

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного управління

Пугач Роман Олександрович

УДК 351.36

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Державне регулювання підвищення

кваліфікації керівників державних установ»

281 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Р. О. Пугач

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Ходаківський Євгеній Іванович
доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Пугач Р. О. Державне регулювання підвищення кваліфікації керівників державних установ. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2020.

Утворення національної системи підвищення кваліфікації кадрів фахівців державної служби та місцевого самоврядування є важливим елементом реформи публічного управління в державі. Діяльність закладів вищої освіти, Української академії державного управління при Президентові України, центрів підвищення кваліфікації на місцях створює умови підвищення ефективності праці посадовців та надання їм інформаційно-консультаційної допомоги.

Ключові слова: державне управління, національна мережа, підвищення кваліфікації, центри.

SUMMARY

Pugach R. A. state regulation of advanced training of heads of state institutions. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and administration. – Polissia national university, 2020.

The formation of a national system of advanced training of civil service and local government specialists is an important element of Public Administration reform in the state. The activities of higher educational institutions, the Ukrainian Academy of Public Administration under the president of Ukraine, and local professional development centers create conditions for improving the efficiency of officials ' work and providing them with information and consulting assistance.

Keywords: public administration, national network, advanced training, centers.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	5
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	12
Висновки до розділу 2	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ. 18	
Висновки до розділу 3	23
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах зважаючи на зростаючі вимоги ринку роботодавці особливу значущість надають таким якостям фахівців, як висока кваліфікація, професійна компетентність, прагнення до розвитку, відповідність викликам часу. Перспективним є процес безперервної освіти. Він включає, крім базового навчання співробітників, систему освітніх програм підвищення кваліфікації, орієнтовані на всебічний діалог між фахівцями в різних сферах науки і підприємництва; актуалізацію знань; отримання практичних навичок; особистісне вдосконалення. Популярність подібних програм обумовлена реаліями вітчизняного ринку праці. У той же час в окремих професійних нішах спостерігається надлишок працівників. Подібний стан справ вимагає перерозподілу людських ресурсів, їх спрямування в інші галузі. Послуги підвищення кваліфікації – це оптимальна можливість забезпечити гідний рівень підготовки співробітників, в тому числі для роботи в нових для них областях. Даний вид додаткової освіти дозволяє при мінімумі витрат часу забезпечити отримання актуальних знань і високоефективних практичних навичок. Потреба розвитку цього сегменту ринку послуг визначила актуальність досліджень.

Належному правовому регулюванню та ефективній організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців багато в чому перешкоджають невирішені проблеми теоретико-правового характеру. Предметом дискусії залишаються питання ресурсного забезпечення процесу професійного навчання державних службовців. Наразі наявні наукові розробки розкривають лише окремі аспекти цих питань. В результаті практична діяльність з питань професійного розвитку та підвищення кваліфікації держслужбовців, яка спрямована на оперативне реагування без необхідного наукового осмислення і перспективного аналізу. Слід констатувати зростаючий рівень уваги вчених України та світу з різних галузей знань до фахового підходу перекваліфікації та навчання державних службовців.

Мета і завдання дослідження. Цільовою функцією дослідження є наукове і практичне обґрунтування процесу становлення працівників організацій різних форм власності як професіоналів.. Досягнення мети передбачає реалізацію **завдань**: 1) вивчення теоретико-правових основ підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів державних службовців; 2) аналіз існуючих проблем з теми дослідження; 3) обґрунтування пропозицій у сфері удосконалення об'єкта дослідження. **Об'єктом дослідження** є механізми управління перепідготовкою та підвищенням кадрів державних службовців. **Предметом дослідження** є організаційно-правові основи управління підвищенням кадрів фахівців державної служби.

Методи дослідження. Методичним базисом дослідження були логіко-семантичний, історичний, пошуково-бібліографічний методи, інструменти функціонального аналізу, методи диференціації та узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу. **Практичне значення результатів.** Представлені положення проаналізовані ВГО «Народний рух захисту Землі» і рекомендовані до впровадження ((довідка № 25 від 05.12.2020 р.).

Апробація результатів дослідження. Висновки дослідження висвітлено в межах науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Наукові читання – 2020» (м. Житомир, 15 травня 2020 р.); Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій» (м. Житомир, 20–21 жовтня 2020 р.); V Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління» (м. Житомир, 25 червня 2020 року).

Публікації. Основний доробок, висновки та практичні ціннісні пропозиції за результатами даного дослідження висвітлено у матеріалах трьох науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Представлена кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня «магістр» квалює аотацію українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, 3 додатки та список використаних джерел (46 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

В сучасних умовах ефективність державного управління обумовлена участю всіх сторін процесу координації та адміністрування і неможливе поза межами забезпечення професійної підготовленості державних службовців. Воно базується на оволодінні фахівцями спеціальними та загальними знаннями з питань управлінської спрямованості, вимагає постійного підвищення компетентності з широкого спектру питань соціально-правового характеру. Кадрове забезпечення – одне з найбільш вразливих місць функціонування органів державної влади. Українські програми підвищення професійної кваліфікації керівних працівників органів місцевого самоврядування та органів державної влади передбачають залучення можливостей іноземних держав і міжнародних організацій, що обумовлене як професійно слабким рівнем підготовки фахівців, щодо виконання ними посадових обов'язків, тоді як нові керівники подекуди отримують роботу без урахування професійної підготовки, а ротація кадрів відбувається без повноцінного освоєння нових знань.

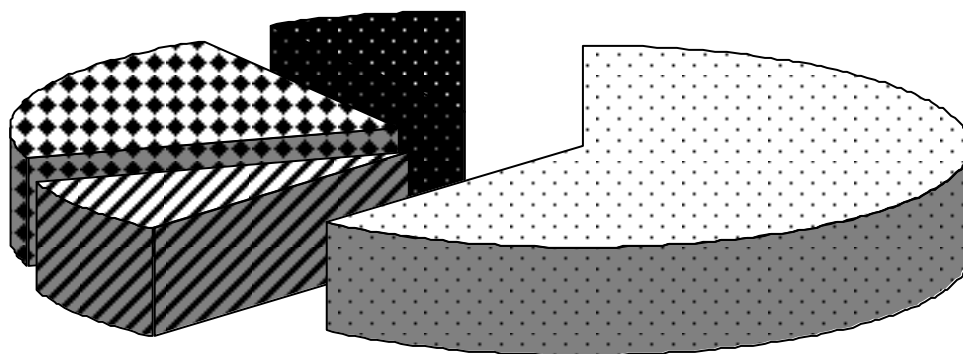
Становлення державної служби в Україні і організація перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів Державної служби – це дві сторони єдиного процесу. Наразі практично немає жодного питання в сфері державного управління, який не був би пов'язаний з проблемами професіоналізму і забезпечення відповідної підготовки державних службовців. Формування і розвиток публічно-правового інституту державної служби України засноване на принципі професіоналізму і компетентності, що визначає потребу їх поглибленого дослідження. Найважливіша – проблема перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, здатних реалізувати свої функції в принципово нових соціально-економічних умовах відповідно до пропонованих

законодавством професійно-кваліфікаційними вимогами. Звідси впливає теоретична важливість і практична цінність правового дослідження проблем регулювання та організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Правовий аналіз досвіду вирішення питань підготовки та перекваліфікації кадрів дає можливість представити виважені у контексті впорядкування та більш ефективного функціонування системи державної служби на всіх рівнях, а також сукупності державних інститутів. В сучасній юридичній літературі, разом з тим, практично відсутні цілісні системні дослідження з питань організації та нормативно-правового забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема в Україні, їх професійному розвитку.

