. У 2020 році спостерігається продовження зростання на 24,7%, але вже у 2021 році маємо спад на - 15,1%, що може бути пов'язано з амортизацією або зміною використання активів. У 2022 році відбувається подальше зниження на - 11,6%, що може бути результатом воєнних дій або переорієнтації Центру на інші напрямки діяльності.

Зменшення зносу в 2019 році на - 7,3% може свідчити про недостатність фінансування на підтримку активів або про зміну методики розрахунку амортизації. Ріст зносу в наступні роки показує поступове старіння активів і потребу в їх оновленні чи модернізації. Стабільність нематеріальних активів та їх первісної вартості вказує на відсутність інвестицій у нові технології, патенти або ліцензії, що може бути ризиковано у довгостроковій перспективі. Значне збільшення запасів у 2021-2022 роках (49,7% та 12,1% відповідно) може бути пов'язане з попереджувальним збереженням ресурсів в умовах нестабільності, викликаній воєнними діями. Загальне збільшення вартості активів за розділом на 40,8% з 2018 по 2022 рік

свідчить про розширення або оновлення матеріальної бази Центру. Відносне відхилення показує зменшення вартості активів у 2022 році порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано з економічними наслідками воєнного стану.

Загальний аналіз показує, що Центр демонструє зростання та оновлення своїх необоротних активів до 2021 року, після чого настає період стагнації та зменшення вартості активів. Війна з Росією в 2022 році може бути чинником, що негативно впливає на фінансовий стан Центру, однак збільшення запасів та можливість залучення додаткових коштів через різноманітні джерела фінансування може бути стратегією для підтримки його стабільності та розвитку в умовах кризи.

Аналізуючи динаміку оборотних активів Центру за період з 2018 по 2022 роки, можна зробити висновок, що існує певна стабільність та зростання в основних показниках (див. табл. 2.5; Додаток 3). Основні засоби показують збільшення первісної вартості з 354,21 тис. грн. у 2018 році до 408,04 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про інвестиції в матеріально-технічну базу. Знос цих активів також зріс, з 271,38 тис. грн. до 304,27 тис. грн., що може вказувати на інтенсивне використання та потребу в оновленні.

Баланс, як загальний показник стану активів, зріс з 205,09 тис. грн. у 2018 році до 330,53 тис. грн. у 2022 році, відображаючи загальне збільшення активів Центру на 61,2% за період дослідження. Це може бути результатом ефективного управління та залучення додаткових джерел фінансування, особливо в умовах війни, коли Центр може потребувати додаткових ресурсів для своєї діяльності.

Запаси в 2022 році зросли до 66,04 тис. грн. з 28,26 тис. грн. у 2018 році, що може свідчити про підвищення запасу ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи Центру в умовах воєнного стану.

Важливим показником є зростання грошових коштів та їх еквівалентів з 54,21 тис. грн. до 128,55 тис. грн., що свідчить про збільшення ліквідності та фінансової стабільності Центру.

Зменшення оборотних активів у розділі III до нуля в 2022 році може бути пов'язане з необхідністю швидкого реагування на поточні виклики та перерозподілу ресурсів відповідно до зміненої економічної ситуації в країні.

Загальний аналіз показує, що незважаючи на військові дії в Україні, Центр продовжує підтримувати свою діяльність і навіть розширювати обсяги ресурсів. Втім, падіння показників в 2021-2022 роках в деяких категоріях вимагає аналізу конкретних причин і розробки заходів для оптимізації витрат та забезпечення ефективного використання ресурсів.

2.3. Характеристики та тенденції розвитку діяльності Центру у сфері надання освітніх послуг щодо перекваліфікації та удосконалення професійних навичок працівників державної служби

Як аналітичний інструмент, таблиця 2.6 «Показники затрат підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018 – 2022 рр. за категоріями посад» (див. Додаток К) відображає ключові фінансові показники за п'ятирічний період. Вона включає кількісні та вартісні дані, які вимірюють обсяги витрат і кількість персоналу Центру. Для детального аналізу слід розглянути кожен показник окремо:

Видно стабільність чисельності персоналу в 2018 і 2019 роках, з подальшим зменшенням у 2020-2022 роках. Це може свідчити про зусилля щодо оптимізації штату або зменшення фінансування, що спонукало до скорочення.

Спостерігається постійне зростання з 2018 до 2021 року, що може відображати збільшення вартості навчальних програм або зростання цін на ресурси, необхідні для підвищення кваліфікації. У 2022 році зниження витрат на 0,1% порівняно з 2021 роком може бути пов'язано з економічними наслідками війни або перерозподілом ресурсів.

Різке збільшення у 2019 році та подальше зростання до 2021 року

підтверджують інвестиції в спеціальні проекти або програми. Проте, велике падіння у 2022 році (на 69,6% порівняно з 2021 роком) може бути пов'язано з зупинкою або переорієнтацією цих проектів в умовах війни.

Загалом витрати збільшувалися з кожним роком до 2021 року, відображаючи розширення масштабів діяльності Центру. Однак у 2022 році спостерігається зменшення на 4,8%, що, як і у випадку з витратами спеціального фонду, може бути наслідком військових дій.

Для аналізу наведеної таблиці необхідно розглянути динаміку затрат на підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування у Центрі з 2018 по 2022 рік.

Згідно з даними табл. 2.6, кількість штатних одиниць Центру зменшилася у 2020 році та залишалася стабільною до 2022 року. Це відхилення може свідчити про оптимізацію штату або перерозподіл ресурсів.

Витрати з загального фонду Центру зросли з 2018 по 2021 рік, але у 2022 році показали незначне зниження. Витрати спеціального фонду мали різке збільшення у 2019 році порівняно з 2018 роком і продовжували зростати до 2021 року, однак у 2022 році спостерігається значне падіння.

У загальному, витрати Центру показали зростаючу тенденцію протягом досліджуваного періоду, що може відображати збільшення обсягу навчальних програм, поліпшення їх якості, або інфляційні процеси. Значне зниження витрат у 2022 році потребує додаткового аналізу, оскільки це може бути пов'язано із військовими діями на території України.

Зроблені спостереження та аналіз витрат Центру за вказаний період важливі для розуміння ефективності фінансового управління та можливостей оптимізації бюджету в умовах кризи.

Детальний аналіз дозволяє виявити тенденції та можливі проблемні зони у фінансуванні Центру. Враховуючи військовий стан у країні, важливо звернути увагу на здатність Центру адаптуватися до нових умов і знаходити альтернативні джерела фінансування, щоб забезпечити безперебійне підвищення кваліфікації кадрів, особливо в такий критичний період.

Для аналізу даних, наведених у таблиці, яка відображає показники затрат підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Центрі за період з 2018 по 2022 роки, можна зазначити наступне:

- кількість штатних одиниць Центру залишалася стабільною в 2018 і 2019 роках, після чого в 2020 році спостерігається зниження на 11,1%. Це може вказувати на оптимізацію штату або переорієнтацію діяльності Центру;
- витрати загального фонду відображають стабільне зростання протягом усіх років, крім 2022 року, де відбулося незначне зменшення на 0,1% порівняно з 2021 роком. Загальний ріст з 2018 по 2022 рік склав 46,9%;
- витрати спеціального фонду показують величезне збільшення у 2019 році на 1422,7% порівняно з 2018 роком та продовжують зростати в 2020 році. Однак у 2022 році відзначається різке падіння на 69,6% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про зменшення або припинення деяких програм або проектів, фінансування яких здійснювалося з цього фонду;
- загальні витрати в цілому зросли на 49,6% за період з 2018 по 2022 рік їх зростання відбувається протягом усього періоду, за винятком невеликого зниження в 2022 році.

Зауважимо, що з 2022 року в Україні триває військовий конфлікт, який має істотний вплив на економічну діяльність, в тому числі на фінансування державних установ. Центр, як показано у табл. 2.7 (див. Додаток Л), здатен адаптуватися до нових умов, зменшуючи затрати і оптимізуючи процеси. Зменшення кількості штатних одиниць і навчальних груп у 2022 році, а також зниження загальних витрат можуть бути відповіддю на необхідність скорочення бюджету в умовах кризи.

У таблиці 2.8 представлена інформація щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018-2022 р.р. відповідно до кожного року, з вказівкою відносного та абсолютного відхилення. Аналізуючи дані, слід врахувати, що протягом певних періодів до 2022 року відбулися значущі зміни у форматі проведення

заходів підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.8

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	2022/2018	
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

Відмічається, що зниження кількості слухачів спостерігалось у зв'язку з посиленням карантинних обмежень та високим рівнем захворюваності серед населення під час пандемії COVID-19. У зв'язку з цим була впроваджена онлайн - форма проведення навчальних заходів, що вимагала додаткового часового ресурсу для адаптації всіх учасників освітнього процесу до нових умов.