Проблеми перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України до теперішнього часу у вітчизняній науковій літературі є недостатніми як з теоретичної та практичної точки зору дослідників, які займаються розкриттям цього питання. Водночас, актуальність проблеми формування висококваліфікованих кадрів вимагає її всебічного дослідження і організаційно-правового підходу у аналізі та оцінці. Дослідники у сфері державного управління, економіки, менеджменту, соціології, політології, психології, історії, філософії Ф. Д. Демченка, В. І. Кушнира, П. Н. Любченка, В. І. Матирко, Н. С. Нечипоренко, Е. В. Охотського, А. В. Оболонського, Р. Р. Філіппченка, В. о. Чубинського та інших дозволяють акумулювати досвід інтегрованого уявлення про проблему кадрового забезпечення. Варто відмітити, що вперше в питання освітньої та професійної підготовки державних службовців (чиновників) вирішуватися вже у другій половині XIX ст. вітчизняними вченими-державознавцями в рамках досліджень, присвячених теорії правового регулювання державної служби.

Оскільки державна служба України володіє істотними структурно-видовими і функціональними особливостями (рис. 1.1, додаток А–Б), а в ряді видів державної служби (військова служба, служба в системі Міністерства внутрішніх справ, прокуратури, інші спеціальні види служби) склалися і

функціонують власні відомчі системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, не зазнали істотних змін). Враховуючи зазначене в роботі, головним чином, мова йде про дослідження проблем спеціального навчання державних службовців» цивільних органів виконавчої влади та апарату представницьких (законодавчих) органів влади країни, місцевого самоврядування, а також помічників депутатів. Питання організаційно-правового забезпечення професійного навчання цієї категорії державних службовців є в даний час малодослідженими. Тому досвід перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців воєнізованих і спеціальних видів державної служби видається виключно важливим. Він використовувався автором у розробці ряду питань. Хронологічні рамки дослідження в основному охоплюють період з початку 90-х років, коли почала формуватися нормативно-правова база перепідготовки та підвищення кваліфікації. У літературі з урахуванням структурно-видових і функціональних особливостей державної служби України розглянутий вид служби іменується «загальним», «загально-адміністративним», «управлінським»



- Територіальні органи міністерств і відомств
- Обласні державні адміністрації та їх структурні підрозділи
- Районні державні адміністрації та їх структурні підрозділи
- Органи судової влади

Рис. 1.1. Структура складу держслужбовців

Необхідність комплексного вивчення предмета дослідження спонукала автора звернутися до порівняльно-історичного методу, який дозволяє з'ясувати зв'язок, спадкоємність між різними станами досліджуваних

процесів і явищ. Редакція Закону України «Про державну службу» [1] дала юридичну підставу розглядати державну службу як специфічну професійну діяльність. Даний вид діяльності є професією для державного службовця і отже, вимагає певної кваліфікації та отримання спеціальної освіти. У цих умовах перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців набуває особливого значення. Разом з тим багато питань її організації залишаються в даний час нерегульованими. До них, насамперед, слід віднести проблему визначення правового змісту понять перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Відносно додаткової професійної освіти (яке включає в себе перепідготовку і підвищення кваліфікації) подібного стандарту не існує. Наразі відсутній закон про додаткову професійну освіту, який також міг би служити джерелом, що містить тлумачення ключових понять додаткової професійної освіти. Потреба затвердження державного освітнього стандарту додаткової професійної освіти державних службовців як національної та регіональних освітніх компонент, заснованих на особливостях правового регулювання державних служб формує необхідність скасувати дію Державного освітнього стандарту додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації та перепідготовки) державних службовців з метою його перетворення у національний компонент загального стандарту для державних службовців усіх рівнів державного управління. У пропонованому стандарті необхідно сформулювати наступне: - структуру додаткової професійної освіти державних службовців регіонів України, виходячи з базових нормативно-правових актів, ключові поняття даної сфери освіти; вимоги до зазначеного обов'язкового мінімуму змісту програм освіти обов'язкової додаткової професійної освіти державних службовців, до умов їх реалізації, у тому числі, до навчальної та виробничої практики (за наявності таких) та підсумкової атестації, рівня підготовки за кожним напрямом (темою); терміни освоєння основних освітніх програм додаткової професійної освіти в державних освітніх установах, що не суперечать строкам,

встановленим законодавством України і (або) положеннями про Вищі навчальні заклади відповідних видів.

У разі визначення правового змісту поняття професійної підготовки Законом України «Про освіту» [2] не враховано його прийняте значення, в тому числі в державному управлінні та юридичній науці. З метою приведення у відповідність між собою законодавчих та інших нормативних правових актів представляється необхідним внести зміни і доповнення до Закону України «Про освіту» [2], доповнивши його зазначенням на програми додаткового професійної освіти, а також змінивши на загальноприйняте, в тому числі в чинному законодавстві, поняття професійної підготовки та ін.). В розвиток чинного закону «Про вищу» [5] в контексті післядипломної професійної освіти, який би врегулював значну частину протиріч, існуючих сьогодні між численними підзаконними нормативно-правовими актами, що вийшли в різні роки і не в повній мірі відповідають сучасним вимогам підготовки фахівців.

Виявлення і аналіз функцій державної служби, державних службовців виступає важливою теоретико-правовою умовою, що лежить в основі організації та правового регулювання перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Найбільш істотним виступає визначення функцій державних службовців, бо саме їх виявлення, комплексний аналіз може дозволити найбільш ефективно диференціювати перепідготовку «адресно» і ефективно. Слід виявити, ґрунтуючись на даних Реєстру державних посад державних службовців і кваліфікаційними розрядами державних службовців.

Зазначені заходи дозволять сформуванню законодавчу базу для вирішення низки наступних питань, що мають, за нашим поданням, виняткову актуальність: Однак, не повною мірою залишається визначенням, що розуміють під додатковою освітою. Природно, без чіткого з'ясування суті даних понять складно планувати і здійснювати організацію, сам процес навчання державних службовців. Наразі встановлені кваліфікаційні вимоги за державними посадами носять досить загальний характер. Складаючи основу для вироблення загальних, особливих і спеціальних правових

кваліфікаційних вимог, вони не можуть бути визнані достатніми для того, щоб на їх основі організовувати перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців. Таке регулювання не може бути здійснено виключно на основі класифікації посад за групами, що відповідають адміністративній ієрархії. Вбачаємо за необхідне ввести окремим нормативно-правовим актом стандарт правового опису державної посади державної служби.