Особливу увагу слід звернути на період 2022 року, коли відбулося вторгнення та збройна агресія Російської Федерації в Україну. Ця подія значно вплинула на всю українську спільноту, ринок та приватних осіб, що змусило переглянути плани та діяти у критичних умовах. У цьому контексті показники за перший квартал 2022 року можна порівняти з результатами до 24 лютого, оскільки саме тоді почалася зміна у ситуації.

У другому кварталі 2022 року відзначається значний ріст показників, більше ніж удвічі. Це може бути пояснено тим, що після періоду застою та стресу, пов'язаного з ситуацією на ринку, організації та особи почали адаптуватися до нових умов і намагалися підтримати країну. Центр також змінив свою діяльність, адаптувавши її до нових умов, специфіки ринку та потреб споживачів.

Збільшення кількості слухачів, зокрема державних службовців, свідчить про їхню готовність пристосовуватися до нових умов та використовувати онлайн - формат проведення навчання. Законодавство регулює проходження підвищення кваліфікації в сфері державної служби, що зробило необхідність звертатися до Центру для новопризначених посадових осіб більш актуальною та обов'язковою.

Початок війни міг вплинути на фінансову стабільність та можливості Центру. Незважаючи на це, Центр продовжує отримувати фінансування від обласної держадміністрації та має змогу залучати додаткові ресурси через різні джерела.

Для аналізу наданої таблиці 2.9, яка відображає динаміку показників продукту підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі у 2018 – 2022 рр. , потрібно розглянути зміни, які відбулися по кожному показнику, і зробити висновки щодо їх причин та впливу на діяльність Центру.

Таблиця 2.9

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

Спостерігалось зростання кількості слухачів з 1809 осіб у 2018 році до

3909 у 2020 році, що свідчить про збільшення інтересу та потреби в програмах Центру. У 2021 році відбулося зниження кількості слухачів до 2916, що може бути пов'язано з реорганізацією або впливом пандемії COVID-19. У 2022 році кількість слухачів знову зросла до 3607, хоча і не досягла піку 2020 року, що може бути наслідком військового конфлікту.

Відзначалося стабільне зростання кількості груп від 85 у 2018 році до 152 у 2020 році. Різке зменшення до 76 груп у 2021 році і незначне зниження до 75 груп у 2022 році вказують на скорочення навчальної діяльності, можливо, через оптимізацію або зменшення бюджету.

Зростання з 2214 годин у 2018 році до 3025 годин у 2020 році відображає розширення освітніх програм. Велике зниження до 1961 години у 2021 році та подальше скорочення до 1618 годин у 2022 році можуть бути пов'язані з пандемією та військовими діями, що впливають на можливості для організації та проведення навчань.

В цілому, можна помітити, що до 2020 року Центр демонстрував тенденцію до зростання обсягів навчальної діяльності. Однак, починаючи з 2021 року, спостерігається зменшення кількості слухачів, навчальних груп та годин, що, можливо, є відповіддю на економічні та соціальні виклики, включаючи війну в Україні. Зменшення бюджету та необхідність оптимізації можуть бути причинами цих змін.

Ці динамічні зміни та адаптація до нових викликів вказують на гнучкість Центру та його спроможність відповідати на потреби держави в умовах воєнного часу, підтримуючи високий рівень кваліфікації державних службовців для ефективного впровадження реформ.

На основі наданої табл. 2.10, яка відображає виконання плану-графіка та ліцензійного обсягу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Центрі за період з 2018 по 2022 роки, можна провести детальний аналіз наступним чином. Виконання плану-графіку у 2019 році спостерігалось зниження на 7,3% відносно 2018 року, що може свідчити про певні складнощі або зміни в плануванні діяльності

Центру.

Таблиця 2.10

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	2020/2019	2021/2020	2022/2021	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

У 2020 році виконання плану-графіка значно зросло на 67,5%, що свідчить про інтенсивне виконання запланованих заходів. Однак у 2021 році відбулося зниження на 10,8%, а у 2022 році – ще на 19% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на вплив зовнішніх обставин, зокрема війни, на діяльність Центру. Незважаючи на це, порівняно з 2018 роком, загальне виконання плану-графіку зросло на 12,1%.

Спостерігалось стійке зростання виконання ліцензійного обсягу на 34,2% з 2018 по 2019 рік та на 60,9% з 2019 по 2020 рік. У 2021 році відзначається значне зниження на 25,4%, проте у 2022 році спостерігається відновлення з ростом на 23,5% порівняно з попереднім роком, що свідчить про позитивну динаміку діяльності Центру навіть в умовах війни. Загалом за період з 2018 по 2022 рік виконання ліцензійного обсягу зросло майже вдвічі (на 99%).

Дані вказують на коливання, але загалом на позитивний тренд у діяльності Центру щодо його планових заходів та ліцензійних вимог. Варіативність у виконанні може відображати зміни у фінансуванні, стратегічній орієнтації або зовнішні впливи, такі як військовий конфлікт.

Стійкість Центру є очевидною завдяки здатності відновити та навіть збільшити свою активність у 2022 році незважаючи на виклики.

Підсумовуючи можна сказати що, Центр продемонстрував гнучку відповідь на умови свого функціонування, з загальною тенденцією зростання своєї діяльності щодо підвищення кваліфікації. Дані за 2022 рік свідчать про те, що незважаючи на війну, зберігається прихильність до продовження розвитку навичок державних службовців та місцевих чиновників, що є критично важливим для реалізації реформ в Україні. Здатність забезпечити фінансування з різних джерел, не лише залежно від державних бюджетних асигнувань, могла бути ключовим фактором цієї стійкості.

Центр проводить навчання відповідно до чинного законодавства, враховуючи потреби замовників та вимоги Національної агенції з питань державної служби України. Він здійснює навчання для публічних службовців V-VII категорій та розвиває навчання для посадовців з III-IV категоріями (за відповідними угодами). У період з 2018 по 2022 роки підвищення кваліфікації публічних службовців відбувалося у відповідності до замовлень владних органів та нормативно-правових актів, які були визначені в планах-графіках, затверджених головою Кіровоградської обласної державної адміністрації та головою Кіровоградської обласної ради на підставі попереднього звіту «Про підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій за звітний рік». У цих планах-графіках були визначені викладачі Центру, які залучалися до проведення навчальних занять з підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців, державних підприємств, установ та організацій (див. таблицю 2.10).

Згідно з даними табл. 2.10, за останні чотири роки виконання плану-графіку щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Центрі становило в середньому 95,55%.

Аналізуючи таблицю 2.11, яка відображає інформацію про виконання плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування у Центрі протягом 2018-2022 років, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.11

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

Відсоток виконання плану в питанні підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зростає протягом років. На початку періоду (2018 рік) відсоток виконання склав 87,1%, а в кінці (2022 рік) досяг 100,5%, що свідчить про покращення ситуації в навчальному процесі.

Середньорічне відносне відхилення за роки показує, що найбільше збільшення відсотку виконання плану спостерігалось у 2019 році, коли він зріс на 16%. Протягом інших років зростання було меншим, але в цілому становило позитивну динаміку.

Абсолютні відхилення (+/-) показують реальну кількість осіб, яка була навчена від плану, або недосягнення плану. У 2018 році було найбільше невиконання (-1343 осіб), але з часом ця різниця зменшилася. У 2022 році навіть було досягнуто план, з відносними відхиленнями від нуля (-76 осіб).

Загарбницька війна Росії проти України та перспектива роботи

держслужбовців у післявоєнний період вимагають підвищеної уваги до навчання та підготовки службовців для роботи в умовах нестабільності та відновлення після конфлікту.

Таблиця 2.12 свідчить про певні досягнення в плані підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі протягом вказаного періоду, але також показує необхідність подальшого покращення та удосконалення системи підвищення кваліфікації, особливо з урахуванням нинішніх викликів і потреб в державному управлінні в Україні.

Таблиця 2.12

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців протягом 2018-2022 рр. у Центрі (кількість осіб)

№	Показники	Роки					Відносне відхилення (%)					Абс. відх. (+/-)
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2018	2021/2020	2022/2021	2022/2018	
1.	За професійними програмами	221	283	405	276	270	28,1	43,1	-31,9	-2,2	22,2	49,0
2.	За програмами тематичних постійно діючих семінарів	153	149	130	197	179	-2,6	-12,8	51,5	-9,1	17,0	26,0
3.	За програмами тематичних короткострокових семінарів/тренінгів	1596	552	844	651	550	-65,4	52,9	-22,9	-15,5	-65,5	-1046,0
5.	За участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» (II тур)	45	42	34	26	42	-6,7	-19,0	-23,5	61,5	-6,7	-3,0
6.	Всього	2015	1026	1413	1150	1041	-49,1	37,7	-18,6	-9,5	-48,3	-974,0

Джерело: за даними Центру

Аналізуючи таблицю 2.12 щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Центрі протягом

2018-2022 років у контексті реалізації реформ в Україні та ураховуючи ситуацію з загарбницькою війною Росії, можна зробити наступні висновки.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у Центрі вказує на важливість навчання та підготовки персоналу в умовах реформ та геополітичних викликів. Загальна тенденція відображає спроби поліпшити кваліфікацію службовців з року в рік, хоча існують коливання.