Слід також особливо розглянути кваліфікаційні вимоги до державних службовців, що передбачає знання Конституції України та інших нормативно-правових актів щодо виконання відповідних обов'язків. Це самостійний вид кваліфікаційних вимог являє собою свого роду «правовий мінімум», який стає обов'язковою складовою частиною державних освітніх стандартів при перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. У зв'язку з цим необхідно визначити мінімум змісту правових знань державних службовців і розробити програми правового навчання державних службовців. У нормативних актах видається доцільним передбачити складання іспитів за відповідною програмою «правового мінімуму», який повинен стати частиною державного кваліфікаційного іспиту. У зв'язку з цим керівникам державного органу (адміністрації) необхідно враховувати цей фактор при вирішенні питань просування по службі. Застосування отриманих знань важливо, щоб формувати постійне підґрунтя професійного розвитку і службового руху персоналу державних органів, було одним з пріоритетних напрямків, пов'язуючи їх не тільки з посадовими категоріями і рівнями (національний, регіональний), але і з етапами службового руху від прийому на державну службу до відходу у відставку, супроводжуючи і якісно збагачуючи цей процес.

Висновки до розділу 1

1. Наразі відсутній яскраво виражений освітній характер професійного навчання держслужбовців, не було б пов'язане з професіоналізмом держслужбовців. Розвиток законодавства у сфері професійної освіти, в тому числі і державних службовців, неможливий без врегулювання понятійно-категоріального апарату. Розбіжності у визначенні термінів, що вживаються в різних нормативно-правових актах, вносять суб'єктивізм в їх тлумачення і, як наслідок, – неефективність правого застосування практики. У практичній діяльності це призводить до неможливості дати однозначні чіткі визначення.

2. Закони України, які регулюють основи державної служби, визначають діяльність осіб-претендентів на головні та вищі посади державної служби, передбачає обов'язкове володіння відповідним рівнем професійної освіти, що вважається рівноцінним, з додатковим вищою професійною освітою за спеціалізацією державних посад державної служби, що формує додаткові умови для перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів. Постанова КМУ № 224 «Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій» активізувала роботу центрів перепідготовки кадрів та їх фінансування з бюджетів ОДА, а співробітників центрів кваліфіковано як держслужбовців (Постанова КМУ №321 від 29.04.1996 р.), визначила норми оплати праці (Постанова КМУ №55 від 27.01.1997 р.).

РОЗДІЛ 2

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Специфіка розвитку системи кадрового забезпечення на державному рівні, забезпечення дотримання затверджених кваліфікаційних вимог до державних службовців, що заміщають державні посади державної служби; розробка фундаментальних і прикладних проблем розвитку державної служби; надання консультаційних послуг з питань державної служби, підготовка науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для системи навчання державних службовців; реалізація міжнародного співробітництва в галузі державної служби є об'єктом постійної уваги з боку законотворців та широких кіл громадськості.

Протягом 1996 р. в Україні створено 23 суб'єкти підвищення кваліфікації кадрів державної служби, а у 1996–1998 рр. – за підтримку фонду Ганса Зейделя проведено низку семінарів, затверджено єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації (Постанова КМУ №167 від 8.02.1997 р.), окреслено специфіку цільової аудиторії здобувачів освіти (Постанова КМУ №564 від 7.07.2010 р.). Відносна автономність центрів підвищення кваліфікації сприяла їх зближенню та співпраці з громадськими організаціями. У 1999–2000 рр. проведені перші зовнішні ліцензування на базі МОН. З 2001 р. На їх базі проводиться і перепідготовка кадрів (Постанова КМУ №1688 від 13.12.2001 р.). Як тренінгові центри діють в форматі короткострокового навчання (Постанова КМУ №1681 від 16.12.2004 р.) починаючи з 2002 р. Регламентування діяльності у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів реалізується на основі Закону України «Про вищу освіту» [5], а на підставі введеного у 2003 р. порядку реєстрації фізичних та юридичних осіб підприємців переважно всі заклади стали комунальними структурами. Важливу роль у їх подальшому розвитку

відіграв Закон України «Про державну службу» [1]. З 2014 р. Кількість центрів скоротилася до 19, а з 2016 р. Їх директор не мав статусу держслужбовця, заклади починають адаптуватися до європейських норм, в тому числі завдяки міжнародним програмам реалізовувани DOBRE, U-LEAD з Європою, «Пульс», Фундацією розвитку місцевої демократії – FRDL та ін. продовженням змін стала чергова Постанова КМУ №106 від 6.02.2019 р., яка передбачала оновлення термінології у сфері підвищення кваліфікації, вводила новий формат програм, акцентувала увагу на саморегульованому характері надавачів послуг. З грудня з 2019 р. центри перейменовують (Постанова КМУ №1036 від 11.12.2019, продовжено регуляторну політику НАДС у 2020 р., зокрема з позиції формування замовлення щодо надання послуг – ними є тільки органи державної влади, а з березня 2020 р. – активізовано формат дистанційної освіти) ,

За даними Уряду недооцінка значення кадрової складової державного управління криється у свідомості чиновників, їх переконаності в пріоритеті економічних і фінансових проблем над проблемами власного професіоналізму. Ефективність державного управління вирішальною мірою залежить від рівня професіоналізму і компетентності службовців. У зв'язку з цим принцип професіоналізму і компетентності розглядається нами як провідний. В той же час, в процесі формування кадрового складу органів державної влади особливе місце повинен займає «вхідний контроль» під час прийому на службу. Недосконалість існуючої нормативно-правової бази не дозволяє реалізувати наявний потенціал в повній мірі. Виходом з наявної ситуації є організація професійної підготовки службовців, яка являє собою цільове, конкретно спрямоване навчання, яке ґрунтуватися на певних принципах (вихідних ідеях, початкових, вимогах, що за своєю суттю виражають соціально-економічне та організаційно-правове призначення розглянутого інституту (рис. 2.1). *Принцип єдності* передбачає формування кадрової політики, складовою частиною якої є формування і функціонування єдиної державної системи професійної освіти державних службовців.

Принципи організації та функціонування перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців
Єдності
Диференційованості
Обов'язковості та безперервності
Випереджаючого характеру навчання
Встановлення взаємних прав, обов'язків та відповідальності
Встановлення правових наслідків
Забезпечення високої якості та ефективності навчання
Координації діяльності всіх елементів системи перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також державного управління цими процесами
Враховання зарубіжного та вітчизняного досвіду підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців

Рис. 2.1. Принципи організації та функціонування перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Джерело: сформовано на основі [1–5].

Принцип врахування диференційованості пов'язаний з принципом єдності як форма залежності структури, методів змісту і форм і професійної освіти, залежної від займаної посади держслужбовця; від рівня і особливостей державного органу; від рівня професійної та освітньої підготовки; від стажу державної служби та роботи за фахом. *Принцип безперервності і обов'язковості навчання* нормативно закріплений у форматі обов'язкового проходження державними службовцями різних форм підвищення кваліфікації (не рідше одного разу на п'ять років). *Принцип випереджаючого характеру навчання* як безперервність навчання тісно орієнтує державних службовців щодо постійного підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки. Ці та інші принципи відображають особливості походження і функціонування в державній службі та системи підвищення кваліфікації в Україні.

Базові передумови формування та вдосконалення діяльності системи професійної підготовки державних службовців наведені у додатках Б–В. Можна з упевненістю стверджувати, що в Україні установи, що працюють в даній сфері, діляться на дві основні ланки: 1) державні та недержавні освітні установи вищої та середньої професійної освіти, які з ліцензією займаються освітньою діяльністю; 2) спеціалізовані ліцензовані заклади додаткової професійної освіти державних службовців. Наприклад, такою є академія Державної служби при Президенті України та її структурні підрозділи в регіонах. У системі освітніх установ проходять перепідготовку і підвищення кваліфікації державні службовці, що заміщають вищі, головні і провідні державні посади. Вона включає: академії, які є провідними науковими центрами професійної освіти; інститути підвищення кваліфікації; курси (школи, центри). Існуюча нині мережа навчальних закладів має спільні цілі і завдання, методи і форми роботи, єдине організаційно-правове регулювання.

Отже, підвищення ефективності перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців багато в чому залежить від оптимізації механізму їх організаційно-правового забезпечення, що розглядається нами як у форматі регулювання відносини у зв'язку з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації державних службовців, досягається їх оптимізація і найбільший ефективний результат діяльності. До структурних елементів організаційно-правового механізму перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відносимо: правове регулювання перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; організаційне забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; навчальне забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Виходячи з цього правові норми, що регулюють відносини у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, представляється можливим класифікувати наступним чином:

1) норми, що регулюють відносини між державою (державними органами) та державними службовцями (наприклад, право державного

службовця на підвищення кваліфікації та перепідготовку (перекваліфікацію) за рахунок коштів відповідного бюджету);

2) норми, що регулюють відносини між державними органами у зв'язку з виданням вищестоящими органами нормативно-правових актів, що встановлюють порядок організації перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також умови направлення на навчання державних службовців;

3) нормативи державного регулювання виникають у зв'язку зі спільною організацією роботи з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, координацією та узгодженням цієї діяльності (наприклад, в частині реалізації державного замовлення на перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців);

4) норми, що регулюють відносини між державними органами та навчальними установами (в даному випадку слід виділити два види відносин: (1) з приводу їх організації, керівництва ними і контролю за діяльністю навчальних установ і (2) за направленням державних службовців на навчання, з розрахунку витрат, пов'язаних з навчанням та ін.);

5) норми регулюють відносини координації, узгодження діяльності непокірних один одному навчальних установ; керівництво і контроль за роботою підлеглих структур;

6) норми регулюють відносини між державними службовцями (слухачами) та навчальними установами;

7) норми, що регулюють відносини між навчальними закладами і професорсько-викладацьким, навчально-допоміжним складами.

Таким чином, організаційне забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців передбачає створення в структурі органів державної влади центральної конструкції – ієрархії суб'єктів, що формують, координують і контролюють діяльність з професійного навчання державних службовців.

Висновки до розділу 2

1. Наразі перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів держслужбовців формується на принципах єдності, диференціації, випередження, керуючого впливу, якості, координації та використання кращого зарубіжного досвіду і вітчизняної практики. В освітньому закладі підвищення кваліфікації можуть реалізовуватися різні за термінами, рівнем і спрямованістю додаткові професійні освітні програми. В галузі додаткової професійної освіти вони розробляються, затверджуються та реалізуються освітнім закладом підвищення кваліфікації самостійно. Сама освітня установа здійснює розробку та затвердження навчальних планів підвищення кваліфікації.

2. Оцінка рівня професіоналізму державних службовців проводилася на рівні Житомирської області у форматі опитування з метою виявлення проявів кризи в системі державного управління. В опитуванні взяли участь працівники кадрових служб органів державної влади Житомирської обласної адміністрації, з яких 53% брали участь у спеціальному дослідженні керівників; низька вимог до кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування також оцінювалася за результатами відповідей респондентів (77% питаних). Соціологічні опитування представників всіх районів Житомирської області свідчать, що найвища зацікавленість проявляється державними службовцями до фінансових і економічних аспектів державного управління (54%), найнижча – до кадрових питань (22%), що виявили як проблеми, так і напрями їх вирішення у питаннях підвищення кваліфікації кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

В рамках конституційного, адміністративного, цивільного і трудового права в минулі роки прийнято ряд нормативно-правових актів, які регулюють перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців і способи їх реалізації. Водночас нормативно-правова база лише складається. У порядку пропозиції нами сформульовані такі: - перекваліфікація кадрів вищої освіти: як правило, заступників; професійна перепідготовка: для досягнення відповідної спеціалізації; - підвищення кваліфікації обсягом понад 180 годин: для отримання нової кваліфікації та кваліфікаційного розряду. Розглядаючи проблему перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців як цілісне явище дійшли висновку, що правовідносини, що виникають у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, є особливим видом правових відносин, що мають самостійний об'єкт. У зв'язку з цим представляється необхідним доповнити Класифікатор галузей законодавства, включаючи додатковий розділ «законодавство про державну службу» спеціальний параграф «перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців». Питання перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців необхідно виділити в якості одного з основних напрямків розвитку законодавства України про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців України.

Організаційне забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців передбачає створення в структурі органів державної влади центральної, несучої конструкції – ієрархії суб'єктів, що формують, координують і контролюють діяльність з професійного навчання державних службовців. Зроблений аналіз завдань Міжвідомчої комісії з підвищення

кваліфікації та перепідготовки державних службовців органів виконавчої влади та Ради з кадрової політики при Президентові України, дозволив зробити висновок про дублювання в ряді випадків їх діяльності з функціями Ради з питань державної служби при Президентові України і Міжвідомчої комісії. З метою оптимізації організаційного забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на наш погляд необхідно скасувати Міжвідомчу комісію з підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців органів виконавчої влади, поклавши її функції, а також функції Ради з кадрової політики при Президентові України в частині координації діяльності з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на утворену відповідно до закону України Рада з питань державної служби при Президентові України, яка виявилася незадіяною в механізмі формування та реалізації державного замовлення на перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців. Таким чином, на рівні держави склалася б наступна ієрархія суб'єктів, які здійснюють, координують і контролюють діяльність з професійного навчання державних службовців:

- Президент України затверджує держзамовлення (виходячи з прогнозу вивільнення посад за групами і спеціалізаціями, а також включення до державного замовлення з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців частини державних службовців регіональних органів влади і муніципальних службовців з метою відбору резерву на висунення);

- Рада з питань державної служби при Президентові координує роботу з виконання, розміщення та формування державного замовлення на перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців;

- Державний орган управління Державною службою керує діяльністю спеціалізованих навчальних установ з підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців;

- Міністерство освіти здійснює загальне керівництво освітніми установами, що ведуть перепідготовку та підвищення кваліфікації державних

службовців.

Зазначені пропозиції будуть, на наш погляд сприяти більш ефективній організації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Разом з тим, важливе місце займають і організаційно-правові проблеми навчального забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Процес формування мережі навчальних закладів, навчальних державних службовців, протікає багато в чому безсистемно. Ряд освітніх установ, які ведуть навчання державних службовців, в силу свого профілю, організаційно-правового статусу, тому пропонуємо:

- розробити загальну стратегію розвитку системи перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, органічно пов'язуючи її з реформами соціуму країни, що потребує доопрацювання і удосконалення відповідної концепції з урахуванням накопиченого в період становлення досвіду перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з дисциплін, що входять до сфери їх спеціальної професійної освіти, а також контролюючого та моніторингового механізмів;

- ведення вищими навчальними закладами, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців особливий порядок фінансування освітньої діяльності з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, з урахуванням встановленої конкурсної складової при відборі навчальних закладів для розміщення державного замовлення.