Кількість державних службовців, які підвищували свою кваліфікацію, суттєво зменшилася з 1783 у 2018 році до 1222 у 2022 році. Відносне відхилення показує значний спад, особливо у 2019 році (-42,5%). Це може бути пов'язане з невпевненістю та нестабільністю в умовах конфлікту з Росією.

Кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищували свою кваліфікацію, також зазнала значного зменшення з 893 у 2018 році до 587 у 2022 році. Відносне відхилення показує великий спад, з основними втратами у 2020 році (-60,5%).

Загальна кількість осіб, які підвищували свою кваліфікацію (державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування), також суттєво зменшилася з 2676 у 2018 році до 1809 у 2022 році. Відносне відхилення вказує на загальний спад, абсолютне відхилення показує значні втрати протягом цього періоду.

Загальний аналіз таблиці 2.12 свідчить про складну ситуацію з підвищенням кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Суттєвий спад кількості осіб, які проходили навчання, може бути пов'язаний з економічною та політичною нестабільністю, а також військовим конфліктом. Для забезпечення ефективного управління в умовах реформ та післявоєнного відродження необхідно звернути увагу на покращення системи навчання та підготовки державних службовців.

Аналізуючи таблиці 2.7 і 2.12, щодо підвищення кваліфікації

державних службовців у 2018-2022 роках в контексті реалізації реформ в Україні та ураховуючи ситуацію з загарбницькою війною Росії, можна зробити наступні висновки:

Результати показують, що основна частина підвищення кваліфікації державних службовців відбувалася за програмами тематичних короткострокових семінарів/тренінгів (понад 50% протягом років). За професійними програмами також було значно підвищення в 2019 році, але в подальших роках цей показник зменшувався.

Відносне відхилення показує значні коливання у структурі підвищення кваліфікації протягом років. Програми тематичних постійно діючих семінарів показали дуже високий ріст у 2022 році. Загальна структура залишалася стабільною, але це може свідчити про необхідність адаптації програм до змінних потреб та викликів.

Аналіз структури підвищення кваліфікації державних службовців вказує на необхідність більшої гнучкості та адаптованості програм до змін в суспільстві та ситуації з загарбницькою війною. Для успішної реалізації реформ та роботи у післявоєнний період необхідно більше уваги приділяти розвитку та адаптації програм навчання, зокрема програм тематичних постійно діючих семінарів та короткострокових семінарів/тренінгів.

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

Основні напрямки підготовки включають в себе 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 діяльності Центру показує, що він надає освітні послуги з незначним перевищенням ліцензійного обсягу (1800 осіб). У середньому за період з 2018 по 2022 роки це становило 1923 особи на рік, що відповідає 107% від запланованого обсягу.

Навчання охоплює професійну підготовку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яких називають публічними службовцями. Ця програма розділена на сім модульних програм (за таблицею 2.13) та 25 програм тематичних короткострокових семінарів і тренінгів.

Програми охоплюють різні категорії державних службовців, включаючи кадровий резерв, нових працівників, а також керівних посадових осіб і фахівців. Програми розділені за тематикою, що включає в себе основи державного будівництва, державне управління, правове забезпечення, місцеве самоврядування, економіку, фінанси, політику, а також аспекти діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Аналіз таких програм важливий в контексті сучасних реформ та загрози війни, оскільки вони можуть сприяти підготовці державних службовців до викликів та завдань у післявоєнний час.

В цілому, аналіз табл. 2.13 надасть глибше розуміння програм підвищення кваліфікації державних службовців та їх відповідність потребам реформ і сучасним умовам в Україні.

Таблиця 2.13

Модульні програми підвищення кваліфікації державних 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 проявам корупції на державній службі та органах місцевого самоврядування	96

*Дані таблиці розраховані за робочими планами 2019 року

Джерело: за даними Центру

Отже, проаналізуємо дану таблицю 2.13 з більш детальним розглядом кожної з програм.

Навчання кадрового резерву на посади службовців V-VII категорії (216 годин). Ця програма може бути важливою для підготовки молодших службовців та підготовки нових кадрів на керівні посади. Доцільність залежить від потреби в таких кадрах у державному апараті.

Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які вперше прийняті на державну службу (216 годин). Актуальність цієї програми визначається необхідністю підготовки новачків для роботи в органах державної влади. Важливо надавати їм відповідні навички та знання, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які займають посади V-VII категорій (216 годин). Доцільність цієї програми визначається потребою у підвищенні кваліфікації для більш досвідчених службовців на вищих посадах.

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування (216 годин). Враховуючи важливу роль місцевого самоврядування в Україні, ця програма може бути актуальною для підготовки керівників на рівні громад.

Підвищення кваліфікації сільських, селищних та міських голів (216 годин). Зважаючи на важливість ролі голів громад у розвитку регіонів, ця програма може бути доцільною для підготовки муніципальних лідерів.

Підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців з питань контролю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (108 годин). Враховуючи важливу роль контролю в органах влади, ця програма може бути актуальною для забезпечення ефективного нагляду.

Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії проявами корупції (96 годин). У боротьбі з корупцією ця програма може бути надзвичайно важливою та актуальною для навчання службовців профілактиці та протидії корупції.

Загальний аналіз показує, що багато з цих програм є актуальними і доцільними в сучасному контексті, оскільки вони відповідають потребам у підвищенні кваліфікації державних службовців та місцевих лідерів, а також враховують проблеми корупції та ефективного управління. Важливо надавати актуальні та практичні знання для підготовки кваліфікованих кадрів у державному апараті України, особливо в умовах внутрішньої реформи та загрози війни з Росією.

Значна різниця між фактичним показником та ліцензійним обсягом у 2019 році пояснюється тим, що протягом року в Центрі підвищення кваліфікації було навчено 3038 осіб, включаючи 2908 публічних службовців і 130 працівників підприємств, установ і організацій. Це стало можливим завдяки впровадженню інноваційних методів, зокрема проведенню онлайн семінарів за допомогою системи вебінарів. Успішно була впроваджена Електронна система моніторингу навчального процесу та тестування

слухачів, розроблена працівниками Центру в той же рік. За розробку і впровадження сучасних технологій у системі професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, колектив Центру було відзначено дипломом.

Державні службовці підвищують свою професійну кваліфікацію в чотирьох основних напрямках:

- розширюють свої знання з нормативно-правових аспектів діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування;
- ознайомлюються з сучасними підходами до реформування системи державного управління, станом суспільно-економічного розвитку України та регіону;
- систематизують свої знання в галузі діловодства, культури мовлення та комунікацій, питань службової етики;
- набувають практичних навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання своїх службових обов'язків.

Оцінка знань, які набувають слухачі в результаті підвищення кваліфікації у вищезазначених напрямках професійної компетентності публічних службовців, проводиться шляхом комп'ютерного тестування. Система електронного оцінювання була впроваджена у 2013 році (<http://center.kradmin.gov.ua/e-test>).

Для забезпечення високої якості послуг в Центрі розроблено Систему управління якістю (СУЯ), яка базується на типових вимогах ДСТУ ISO 9001-2009 (див. Додаток). Суть цієї системи полягає в тому, що всі види діяльності, які здійснюються в Центрі, організовані й управляються системно, оскільки вони безпосередньо впливають на якість надання послуг.

Політика у сфері якості центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій спрямована на забезпечення надання якісних послуг та зростання професіоналізму державної служби.

Центр має чіткі пріоритети, включаючи підвищення професіоналізму державних службовців та місцевих посадових осіб, надання науково-методичної підтримки та підвищення рівня управлінської якості. Для досягнення цих цілей, Центр використовує інноваційні методи навчання та залучає висококваліфікованих викладачів. Важливою є система контролю знань слухачів, включаючи вхідний, поточний та підсумковий контроль.

Загалом, система контролю знань та навчання в Центрі спрямована на забезпечення високої якості послуг та підвищення професійної кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 2

Центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Кіровоградській області є важливою установою для забезпечення професійного росту та підвищення кваліфікації персоналу в умовах сучасних реформ. Він діє на некомерційних засадах та відповідає стандартам якості, що гарантує якісну підготовку слухачів. Діяльність Центру підтверджує важливість підвищення кваліфікації у сфері публічного управління та адміністрування для подальшого розвитку України. Він відповідає вимогам законодавства та робить акцент на системному навчанні та сучасних професійних компетентностях. Фінансова діяльність Центру відображає його здатність адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стійкість фінансування з різних джерел. Це дозволяє Центру продовжувати надавати важливі освітні та консультаційні послуги.