Пропонуємо заходи впорядкування діяльності освітніх установ, які ведуть підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців: розподіл навчальних закладів за структурними категоріями (національні та регіональні), посадовими рівнями (категоріями, групами) здобувачів, напрямками і спеціалізації навчання, методичного забезпечення та консультування (управлінські, правові, фінансові та інші питання); міжвідомчу кваліфікаційну експертну оцінку якості роботи та можливості навчальних закладів. Разом з тим зазначені заходи слід розглядати додатковими до більш суттєвої проблеми – впорядкування ліцензування

освітньої діяльності у сфері професійного навчання державних службовців. Представляється необхідним, щоб для додання цій роботі комплексного і системного характеру національний орган з питань державної служби, відповідні державні органи, в тому числі управління вищою освітою спільно, в межах своїх повноважень, виробили і ввели особливий порядок ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів, здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Доцільним бачиться, наприклад, формування державного і регіональних реєстрів навчальних закладів, в яких перепідготовка і підвищення кваліфікації будуть зараховуватися в якості базового або додаткової освіти при конкурсному відборі, атестації державних службовців, службовому просуванні. На наш погляд, заслуговує на увагу і застосування в умовах «громадянської» державної служби досвід правового регулювання окремих питань служби в системі прокуратури в частині встановлення обмежень у виборі навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Вирішення проблем правового статусу вищих навчальних закладів системи академії Державної служби при Президентові України з метою забезпечення їх ефективного функціонування автор пропонує в двох напрямках, які не є взаємовиключаючими і можуть реалізовуватися паралельно):

1) по лінії передачі засновництва щодо підвідомчих в даний час академії Державної служби при Президентові України регіональних навчальних установ національному органу управління Державною службою;

2) по лінії освіти об'єднання навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців [3–5] дає право організаціям та установам, що діють у системі вищої і післявузівської професійної освіти, вступати в об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки). Створення Асоціації вищих навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, на наш погляд, сприяло впорядкуванню діяльності з перепідготовки та підвищенню

кваліфікації державних службовців, привнесенню в неї системних начал;

3) по лінії освіти об'єднання навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців» дає право організаціям та установам, що діють у системі вищої і післявузівської професійної освіти, вступати в об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки).

Таким чином, виникне відповідність норми Закону України «Про освіту» [2], що визначає порядок функціонування вищих навчальних закладів. Зазначена поправка розширить коло можливих засновників вищих навчальних закладів і створить правову підставу Президенту України виступати засновником, зокрема, академії Державної служби при Президентові України. Представляється можливою передача академії Державної служби, що стала до теперішнього часу базовим провідним вищим навчальним закладом з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, частини функцій з розміщення сформованого державними органами державної влади державного замовлення в конкретні навчальні установи. Спільна підготовка державних і муніципальних службовців не тільки можлива, але і бажана, тим більше, що сьогодні вона здійснюється в рамках однієї вузівської спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Муніципальні службовці структурно утворюють особливу групу службовців, які не є державними. Однак, зі статусно-функціональної ролі не в повній мірі є коректним відокремлювати муніципальних службовців від державних.

Паралельна підготовка державних і муніципальних службовців може стати основою функціональної взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечивши тим самим єдність державного управління. При дотриманні цієї умови може бути створена основа як для посадових взаємопереміщень (ротації) державних і муніципальних службовців, так і єдності системи влади. У ситуації, що склалася регіональні академії Державної служби можуть і повинні стати базою для професійної підготовки муніципальних службовців. Враховуючи, що зайняття посад на державній службі, обмеження не допускаються вони є одним з важливих

зовнішніх джерел кадрового резерву державної служби. Зазначені вище умови сприяли б створенню системи безперервного (і що особливо важливо – послідовного) професійного розвитку державних службовців.

Висновки до розділу 3

1. Вивчення проблеми діяльності державних службовців з використанням наукових засобів з області соціології, психології, права, організувати роботу з оцінки кадрів державних службовців, визначати рівень професійної підготовки кадрів та здатності виконувати професійні обов'язки.

2. Удосконалення організаційно-правового регулювання діяльності організації та установ з підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки державних службовців реалізується через систему перепідготовки, підготовки, підвищення кваліфікації та є єдиною, цілісною підсистемою системи державного управління. Метою системи підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки державних службовців є високий професіоналізм держслужбовців як найбільш ефективної частини системи управління державою. Цьому сприяє становлення та вдосконалення на практиці принципів функціонування та організації системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців.

3. З метою підвищення організаційно-правового та соціально-економічного та статусу працівників навчальних закладів на них необхідно поширити системи перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

4. Необхідно вести підготовку кадрів державної служби за трьома базовими напрямками та спеціальностями: «право», «публічне управління та адміністрування», «економіка»; у державному освітньому стандарті за фахом «публічне управління та адміністрування» доцільно внести зміни з позиції посилення соціально-економічної та управлінсько-правової спрямованості.

ВИСНОВКИ

1. Перепідготовка і підвищення кваліфікації державних службовців є важливими юридичними фактами, які супроводжуються правовідносинами, пов'язаних з просуванням по службі (заміщенням вищестоящої державної посади, підвищенням кваліфікаційного розряду, класного чину, звання, рангу). В Україні процес формування публічно-правового інституту державної служби, заснований на принципі професіоналізму і компетентності, що сприяло професіоналізації державно-службової діяльності. Її основним компонентом є наявність необхідної законодавством професійної освіти кадрів, яка визначає необхідність професійного систематичного навчання державних службовців у відповідності до обов'язкових структурно-функціональних особливостей державної служби, її професійної кваліфікації.

2. Державна служба, будучи особливим напрямком професійної діяльності, може бути ефективною лише за умови чіткого нормативного встановлення диференційованих по конкретних державних посадах державних службовців; критерій та базових підходів до формування їх професійно-кваліфікаційних вимог, що визначають змістовні сторони перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

3. Професійну підготовку державних і муніципальних службовців в рамках однієї спеціальності «Публічне управління та адміністрування» слід розглядати як основу функціональної взаємодії органів державної влади країни та місцевого самоврядування з метою забезпечення єдності системи влади і державного управління. Муніципальні службовці, які пройшли профільну професійну перепідготовку, повинні розглядатися як один з найважливіших джерел кадрового резерву державної служби.

4. Сформована система службового просування не сприяє виробленню у державних службовців мотивованої потреби в підвищенні рівня професійної підготовки. Необхідно безпосередньо та практично застосувати отримані знання. Різні види, форми перепідготовки та

підвищення кваліфікації доцільно пов'язувати з усіма етапами просування по службі від прийому на роботу до відходу у відставку та матеріально стимулювати, одночасно створюючи нематеріальні мотиваційні механізми.

5. Правовідносини, що виникають у сфері перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, є особливим видом правових відносин, що мають самостійний об'єкт. Норми, що регулюють ці відносини, утворюють самостійний правовий інститут, що включає забезпеченні комплексного правового регулювання суспільних відносин з приводу перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

6. Забезпечення ефективності функціонування та правового регулювання державної служби як найважливішого публічно-правового інституту держави диктує необхідність створення спеціалізованого державного органу управління. Поряд з наявними органами загальної компетенції, безпосереднє керівництво державною службою доцільно здійснювати спеціальним органом виконавчої влади (на рівні міністерства або Державного комітету). Правовий статус такого органу повинен включати повноваження з управління системою перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це дозволяє ліквідувати дублювання функцій і усунути суперечності у нормативно-правових актах, що визначають компетенцію державних органів з організації та регулювання професійного навчання державних службовців.

7. Комплексний, системний характер діяльності з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців вимагає введення реєстрів навчальних закладів, в яких перепідготовка та підвищення кваліфікації за-раховуються в якості базової або додаткової освіти при конкурсному відборі, атестації державних службовців, їх службовому просуванні. Державний орган з питань державної служби, уповноважені державні органи (в т. ч. здійснюють управління вищою професійною освітою) в межах своєї компетенції повинні виробити порядок ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів, що здійснюють перепідготовку і підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу. Закон України. Документ 889-VIII, Редакція від 24.10.2020, підстава – 912–IX. (Редакція, відбудеться 16.07.2021, підстава – 2704–VIII.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 10.11.2020)
2. Про освіту. Закон України. Документ 2145-VIII, Редакція від 16.11.2020, підстава – 910–IX (Редакція, відбудеться 01.01.2021, підстава – 978–IX.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 10.11.2020)
3. Модельний закон про вищу та післявузівську професійну освіту. Документ 997_a11, Прийняття від 07.12.2002. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_a11#Text (дата звернення 10.11.2020)
4. Модельний закон про ліцензування, державну атестацію і акредитацію установ/організацій вищої та післявузівської освіти в державах-учасниках СНД. Документ 997_n63, Прийняття від 03.12.2009. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_n63#Text (дата звернення 10.11.2020)
5. Про вищу освіту. Закон України. Документ 1556-VII, Редакція від 25.09.2020, підстава – 849–IX (Редакція, відбудеться 16.07.2021, підстава – 2704–VIII.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 10.11.2020)
6. Артеменко Н. Організаційно-правові засади забезпечення професійної діяльності державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування: тези VIII міжнар. наук. конгр., 27–28 берез. 2008 р. / відп. ред. В. Говоруха. Х., 2008. С. 157–158.
7. Бакуменко В., Надолішній П., Іжа М., Арабаджи Г. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посіб. Одеса: НАДУ, 2009. 392 с.

8. Василенко И. ФРГ: государственная служба как сфера управления. *Проблемы теории и практики управления*. 1996. № 1. С. 58–62.
9. Венгерское административное право. М., 1990. 331 с.
10. Гербер Р. Т., Юнг Г. А Кадри в системе социалистического управления. М., 1970. 316 с.
11. Гудошников Л. К. Формирование в КНР системы государственной службы. *Проблемы Дальнего Востока*. 1995. № 4. С. 27–34.
12. Желюк Л. Державна служба: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2005. 570 с.
13. Загородний В. Практика формирования штатов государственных служащих Канады и США. *Вестник государственной службы*. 1993. №1. С. 36–41.
14. Камінська Н. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : навч. посіб. К.: КНТ, 2010. 229 с.
15. Лобанов В. Служба высших руководителей в США. *Государство и право*. 1996. №6. С. 131–139.
16. Михев В. И. Социально-психологические аспекты управления. Стилль и методы работы руководителя. М.: Молодая гвардия, 1995. 368 с.
17. Научная организация управленческого труда. Избранные главы / Под ред. Н. Ржезничка. пер. с чеш. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Прогресс, 1998. 643 с.
18. Нижник Н., Рева О., Радов Д. Методологічні основи розробки структур державного управління та оцінки їх організаційної ефективності. *Вісник НАДУ*. 2005. №1. С. 114–130.
19. Обэр-Криее Д. Управление предприятием. Сокращенный перевод с французского / Под общ. ред. и предисловием В. М. Кузнецова. М.: Прогресс, 1993. 304 с.
20. Озирак В. Ю. Проблемы подготовки кадров для управления. М.: Знание, 1991. 32 с.
21. Про управління державною службою. Постанова КМУ від 02.04.

1994 р. № 209. *Вісник державної служби України*. 1995. № 1.

22. Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Постанова КМУ від 4.10.1995 р. № 782. *Вісник державної служби України*. 1995. № 3–4.

23. Про затвердження положень про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Академії. Постанова КМУ від 14.04.2004 р. № 468.

24. Про заходи щодо підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань боротьби з корупцією. Постанова КМУ від 02.06.2003 р. № 828.

25. Правове регулювання діяльності державних службовців України, Упор. А. Толстоухов, Т. Мотренко, В. Луговий, Н. Нижник та ін; Головне управління державної служби України, НАДУ. К.: НАДУ, 2004. Т.1. 868с.

26. Прихоченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. Вип. 3 (15). Харків: Магістр, 2006. С. 139–146.

27. Про Державну фіскальну службу України: Постанова Каб. Міністрів України від 21./05.2014 р. № 236. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF>.

28. Скоробогатов Й. В., Митин С. Т., Гольдин Л. И. Настольная книга работника по кадрам / отв. ред. Панкин М. Е. М.: Юридическая литература, 1999. 263 с.

29. Сучасні технології професійного навчання державних службовців. Практикум: Навч.-метод. посіб. / Т. Берегой, М. Іжа, Т. Гречко, Н. Колісніченко, Н. Липовська, К. Крутій, М. Попов, Т. Садова, Н. Романенко, Е. Топалова, С. Хаджирадева, В. Яценко. За ред. М. Іжі, С. Хаджирадевої. Одеса, ОРІДУ НАДУ, 2007. 750 с.

30. Указ Президента України від 14 квітня 2000 № 599 «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні»

31. Про вдосконалення діяльності державних органів, роботи державних службовців та підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Указ Президента України від 11.02.2000 р. № 207/ 2000. *Урядовий кур'єр*. 2000. 15 лютого.

32. Про внесення доповнень до Програми кадрового забезпечення державної служби. Указ Президента України від 02/06.1998 р. № 581. *Вісник державної служби України*. 1998. № 2.

33. Про державну підтримку підготовки фахівців для сільської місцевості. Указ Президента України від 19.03.1999 р. № 262/99. *Урядовий кур'єр*. 1999. № 54. 24 березня.

34. Про підвищення ефективності системи державної служби. Указ Президента України від 11.02.2000 р. № 208/ 2000. *Урядовий кур'єр*. 2000. 15 лютого.

35. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Указ Президента України від 30.05.1995 р. № 398. *Вісник державної служби України*. 1995. № 2.

36. Про створення Львівського, Одеського і Харківського філіалів Української Академії державного управління. Указ Президента України від 11.09.1995 р. № 824. *Вісник державної служби України*. 1995. № 3–4.

37. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій. Указ Президента України від 10.11.1995 р. № 1035. *Вісник державної служби України*. 1995. № 3–4.

38. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій Указ Президента України від 19.05.1995 р. № 381. *Вісник державної служби України*. 1995. № 2.

39. Указ Президента України від 21 серпня 2003 р. № 869/2003 "Про надання Українській Академії державного управління при Президентові України статусу національної".

40. Про Комісію з питань формування кадрового резерву на керівні посади державних службовців. Указ Президента України від 04.06.2004 р. № 614/2004.

41. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278/2004.

42. Про заходи щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2004 рік. Указ Президента України від 05.01.2004 р. № 4/2004.

43. Шрубенко А. Т. Республика Беларусь: Подготовка управленческих кадров . *Проблемы теории и практики управления*. 1992. № 4. С. 75–80.

44. Якубовський О. П. Кадрова політика і державна служба: термини, поняття, схеми, афоризми, бібліографія: Слвник-довідник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. 450 с.