Загалом, Центр є важливим інструментом для забезпечення розвитку державної служби в Україні і грає ключову роль у підготовці кваліфікованого персоналу для реалізації реформ та створення ефективної держави.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ, ДООСВІТИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

3.1. Методи та засади професійного навчання державних службовців за кордоном: висновки для України

Кожна соціально-економічно розвинена країна має деякі системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Таке навчання здебільшого проводиться в спеціалізованих закладах освіти для персоналу органів управління державою. У контексті триваючої війни в Україні та агресії Росії, питання підвищення кваліфікації держслужбовців стає особливо актуальним. Взявши за приклад досвід Франції, можна відзначити, що Національна школа державного управління (École nationale d'Administration, ENA) відіграє важливу роль у підготовці державних службовців. У Франції, де державна служба вважається закритою і високопрестижною системою з чіткою ієрархією, регулярне підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою для збереження посади [4].

ENA, як державний заклад післядипломної освіти, пропонує декілька форм підвищення кваліфікації: від курсів, які сприяють розвитку компетентностей, до підготовки до конкурсів на займання вакантних посад, а також програм адаптації до нових посад. Такий підхід може бути корисним для України в умовах війни, адже кваліфіковані та добре підготовлені державні службовці є ключовими у забезпеченні стабільності та ефективності управління в кризових умовах.

Таким чином, українська система підготовки державних службовців може взяти на озброєння французький досвід, адаптувавши його до власних умов та потреб. Особливо важливою є інтеграція практичного навчання, адаптація до нових викликів та забезпечення безперервності професійного

розвитку.

У контексті триваючої війни в Україні та необхідності адаптації системи підготовки держслужбовців до сучасних викликів, французький досвід підвищення кваліфікації державних службовців може бути цінним прикладом. Важливою особливістю Національної школи державного управління (*École nationale d'Administration, ENA*) у Франції є її доступність для різних категорій працівників публічного сектору, включаючи як новачків, так і досвідчених керівників [4].

В Україні також може бути розглянута ідея створення подібної установи, яка забезпечувала б систематичне навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців на всіх етапах їхньої кар'єри. Це сприятиме забезпеченню високого рівня професіоналізму та адаптації до викликів, які стоять перед країною в час війни.

Забезпечення фінансування навчання з державного бюджету, як це практикується у Франції, може стати важливим кроком до створення ефективної системи підготовки кадрів. Окрім того, розробка індивідуальних програм навчання залежно від потреб конкретних державних установ дозволить краще відповідати актуальним потребам у галузі публічного управління та адміністрування.

У сучасному контексті війни в Україні з Росією та необхідності адаптації підходів до підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців, звернення до досвіду інших країн є особливо важливим. Вивчення французької моделі «постійної професійної підготовки» може бути корисним для України, адже вона забезпечує систематичне оновлення знань та навичок працівників у відповідності з поточними вимогами сектора публічного управління.

Однак, варто врахувати досвід Франції, де Національну школу державного управління (*ENA*) було ліквідовано у 2021 році через критику, пов'язану з її елітарністю [4]. Цей приклад свідчить про необхідність створення більш відкритої та доступної системи підготовки в Україні, яка

відповідала б потребам ширшого кола публічних службовців, забезпечуючи рівні можливості для професійного розвитку.

Таким чином, українська модель підготовки держслужбовців повинна враховувати кращі світові практики та адаптувати їх до власних умов, особливо в контексті воєнного стану. Це дозволить створити ефективну систему професійного навчання, яка зможе реагувати на зміни у галузі публічного управління та адміністрування.

Реформа французької системи навчання державних службовців із закриттям ENA та заміною її на новий Інститут державної служби, який орієнтується на більш демократичний підхід у відборі студентів, демонструє необхідність забезпечення рівних можливостей для навчання та кар'єрного росту усім категоріям держслужбовців.

Досвід Польщі, зокрема Національної школи публічного адміністрування (KSAP), підкреслює значення програм постійного навчання, спрямованих на підвищення кваліфікації. Важливим є зосередження на індивідуальних потребах установ та адаптація програм навчання до змін у зовнішньому середовищі та вимог органів влади [2, 3].

У контексті війни в Україні такий підхід може допомогти в адаптації системи підготовки держслужбовців до нових реалій, включаючи потребу у швидкій реакції на зміни та вирішенні специфічних задач, які ставить перед державою воєнний стан. Ключовими елементами є гнучкість програм, орієнтація на практичне навчання та забезпечення безперервності професійного розвитку.

У контексті досвіду Польщі у професійному навчанні державних службовців, зокрема в умовах війни в Україні, варто звернути увагу на роботу Національної школи публічного адміністрування (KSAP). Основні принципи польської моделі включають:

- розробку стратегічної політики управління кадровими ресурсами - це означає створення гнучкої системи управління людськими ресурсами, що відповідає потребам формування кадрового резерву та забезпечення

постійного професійного розвитку [3];

- впровадження менеджменту ефективності - система мотивацій і винагород за високоефективну роботу [13];

- вдосконалення системи прийняття управлінських рішень - забезпечення потрібного переліку компетентностей і знань для публічних службовців [37].

Ці принципи можуть бути застосовані в українській системі навчання держслужбовців, особливо в умовах воєнного стану. Вони відповідають потребам формування висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики сучасності. Врахування досвіду KSAP може сприяти підвищенню якості управлінських кадрів в Україні та забезпеченню успішного впровадження реформ у контексті реалізації належного урядування.

У відповідності з темою кваліфікаційної роботи та контекстом війни в Україні, можна аналізувати систему професійного навчання в Німеччині та її можливе застосування в українських реаліях. Федеральна академія державного управління Німеччини (BAkōV) відіграє ключову роль у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців [5]. Специфіка німецької системи полягає у чіткій ієрархічності та закритості державного сектору, з акцентом на індивідуальні потреби органів влади при розробці навчальних програм.

Для ефективного використання досвіду Німеччини в Україні, особливо у часи війни, важливо звернути увагу на такі аспекти: цільова аудиторія програм навчання; курси для новачків та топ-менеджменту; гнучкість та індивідуалізація програм; фінансування та доступ до навчання. Розглянемо їх більш докладніше.

Програми в Німеччині розробляються з урахуванням специфіки посад та спеціалізації службовців. В Україні такий підхід допоможе забезпечити ефективність навчання з урахуванням вимог воєнного часу [38]. Навчання в Німеччині охоплює як новачків у державному секторі, так і керівників. Це

дозволяє забезпечити комплексне розуміння управління на різних рівнях і створює можливість для кар'єрного росту.

Важливим є розробка навчальних програм, що відповідають актуальним потребам і змінам у сфері державного управління. Українські реформи в умовах війни вимагають особливого підходу до освіти держслужбовців.

В Німеччині заходи підвищення кваліфікації фінансуються з держбюджету, що забезпечує доступність та якість навчання. Україна може використати цей досвід для забезпечення ефективного навчання службовців, особливо в умовах війни.

Ці аспекти можуть бути важливими при розробці стратегії підвищення кваліфікації держслужбовців в Україні, враховуючи потреби воєнного часу та стратегічні цілі реформ.

Відмінність Федеральної академії державного управління Німеччини (BAkōV), Національної школи публічного адміністрування у Польщі (KSAP) та інших європейських інституцій полягає у наданні комплексного підходу до навчання, який орієнтований на поточні потреби управлінського сектору.

Програми навчання часто включають:

- навчання з міжнародної співпраці, що у контексті глобалізації та зростання міжнародних зв'язків це надзвичайно важливо;
- електронне врядування, яке особливо актуально для України в умовах війни, коли цифровізація може сприяти ефективності та прозорості управління;
- розвиток лідерських якостей та управління персоналом - це допомагає формувати сучасних керівників, які можуть ефективно управляти командами і впроваджувати зміни.

Реалізація подібних підходів у Україні могла б значно підвищити рівень компетентності державних службовців, їхню здатність адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики воєнного часу. Важливим є впровадження системи безперервного навчання, яка відповідатиме

зростаючим вимогам та змінам в сфері державного управління [36].

Німецька та французька моделі характеризуються централізованою, багаторівневою структурою, орієнтованою на досягнення конкретних цілей освіти та різного рівня підготовки слухачів. Характерною рисою цих моделей є довгострокове дослужбове навчання. У Німеччині особливий акцент робиться на збалансуванні правових і економічних дисциплін, тоді як у Франції більша увага приділяється глибокому вивченню економіки.

Незалежно від обраної моделі, уряди різних країн приділяють велику увагу професійній підготовці державних службовців. З цією метою створюються загальнонаціональні спеціалізовані освітні установи, розробляються програми навчання, що відповідають потребам роботодавців у певних компетенціях майбутніх співробітників. Важливим є практичний аспект навчання, який включає базову (довгострокову) та періодичну (короткострокову) підготовку. До процесу навчання активно залучаються викладачі-практики, а також існують програми подвійних дипломів.

Ключовим елементом є створення механізму безперервного навчання державних службовців, що сприяє їх професійному розвитку та кар'єрному просуванню. Участь у таких програмах значно підвищує шанси державних службовців на атестацію та зайняття нових вакансій.

В Україні розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинен відбуватися, враховуючи зазначені переваги і вдосконалення, притаманні професійній підготовці в зарубіжних країнах.