45. Якубовський О. П. Кадрова політска та державна служба: програма та методичні рекомендації: Навч.-метод., 2008. 501 с.

46. Про затвердження Положення про навчання, перепід готовку, підвищення кваліфікації та складання екзаменів особами, які прова дять діяльність на ринках фінансових послуг. Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінанси вих послуг України. Документ z0122–04, Редакція від 03.07.2020, підстава – z 0553. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0122-04#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Інфографіка «Система професійного навчання держслужбовців»



Додаток А.2

Облікова кількість штатних працівників органів державної влади України

Органи влади (центральні апарати)	Облікова кількість штатних працівників на 31 березня 2014 року	Облікова кількість штатних працівників на 30 червня 2014 року	Зміна, %
Державна фіскальна служба	1921	1896	-1,3
Верховна Рада	1538	1524	-0,9
Міністерство економічного розвитку і торгівлі	1248	1234	-1,1
Міністерство фінансів	НД	778	НД
Міністерство внутрішніх справ	700	734	4,9
Міністерство юстиції	725	719	-0,8
Міністерство закордонних справ	686	693	1,0
Кабінет Міністрів	618	635	2,8
Міністерство оборони	НД	562*	НД
Адміністрація Президента	НД	488*	НД
Міністерство соціальної політики	НД	463*	НД
Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ	433	409	-5,5
Міністерство енергетики та вугільної промисловості	414	405	-2,2
Міністерство аграрної політики та продовольства	376	364	-3,2
Міністерство інфраструктури	302	289	-4,3
Міністерство освіти і науки	263	256	-2,7
Міністерство охорони здоров'я	256	247	-3,5
Міністерство екології та природних ресурсів	231	231	0,0
Міністерство культури	232	219	-5,6
Міністерство молоді та спорту	129	132	2,3

Додаток Б.1

Алгоритм процедури оцінювання безпосередніх керівників



Додаток Б.2

Алгоритм процедури оцінювання держслужбовців



Додаток Б.3

Принципи управління персоналом

Традиційний HR-менеджмент

Фокус на стандартах та контролі



Накази, виконання, контроль

Завдання для HR: впровадження стандартів і процедур, контроль за виконанням правил і вимог для підвищення виконавчої дисципліни

HR-менеджмент у стилі Agile

Фокус на потребах клієнтів та швидкості дій

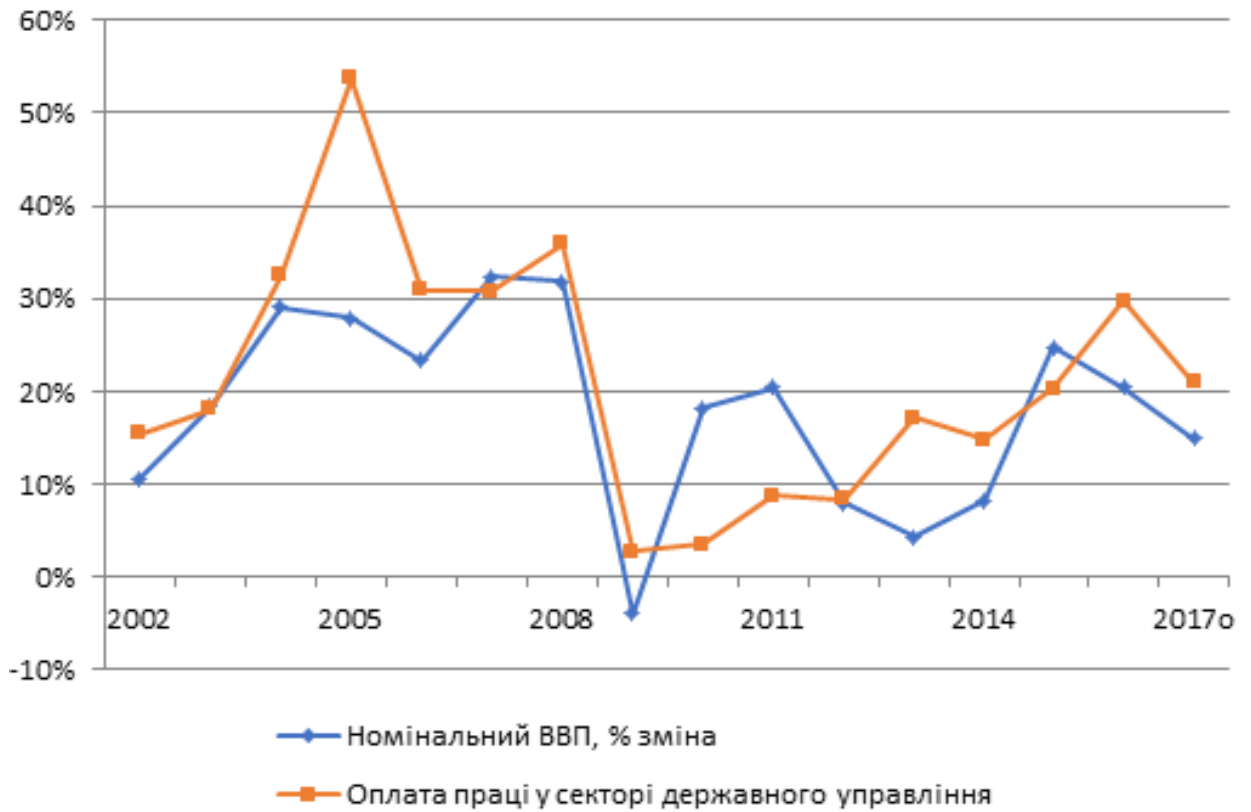


Адаптивність, інновації, швидкість

Завдання для HR: впровадження стратегій і програм, які заохочують розвиток, співпрацю, прийняття рішень, відповідальність

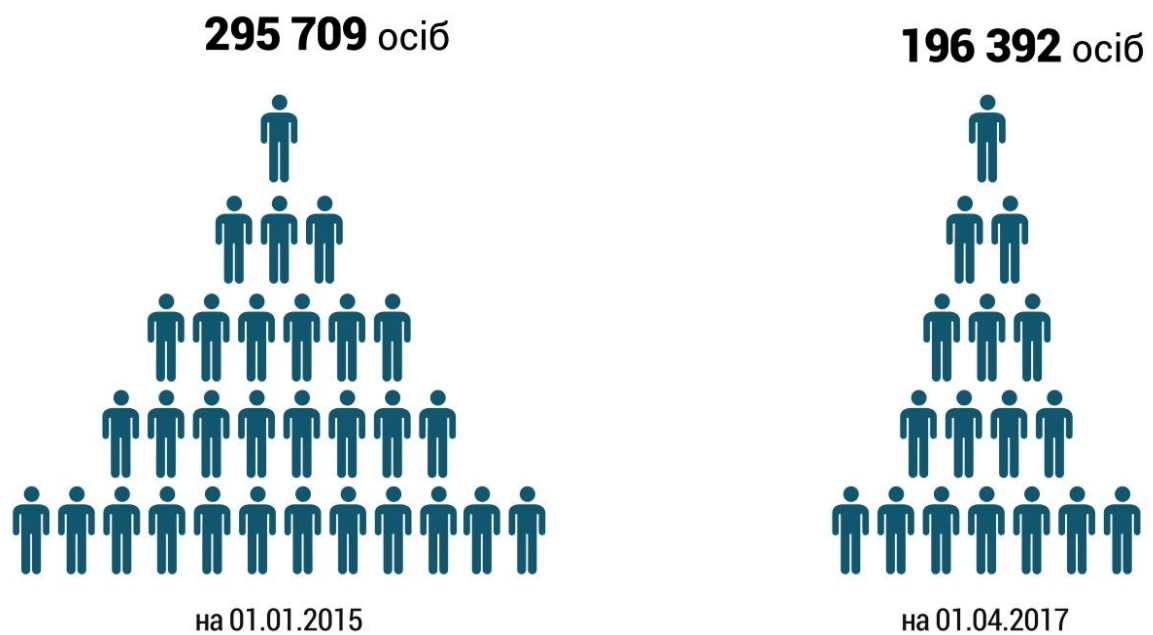
Додаток В.1

Порівняльний аналіз трендів номінального ВВП та оплати праці у секторі державного управління