На сучасному етапі, розпочатому у 2020 році, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні переживає значні зміни. За думкою експертів, зокрема С. Григор'євої, цей період відзначається процесами модернізації системи. Модернізація полягає у вдосконаленні змісту та формату навчання, використанні передових світових практик та їх інтеграції з українськими традиціями та цінностями. Це сприяє підвищенню якості професійної підготовки державних

службовців, забезпечуючи їхню відповідність сучасним вимогам і стандартам [7, с. 4]. З огляду на стратегічну важливість питань професійного навчання державних службовців, уряд України впроваджує нові ініціативи, які відображені у важливих державних документах. Зокрема, в «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, акцент робиться на продовженні попередніх реформ та підвищенні якості професійного навчання державних службовців. Це визначено як ключовий елемент модернізації системи державного управління. Згідно з доповіддю Голови НАДС, велика увага приділяється розвитку професійних компетенцій голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [12, с. 8].

На шляху до модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні, ключовими документами, окрім уже згаданої «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», є «Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Цей документ, разом із планом заходів щодо його реалізації, визначає основні напрямки й критерії, якими має керуватися процес навчання. Також, важливим документом є «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Ці документи спрямовані на покращення якості навчання, оновлення освітніх програм та методик навчання, з метою ефективної підготовки службовців до викликів сучасного державного управління.

У рамках стратегічного планування реформ у державному управлінні України на період 2022-2025 років, яке було затверджено рішенням уряду 21

липня 2021 року № 831-р, акцентується на важливості суттєвого вдосконалення системи професійного навчання державних службовців. Ця стратегія, відома як «Стратегія РДУ на 2022-2025 роки», має на меті створення інноваційної, адаптивної та ефективної системи освіти для державних службовців, забезпечену відповідною інфраструктурою та ресурсами. Важливим аспектом цього процесу є не тільки методологічне і методичне забезпечення, але й фокус на професійному розвитку топ-менеджменту державної служби та формуванні кадрового резерву. Очікується, що ця ініціатива буде підґрунтям для створення інноваційного освітнього закладу - Вищої школи публічного управління, яка має стати ключовим елементом в системі підготовки кваліфікованих державних службовців [10].

У світлі новітніх підходів до системи професійного навчання, сучасна державна служба зобов'язана акцентувати увагу на професіоналізації як ключовому факторі розвитку інститутів держави. Це особливо актуально в контексті реформ, що відбуваються в Україні [12, с. 8-9]. Питання професійного розвитку держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, вимагають зосередження на специфіці організації навчання, пристосуванні освітнього простору до актуальних потреб і стратегічних напрямків.

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки покликана стати фундаментом для забезпечення системного підходу до професійного розвитку. Це передбачає не лише підвищення якості освітніх послуг, але й створення цілісної системи професійного навчання. Система ця має базуватися на детальному аналізі сучасного стану та стратегічного бачення майбутнього державного управління в Україні [12, с. 8-9].

Заходи, що впливають з цієї Стратегії, мають на меті не тільки відповідати поточним потребам, але й прогнозувати майбутні виклики, що стануть перед державним управлінням, забезпечуючи таким чином стійке розвитку системи професійного навчання на державній службі в Україні.

У рамках стратегічного підходу до розвитку системи професійної освіти державних службовців, передбачається низка ключових ініціатив. Серед них варто виділити:

- незалежний аналіз існуючої системи освіти держслужбовців та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення;
- розробка та запровадження навчальних курсів для підвищення компетенцій держслужбовців у сферах проектного менеджменту, стратегічного управління та інтеграції з Європейським Союзом;
- введення в навчальні програми модулів з тендерної грамотності для підвищення ефективності управління закупівлями;
- реалізація спеціалізованих програм для держслужбовців вищих категорій і працівників відділів управління персоналом, зосереджених на управлінні персоналом та ефективності;
- перегляд та оптимізація методів оцінювання ефективності роботи держслужбовців, їх узгодження з процесами стратегічного планування;
- забезпечення рівних умов для всіх освітніх установ, що займаються підвищенням кваліфікації державних службовців, незалежно від форми власності;
- вдосконалення процесу формування та реалізації державного замовлення на освітні послуги, використовуючи прозорі та відкриті механізми розміщення замовлень через спеціалізовані вебпортали [12, с. 9].

Ці висновки відображають необхідність глибокої та комплексної модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні, спрямованої на підвищення її ефективності та відповідності сучасним вимогам.

3.2. Пропозиції щодо поліпшення системи навчання, додаткової освіти та розвитку професійних навичок державних службовців в Україні в рамках реформ

У сучасних умовах, коли Україна зіштовхується з викликами військової агресії з боку Росії, необхідності переосмислення та адаптації системи підготовки державних службовців набувають особливого значення. Центральною ідеєю реформування професійної освіти публічних службовців має стати підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в умовах змін та викликів, пов'язаних з військовою кризою. Так, належне управління в часи кризи та воєнних конфліктів вимагає спеціальних навичок та компетенцій.

Реформування системи освіти державних службовців повинно включати аспекти кризового управління, оперативного реагування на змінні обставини, стратегічного планування в екстремальних ситуаціях. Особливу увагу необхідно приділити розвитку лідерських якостей, вмінню приймати рішення в умовах обмеженої інформації та підвищеному тиску.

Важливо також забезпечити, щоб освітні програми відображали реалії сучасного гуманітарного та соціально-економічного розвитку країни, були націлені на формування компетенцій, необхідних для вирішення проблем, викликаних військовим конфліктом.

Оновлення освітньої системи має також сприяти зміцненню демократичних цінностей, прав людини, принципів соціальної справедливості та національної безпеки. В цьому контексті розвиток системи безперервного професійного навчання стає ключовим елементом стійкості державного апарату в умовах воєнного стану та перехідного періоду.

Реалізація цих завдань вимагає комплексного підходу, що включає розробку нових освітніх стандартів, впровадження інноваційних методів навчання, активізацію міжнародного співробітництва в освітній сфері та залучення досвідчених практиків та експертів для підготовки кваліфікованих кадрів, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики.

У контексті триваючої війни в Україні, порушуються численні протиріччя у системі професійного навчання держслужбовців, які потребують ретельного аналізу та вирішення. Перш за все, це стосується принципів гуманізму та демократії в освіті, закріплених законодавчо, але часто ігнорованих на практиці. Така дисонансна ситуація призводить до дегуманізації освіти, незважаючи на законодавчі гарантії.

Одночасно спостерігається криза духовних, моральних та етичних цінностей серед кадрів публічного управління, що ставить під загрозу гуманізацію державно-суспільних відносин. Необхідність поглиблення гуманітарних знань та розвитку гуманітарної освіти є очевидною, проте існує відставання у практиці організації навчального процесу. Особливо це стосується орієнтації навчання на розвиток особистості та реалізації її потенціалу. Враховуючи воєнний стан, особливо актуальним стає вирішення цих протиріч. Необхідно забезпечити, щоб система професійного навчання відображала не лише теоретичні основи демократії та гуманізму, але й включала практичні аспекти реалізації цих принципів у реальних умовах кризи і війни.

Таким чином, удосконалення системи професійного навчання держслужбовців в Україні має бути спрямоване на створення гармонійної, демократичної освітньої середовища, яке б враховувало сучасні виклики та потреби держави в умовах конфлікту та постконфліктного відновлення.

Наше дослідження виявило ряд важливих аспектів, що вимагають уваги та вдосконалення в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні. Одним з ключових виявлених моментів є відсутність спеціалізованого законодавства у сфері освіти дорослих, зокрема в контексті освіти протягом усього життя. Визнаємо, що критично важливим є розробка та прийняття Закону України «Про післядипломну освіту» в Україні.

Іншим важливим аспектом є необхідність узгодження нормативних положень Закону України «Про вищу освіту» із законодавством, що регулює

питання професійного навчання публічних службовців. Це стосується, зокрема, норм, що регулюють післядипломну освіту, а також положень щодо магістерського та бакалаврського рівнів освіти у галузі «Публічне управління та адміністрування». Налагодження такої узгодженості стане фундаментом для формування ефективної системи безперервного професійного навчання, яка відповідатиме як потребам державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, так і вимогам сучасного українського законодавства у сфері освіти.

У контексті реформування системи професійного навчання в Україні, особливо на фоні триваючого конфлікту з Росією, важливим аспектом є врегулювання нормативно-правової бази, зокрема стосовно стажувань працівників органів місцевого самоврядування та професійного розвитку керівників місцевих державних адміністрацій. Це вимагає внесення змін до існуючих положень або розробки комплексного законодавства, що сприятиме більш ефективній системі професійного навчання.

Водночас програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» повинні акцентувати увагу на практичному аспекті навчальних дисциплін. Не менш важливим є розвиток взаємодії між навчальними закладами та органами державної влади і місцевого самоврядування. Залучення останніх до процесу освіти через публічні обговорення, круглі столи та конференції забезпечить більш глибокий зв'язок теоретичних знань з практичними потребами у сфері публічного управління, зокрема в умовах воєнного часу.

У контексті військової агресії Росії проти України, система професійного навчання публічних службовців в Україні стикається з особливими викликами. Ефективність публічного управління в умовах кризи залежить від швидкості та адекватності реакції на зміни, що відбуваються в суспільстві та державі. На жаль, чинна система оцінки потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів не відповідає викликам сьогодення, оскільки офіційні методики аналізу потреб були

затверджені лише у кінці 2019 року і все ще перебувають на стадії розвитку.

Необхідність оновлення системи професійного навчання в Україні є очевидною, особливо в контексті потреби формування знань, умінь та навичок для ефективної управлінської діяльності в умовах війни. Це вимагає створення гнучкої системи, здатної швидко реагувати на зміни в державно-суспільних відносинах, а також на зростаючі потреби в наданні публічних послуг. Така система повинна бути орієнтована на розвиток інтегрованих знань та компетенцій, які відповідають сучасним викликам управління та відбудови країни в умовах постійної невизначеності та конфлікту.

В умовах воєнного стану, зумовленого агресією Росії проти України, система професійного навчання державних службовців має адаптуватися до нових реалій, особливо в контексті підвищення кваліфікації. Одним з ключових напрямів такої адаптації є переорієнтація на практично орієнтоване навчання, яке включає тренінги, ділові ігри, кейс-стаді, Оксфордські дебати, «world cafe» тощо. Це допоможе публічним службовцям отримати необхідні знання та навички, які можуть бути застосовані в їхній повсякденній роботі.

Окрім того, важливою є актуальність та новизна інформації, що пропонується в рамках програм навчання. Центр підвищення кваліфікації повинен враховувати конкретні потреби учасників, використовуючи інноваційні технології, покращуючи якість онлайн-навчання та забезпечуючи мультидисциплінарність знань. Проведення попереднього опитування серед учасників навчального процесу з метою з'ясування їхніх очікувань може бути корисним для ефективного розроблення та адаптації навчальних програм.

Усі ці заходи сприятимуть розвитку системи професійного навчання, що забезпечить формування висококваліфікованих публічних службовців, здатних ефективно відповідати на сучасні виклики, пов'язані з воєнним конфліктом та реалізацією реформ в Україні.

У сучасних умовах, особливо з огляду на військовий конфлікт в

Україні, викликану агресією Росії, самоосвіта набуває особливого значення як ключовий елемент розвитку професійного потенціалу державних службовців. Необхідно вдосконалити правове регулювання у сфері самоосвіти, зокрема в частині оцінки її ефективності та результативності в контексті системи професійного навчання.

Стажування, яке є важливим елементом професійного розвитку, зазнає ряду обмежень у використанні серед публічних службовців. Особливо це стосується стажувань за кордоном та в інших містах України. Відсутність ефективного партнерства між органами влади на різних рівнях та з міжнародними інституціями, а також обмежене фінансування цієї сфери, становлять серйозні перешкоди. Додатково, карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, ще більше ускладнюють можливість проведення стажувань.

Таким чином, в контексті воєнних дій та пандемії, суттєво зростає потреба у впровадженні гнучких і адаптивних форм професійного навчання та стажувань, що дозволить державним службовцям більш ефективно реагувати на виклики сучасності. Саме тому важливо акцентувати увагу на розширенні можливостей для самоосвіти та забезпеченні необхідного ресурсного і нормативно-правового підґрунтя для реалізації стажувань як в Україні, так і за кордоном.

У сучасному контексті, з урахуванням триваючої війни в Україні та агресії Росії, надзвичайно важливим стає вдосконалення системи професійного навчання державних службовців. Одним з ключових аспектів такого вдосконалення є закріплення і розвиток принципів безперервного навчання. Це відповідає міжнародним практикам і сприяє інтеграції українського законодавства до стандартів Європейського Союзу, підкреслюючи тріаду пріоритетів: розвиток освіти, людських ресурсів та професійного навчання.

Важливим елементом є також розвиток мотиваційних механізмів для підвищення професійної компетентності державних службовців, зокрема,

шляхом надання можливості для самоосвіти та набуття нових навичок. Наприклад, надання державним службовцям і посадовцям місцевого самоврядування спеціальних днів для неформального навчання і здобуття кредитів ЄКТС, організація особистого навчання через самоосвіту, розвиток існуючих та нових компетенцій є ключовими для підвищення рівня професійної майстерності.

Такі підходи до професійного розвитку мають велике значення в умовах воєнного стану, де оперативність, адаптивність та компетентність державних службовців відіграють критичну роль у ефективному управлінні кризовими ситуаціями та забезпеченні стабільності і безпеки країни.

З цієї причини, важливо вдосконалити зміст професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, керуючись рекомендаціями міжнародних вимог, стандартів, а також керівних державних документів, що відповідають сучасним вимогам та викликам суспільства.

Особистісно орієнтований підхід є ключовим елементом у розробці загальної складової частини професійних програм підвищення кваліфікації. Цей підхід спрямований на формування особистісних якостей публічних службовців, що відображають цінності громадянина демократичного суспільства та патріота України. Серед цих якостей важливо відзначити розуміння сутності демократичного управління, високий рівень освіченості, громадську та управлінську відповідальність, дотримання вимог правил поведінки та етики публічних службовців, а також сумлінне виконання посадових обов'язків.

Компетентнісний підхід відображається у змісті навчального матеріалу функціональної та галузевої складових частин професійних програм підвищення кваліфікації. Він спрямований на розвиток професійних компетентностей державних службовців, включаючи знання, уміння та навички, необхідні для виконання їх посадових обов'язків. Це включає в себе розуміння сучасних методів управління, розвиток лідерських якостей, вивчення питань організації діяльності та специфіки відповідної сфери

державного управління.

У цілому, підвищення кваліфікації державних службовців має бути спрямоване на готовність працювати в умовах сучасного суспільства, з урахуванням загарбницької агресії Росії та потреби в післявоєнному відновленні. Це можливо досягнути за допомогою інтерактивних методів навчання, які стимулюють самостійний пошук інформації, розвивають критичне та стратегічне мислення та сприяють творчому підходу до управлінських рішень у вирішенні складних суспільних завдань.

Для досягнення успішного підвищення кваліфікації державних службовців в умовах реформ та післявоєнного періоду, необхідно розробити конкретні заходи та стратегії, які б допомогли досягти поставлених цілей. Ось деякі додаткові рекомендації та пропозиції.

Актуалізація змісту навчання. Необхідно переглянути та оновити зміст навчальних програм для державних службовців, враховуючи сучасні вимоги та виклики, які стоять перед державою. Це включає в себе ознайомлення з кращими практиками управління, аналізу глобальних трендів та впровадження інноваційних підходів.

Залучення кращих експертів. Україна може залучити вітчизняних та зарубіжних експертів із сфери державного управління для проведення лекцій, майстер-класів та консультацій з державними службовцями. Це допоможе обмінюватися досвідом та передавати кращі практики.

Створення спеціалізованих навчальних центрів. Розвиток спеціалізованих навчальних центрів для державних службовців, які спеціалізуються на певних аспектах управління (наприклад, фінансового управління, правового консультування тощо).

Посилення моніторингу та оцінки. Важливо впровадити систему моніторингу та оцінки результатів навчання державних службовців, щоб визначити ефективність програм та внести необхідні зміни.

Розвиток міжсекторальної співпраці. Співпраця між державним сектором, громадськими організаціями, бізнесом і академічними установами

може сприяти обміну знаннями та досвідом, що допоможе вирішувати складні суспільні проблеми.

Психологічна підтримка та розвиток міжособистісних навичок. Враховуючи високий рівень стресу, який може виникати в умовах військового конфлікту, важливо забезпечити психологічну підтримку державних службовців та розвивати їх міжособистісні навички, які допоможуть взаємодіяти з громадянами та робити рішення в умовах нестабільності.

Заохочення до навчання. Створення системи заохочення для державних службовців, які активно залучаються до навчання та підвищення кваліфікації, може стимулювати їхній професійний розвиток.

Залучення громадськості. Залучення представників громадськості до процесу розробки та оцінки програм підвищення кваліфікації може забезпечити більшу відкритість та облік громадських потреб.

Освіта для лідерства. Розвиток програм, спрямованих на формування лідерських якостей серед державних службовців, може допомогти у створенні ефективного управлінського корпусу.

Міжнародна співпраця. Залучення міжнародних партнерів, таких як Європейський Союз та ООН, до фінансування та підтримки програм підвищення кваліфікації може розширити можливості для українських державних службовців.

Загальна мета цих напрямків полягає в підвищенні професійної компетентності та ефективності державних службовців, щоб вони могли більш ефективно впроваджувати реформи, забезпечувати стабільність та розвиток України в умовах складностей та загроз.

Ключову роль у підвищенні кваліфікації державних службовців на навчальній базі Центру відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які розвиваються на основі smart-технологій. SMART - це абревіатура, яка означає Самостійне, Мотивоване, Адаптивне, Ресурсно-енергозберігаюче, Технологічне навчання. Ця концепція відкриває нові можливості для

розвитку «розумного» суспільства і освіти, які можуть ефективно відповідати на виклики глобальних змін і технологічної революції.