Додаток В.2

Інфографіка «Динаміка кількості фактично зайнятих держслужбовців»



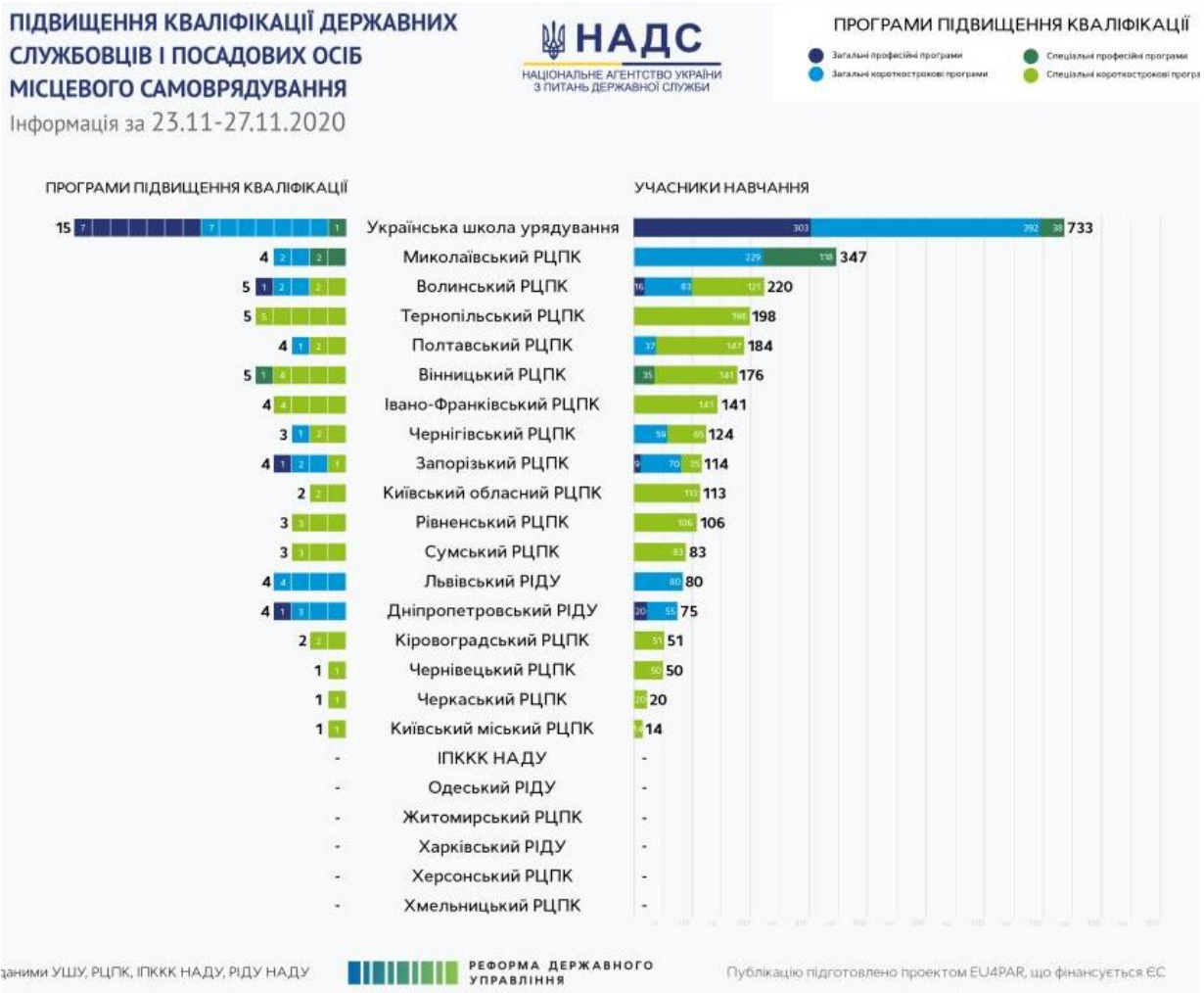
Додаток В.3

Гранична чисельність працівників місцевих державних адміністрацій
(одиниць)

Найменування адміністративно-територіальної одиниці	Гранична чисельність працівників			
	обласних державних адміністрацій		районних державних адміністрацій	
	усього	у тому числі апарату	усього	у тому числі апарату
Область:				
Вінницька	688	107	2102	378
Волинська	540	86	1184	224
Дніпропетровська	1035	113	1337	308
Донецька	1076	137	833	182
Житомирська	712	97	1516	322
Закарпатська	523	86	1165	182
Запорізька	730	112	1320	280
Івано-Франківська	611	94	1261	196
Київська	719	113	1910	350
Кіровоградська	642	93	1375	294
Луганська	768	122	859	168
Львівська	798	112	1604	280
Миколаївська	619	96	1286	266
Одеська	803	118	1699	364
Полтавська	700	113	1526	350
Рівненська	566	104	1229	224
Сумська	659	105	1291	252
Тернопільська	536	93	1381	238
Харківська	916	118	1861	378
Херсонська	664	118	1049	252
Хмельницька	569	93	1432	280
Черкаська	618	93	1312	280
Чернівецька	574	112	723	154
Чернігівська	651	98	1310	308

Примітка. Гранична чисельність працівників місцевих державних адміністрацій Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Луганської, Харківської областей встановлена з урахуванням змін чисельності відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2015 р. № 106 "Про удосконалення порядку надання житлових субсидій" (Офіційний вісник України, 2015 р., № 22, ст. 607).".

Інфографіка «Статистичні дані щодо підвищення кваліфікації держслужбовців»



ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

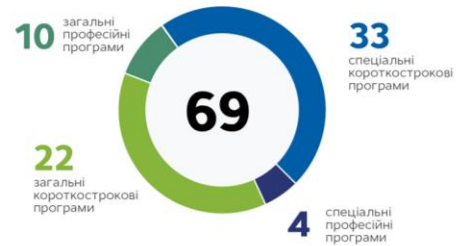
Інформація за
23.11-27.11.2020



УЧАСНИКИ НАВЧАННЯ



ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ



ТОП-5 ЗА КОРОТКОСТРОКОВИМИ ПРОГРАМАМИ



ТОП-5 ЗА ПРОФЕСІЙНИМИ ПРОГРАМАМИ



даними УШУ, РЦПК, ІПКК НАДУ, РІДУ НАДУ

РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ

Публікацію підготовлено проектом EU4PAR,
що фінансується ЄС