SMART-освіта передбачає такі заходи:

- розробка і впровадження цифрових підручників; створення онлайн-класів та системи електронного оцінювання знань;
- розширене використання освітніх ресурсів для громадських цілей;
- зміцнення освіти у сфері етики використання інформаційно-комунікаційних технологій для вирішення соціальних проблем;
- підвищення кваліфікації викладачів для більш широкого застосування SMART-освіти; створення основи для надання освітніх послуг тощо.

Отже, ці заходи спрямовані на покращення системи підвищення кваліфікації державних службовців, щоб вони могли успішно впоратися з викликами сучасного управління та були готові працювати в умовах постконфліктного періоду.

Один із передових європейських підходів до вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців полягає в застосуванні кластерного підходу. Кластер у контексті освіти є новим методом структурування, він означає створення системи для професійного навчання та підвищення кваліфікації. Створення освітнього кластеру призводить до таких результатів: встановлення інформаційних зв'язків між учасниками кластеру, що забезпечує гнучку стратегію розвитку освіти і спільне розуміння і вирішення проблем шляхом взаємодії з громадськістю; підвищення ролі інтелектуальних ресурсів в сучасному середовищі; створення системи доступної неперервної освіти, яка сприяє мобільності фахівців і покращує якість їхньої підготовки.

Отже, інноваційні технології професійного навчання державних службовців сприяють розвитку їхнього критичного мислення та підвищенню ефективності діяльності, а також грають важливу роль у забезпеченні навчання протягом усього життя. В умовах глобалізації та розвитку

суспільства перевагу слід надавати технологіям, які сприяють розвитку критичного мислення та електронному навчанню на основі Smart-технологій.

Запровадження кластерного підходу до підвищення кваліфікації державних службовців та включення Центру до «освітнього кластеру» сприятиме наступним аспектам:

- зміцненню соціального діалогу на різних рівнях, включаючи національний, обласний та районний рівні; забезпеченню системності та безперервності підвищення кваліфікації державних службовців у Кіровоградській області;
- розширенню можливостей для підвищення кваліфікації державних службовців за допомогою інноваційних методів та форм професійного розвитку кадрів; розробці програм підвищення кваліфікації, які відповідають потребам розвитку державного управління та місцевого самоврядування;
- створенню сприятливих умов для конкурентноспроможності Центру на ринку надання освітніх послуг у системі підвищення кваліфікації державних службовців;
- широкому залученню кваліфікованих науково-педагогічних і практикуючих фахівців у якості викладачів; впровадженню новаторських методів оцінювання результатів підвищення кваліфікації державних службовців;
- зміцненню співпраці Центру з органами місцевого самоврядування області у плануванні та визначенні потреб ОТГ в перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців;
- поліпшенню інформаційного та матеріально-технічного забезпечення функціонування Центру в загальній системі підвищення кваліфікації державних службовців.

На сучасному етапі розвитку України система професійного навчання державних службовців стикається з рядом пріоритетних завдань і викликів, які вимагають серйозної уваги та дієвих заходів. Основні висновки та рекомендації включають такі аспекти:

- створення інформаційної системи автоматизованого збору даних при Національній Академії Державного Управління є першочерговим завданням. Ця система має забезпечувати збір інформації про професійне навчання та аналіз потреб різних органів влади та регіонів;

- важливим кроком є застосування компетентнісного підходу у підготовці державних службовців. Це передбачає чіткий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним просуванням, а також розробку комплексу компетенцій, необхідних для кожної конкретної посади;

- розробка освітніх програм для підготовки лідерів-управлінців є важливою складовою системи професійного навчання. Ця підготовка повинна включати комплексні підходи до розвитку лідерських і управлінських якостей;

- підготовка магістрів публічного управління має бути адаптованою до регіональних потреб і специфіки органів влади в різних регіонах;

- збільшення практичної складової навчальних програм до не менше 50% часу сприяє покращенню підготовки державних службовців і підвищенню їхньої практичної компетентності;

- впровадження дуальної форми освіти, яка поєднує навчання та роботу на державній службі, сприяє набуттю досвіду роботи та покращує підготовку випускників без досвіду в цій сфері;

- залучення викладачів високої кваліфікації та міжнародних експертів до навчання підвищує якість освітніх програм та їхню практичну спрямованість;

- програми, які передбачають здобуття подвійних дипломів з міжнародними партнерами, сприяють інтеграції української системи освіти з європейською та підвищенню якості підготовки кадрів; створення цілісної та ефективної системи закладів післядипломної освіти є критично важливим для підвищення рівня державного управління в Україні;

- загальна мета - підготовка висококваліфікованих державних службовців, які будуть відповідати вимогам сучасної державної служби та

забезпечувати ефективну роботу органів влади для досягнення стратегічних цілей України.

Отже, розвиток та впровадження інноваційних технологій у Центрі є важливим кроком у покращенні системи підвищення кваліфікації державних службовців, відповідно до вимог Постанови КМУ № 106 від 02.06.2019 року «Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Цей підхід також відповідає європейським стандартам та принципам і спрямований на покращення професійного розвитку та компетентності кадрів, щоб вони здійснювали свої службові обов'язки в органах державної влади та місцевого самоврядування в Кіровоградській області на належному рівні. Ця реформована система професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців буде спрямована на задоволення потреб місцевих громад в Україні та сприятиме розвитку демократичного управління.

Висновки до розділу 3

Україні слід активно розглядати індивідуалізовані підходи до навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, щоб програми відповідали конкретним потребам установ. Фінансування з державного бюджету, подібно до німецької моделі, може сприяти успіхові цієї системи, особливо в умовах воєнного конфлікту.

За досвідом Франції, важливо створювати більш доступну систему підготовки державних службовців, яка забезпечуватиме рівні можливості для усіх. Враховуючи сучасні виклики, Україні важливо адаптувати кращі практики з інших країн до своїх потреб. Враховуючи важливість навчання та підвищення кваліфікації у контексті воєнного стану, Україна повинна вивчити досвід Франції, Польщі та Німеччини та адаптувати його до своїх потреб, щоб створити ефективну систему підготовки кадрів для державної служби, готову відповідати на сучасні виклики і завдання.

ВИСНОВКИ

Рекомендації Національного агентства України з питань державної служби стосовно класифікації посад та присвоєння рангів державної служби мають важливе значення для вдосконалення структури управління та підвищення кваліфікації керівників на всіх рівнях управлінської діяльності. Введення структури управлінських рівнів (вищий, середній, нижчий) сприяє створенню чіткої ієрархії в системі державного управління, що сприяє підвищенню ефективності реформ і професійному розвитку кадрів.

Натомість, Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) потребує реформ та орієнтації на потреби державної служби та органів місцевого самоврядування. Ідея «вузифікації» академії повинна бути переглянута, зокрема, з фокусом на реальні реформи та потреби сучасного управління.

Деякі органи місцевого самоврядування проводять навчання для депутатів та посадових осіб, але ці ініціативи не систематизовані та обмежені тематикою. Спільно з навчальними закладами можна створити навчальні центри для більш цілеспрямованого підвищення кваліфікації.

Закон України «Про державну службу» закріплює обов'язок постійного підвищення професійного рівня державних службовців і передбачає фінансування професійного навчання. Для більшої ефективності, можливо, слід спростити та упорядкувати законодавчий фреймворк у цій сфері.

Узагальнюючи, професійне навчання державних службовців в Україні важливо для розвитку системи державного управління. Для підвищення ефективності цього процесу необхідно систематизувати та розширити ініціативи, забезпечити доступність та якість навчання на всіх рівнях управління, а також спростити та упорядкувати законодавчий фреймворк.

Підвищення кваліфікації державних службовців і місцевих посадовців в Україні є надзвичайно важливим завданням для забезпечення ефективної роботи державного апарату та підтримки процесу реформування в умовах

загарбницької війни. Ключові напрямки включають оновлення законодавства, розвиток освіти для дорослих, ефективне формування державного замовлення, розвиток ринку освітніх послуг, залучення практикуючих фахівців, розширення мережі навчальних закладів, адаптацію навчальних програм, вивчення іноземних мов, професійний розвиток на робочих місцях, оптимізацію визначення потреб, збалансованість теорії та практики, популяризацію ресурсів для навчання, фінансування професійного навчання, міжнародний обмін досвідом, співпрацю між установами та підвищення мотивації до навчання. Всі ці заходи сприятимуть покращенню якості навчання та підготовці кадрів для державного управління, що є ключовим фактором для подолання сучасних викликів та досягнення успіхів в реформуванні країни.

Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської області грає важливу роль у підвищенні кваліфікації державних службовців та керівників підприємств. Заснований на законодавчих актах та відповідних стандартах якості, цей центр здійснює некомерційну освітню діяльність, спрямовану на вдосконалення професійних навичок і компетентностей учасників навчання.

Існуюча мережа законодавства визнає важливість підвищення кваліфікації державних службовців та місцевих керівників, особливо в умовах широкомасштабних реформ та сучасних викликів. Центр підкреслює системний підхід до підвищення кваліфікації, спрямований на надання сучасних професійних навичок, які стають важливими для успішної реалізації реформ та побудови ефективної держави в Україні.

Окрім того, фінансова стійкість центру і можливість залучати кошти з різних джерел, таких як платні послуги та міжнародна технічна допомога, гарантують його функціонування навіть у складних умовах, включаючи ситуації з війною. Це свідчить про його здатність адаптуватися та надавати важливі освітні та консультаційні послуги для підтримки реформ та розвитку

України.

Контроль за якістю навчання через систему вхідного, поточного і підсумкового контролю гарантує високу якість підготовки та підвищення кваліфікації слухачів. Ця система сприяє покращенню рівня професійної компетентності учасників навчання і сприяє наданню високоякісних послуг в сфері державної служби.

Отже, Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників відіграє важливу роль у підвищенні професійної компетентності та підготовці державних службовців в Україні, сприяючи успішній реалізації реформ та розвитку країни в умовах сучасних викликів.

Україні варто розглянути індивідуалізовані підходи до навчання, де програми можуть бути адаптовані до конкретних потреб та завдань державних установ. Фінансування навчання з державного бюджету, як у Німеччині, може стати ключовим фактором успіху в створенні ефективної системи підготовки кадрів для державної служби в Україні, особливо в умовах воєнного конфлікту.

Враховуючи досвід Франції, де було ліквідовано елітарну Національну школу державного управління та замінено її на більш відкрите училище, Україна повинна прагнути створити більш доступну систему підготовки державних службовців, щоб забезпечити рівні можливості для професійного росту всім працівникам сектора публічного управління.

Важливо враховувати, що в контексті воєнного стану, як в Україні, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців стають важливими інструментами для адаптації та розвитку управлінських кадрів. Україна повинна ретельно вивчити світовий досвід, зокрема французьку, польську та німецьку моделі підготовки державних службовців, і адаптувати їх до власних потреб та умов, забезпечуючи найвищий рівень професіоналізму та готовності відповідати на сучасні виклики, що стоять перед країною.

Сучасна українська система професійного навчання державних

службовців стоїть перед важливими викликами. Важливими завданнями є створення інформаційної системи для збору даних, застосування компетентнісного підходу, розвиток освітніх програм для лідерів-управлінців, урахування регіональної специфіки, збільшення практичної складової навчання, впровадження дуальної освіти, залучення висококваліфікованих практиків і міжнародних експертів, програми подвійних дипломів, і створення ефективної системи післядипломної освіти. Ці заходи сприятимуть покращенню якості навчання та забезпеченню висококваліфікованих державних службовців.

У висновках можна сказати, що для підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців місцевого самоврядування в Україні необхідно провести широкомасштабні реформи в системі професійного навчання. Ці реформи повинні включати в себе оновлення законодавства, створення конкурентного ринку освітніх послуг, залучення висококваліфікованих фахівців-практиків та науковців до викладацької діяльності, розвиток спеціалізованих навчальних закладів, актуалізацію навчальних програм, підтримку фінансування та сприяння мотивації службовців до професійного росту. Ці заходи сприятимуть підготовці кадрів, які відповідають європейським стандартам ефективного та прозорого врядування, що є важливим для подальшого розвитку України як сучасної демократичної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми проведення реформи державної служби в Україні URL: аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/2588/>
2. 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.
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. 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>
5. Making a European area of lifelong learning a reality [Electronic resource] // European Commission. – Access mode: <http://ec.europa.eu/education/>
6. 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.
7. Сидоренко П. Проблеми функціонування системи професіоналізації державної служби в Україні // Вісник державної служби України. 2010. № 2. С. 40-43.
8. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців / В. М. Бойко // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2016. – № 1. – С. 3–7

9. Войтович Р. В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування : посібник / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. Ф. Надольний. – К. : Центр сприяння інститутц. розв. держ. служби, 2006. – 166 с.
10. Воронько О. А. Керівні кадри : державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 151 с.
11. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. Держ упр.: теорія і практика. 2011. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf> (дата звернення 26.09.2023).
12. Головач А. В. Керівник в органах Державної податкової служби адміністративно-правовий статус / А. В. Головач. – Х. : Золота миля, 2011. – 584 с.
13. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 344 с
14. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-п> (дата звернення 03.09.2023).
15. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-п> (дата звернення 05.08.2021).
16. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-п> (дата звернення 05.10.2023).
17. 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. – 20 с.

18. Енциклопедичний словник з державного управління / [Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

19. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві 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

20. Ефективність державного управління / [Ю. М. Бажал, О. І. Кілієвич, О. В. Мертенс та ін.] за ред. І. В. Розпутенка. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2002. – 420 с

21. Звіт про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації, розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання у 2020 році. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення 16.10.2023).

22. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali> (дата звернення 15.10.2023).

23. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52 (дата звернення 27.06.2021)

Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

24. Мегедин І. В., Ковалик В. В. Особливості правового статусу державного службовця. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif_2013_7_24.pdf (дата звернення 10.08.2021).

25. Мельников О. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. Публічне управління : теорія та практика : зб. наук. пр. Харків, 2011. №6. С. 40-41.

26. 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

27. 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-о НАДУ, 2003. – 212 с

28. Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 36 с

29. 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.

30. Пашко Л. Модернізація Національної школи управління Франції як неминучий процес осучаснення державних інституцій. Вісник НАДУ. 2004. №3. С. 62-67.

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

32. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. / І. Боднар, В. Горник, С. Кравченко, В. Кравченко. – Київ : Видавництво ЛіраК, 2017. – 200с.

33. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол.; за заг. ред. В. А.

Гошовської, Л. А. Пашко. – К.: НАДУ, 2013. – 300 с.

34. Про державну службу URL: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

35. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 20.09.2023).

36. Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ НАДС від 10.10.2019 № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19> (дата звернення 21.10.2023).

37. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 року № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p> (дата звернення 21.10.2023).

38. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 року № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2010-p> (дата звернення 21.10.2023).

39. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-p> (дата звернення 23.08.2023).

40. Про затвердження Положення про Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному

агентстві України з питань державної служби: наказ НАДС від 30.05.2018 №118. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 18.08.2023).

41. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах: постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.1994 р. №804. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-п> (дата звернення 02.08.2023).

42. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування URL: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564_2010_п

43. 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. Положення від 06.02.2019. № 106. 106-2019-п URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення 14.09.2023).

44. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019р.

45. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009. №789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п> (дата звернення 21.10.2023).

46. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16> (дата звернення 22.10.2023).

47. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281

48. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145 19. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

49. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення 14.09.2023).

50. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 №93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15> (дата звернення 14.09.2023).

51. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» : указ Президента України від 12.01.2015 №5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 8.07.2023).

52. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил: постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п> (дата звернення 12.09.2023).

53. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20.11.2012 № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17> (дата звернення 10.09.2023).

54. Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ МОН від 04.08.2020 року № 1001. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS34035> (дата звернення 22.10.2023).

55. Реформування освіти в Україні : державно-управлінський аспект / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчановата ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – Київ : НАДУ, 2012. – 456 с.

56. Розроблення методів і технологій публічного управління : наук. розробка / [С. А. Романюк, О. Ю. Оболенський, В. І. Шарий та ін.]. – Київ : НАДУ, 2014. – 60 с.

57. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи . Університети і лідерство. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_3_13 (дата звернення 26.09.2023).

58. Стандарт освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування URL: Проект / за ред. В. А. Гошовської. – Режим доступу: <http://www.ipkkk.in.ua/standart>

59. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> (дата звернення 29.09.2023).

60. Стратегія 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 <https://pdp.nacs.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtiv-do-2027-roku>

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

62. Хмарні технології в навчанні. – Режим доступу :<http://infosvit.if.ua/hmarni-tehnolohiji-v-navchanni>.

63. Чемерис А. Підвищення кваліфікації управлінців : досвід та проблеми / А. Чемерис, А. Ліпінцев // Вісн. НАДУ. – 1997. – № 1. – С. 72–79.

64. Щодо віднесення посад керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій до відповідних категорій посад державної служби URL: Роз'яснення Нацдержслужби від 10 травня 2016 року № 6-р/з. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/1234/6-r_z_001.jpg

65. Ягунов В.В. Методологічні проблеми професійної підготовки майбутніх спеціалістів у системі вищої освіти. Становлення особистості професіонала: перспективи й розвиток: мат-ли VI міжнар.наук.-практ. конф., Одеса, 24-25 березня 2017 року. Одеса: Вид-во ОДВУС, 2017. С. 13-14.

66. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис канд. наук з держ. упр. Київ, 2001. 214 с.

67. Яшина Ю.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць / редкол. : С.М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. №1 (4). С. 236-245

ДОДАТКИ