

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ:
НАЦІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 606 групи

Рупишев Родіон

Володимирович

Керівник:

кандидат наук з

державного управління

Поляк О. В.

До захисту допущено

на засіданні кафедри політології та державного управління

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.

Чернівці – 2024

Анотація

Рупишев Родіон Володимирович. Професійна підготовка посадових осіб місцевого самоврядування в Україні: національні тенденції та регіональний досвід. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Чернівецький національний університету імені Юрія Федьковича. 2024.

В кваліфікаційному дослідженні другого (магістерського) рівня здійснено вивчення національного досвіду та аналіз регіональних тенденцій професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. Досягнення мети дослідження здійснювалося через послідовне вивчення особливостей формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління; теоретичних аспектів дослідження системи підготовки публічних службовців; особливостей формування та нормативних засад реалізації національної моделі професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні; інноваційних стратегій професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні; діяльності Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації та регіонального досвіду професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: міське самоврядування, посадові особи, підвищення кваліфікації, форми підвищення кваліфікації, регіональний досвід

Abstract

Rupishev Rodion Volodymyrovych. Professional training of local government officials in Ukraine: national trends and regional experience. Qualification work of the second (master's) level in the specialty 281 Public management and administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. 2024.

The qualification research of the second (master's) level studied the national experience and analyzed the regional trends of professional training of officials of local government bodies in Ukraine. The goal of the research was achieved through a consistent study of the features of the formation of the conceptual framework for the study of professional training of public servants in the modern science of public administration; theoretical aspects of the study of the system of training of public servants; features of the formation and regulatory principles of the implementation of the national model of professional training of local government officials in Ukraine; innovative strategies for professional training of local government officials in Ukraine; activities of the Chernivtsi Regional Center

for Advanced Training and Regional Experience in Professional Training of Local Government Officials.

Key words: local government, officials, advanced training, forms of advanced training, regional experience

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

_____ Р. В. Рупишев

ЗМІСТ

Вступ	С. 5
Розділ 1. Наукові підходи до вивчення системи підготовки публічних службовців в Україні	
1.1. Формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління	С. 8
1.2. Теоретичні аспекти дослідження системи підготовки публічних службовців	С.17
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження	С. 29
Розділ 2. Національні тенденції професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	
2.1. Формування національної моделі професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	С. 34
2.2. Нормативно-правове регулювання професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні	С. 47
2.3. Особливості застосування механізму участі громадських організацій в регіональному публічному управлінні в умовах воєнного стану	С. 56
Розділ 3. Регіональний досвід професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування (на прикладі діяльності Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації)	
3.1. Організація підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області	С. 64
3.2. Проектна діяльність Центру як інструмент професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування	С. 77
3.3. Роль транскордонного співробітництва в інтеграції європейських практик в професійну підготовку посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області	С. 83
Висновки	С. 91
Список використаних джерел	С. 96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток системи підготовки публічних службовців в Україні характеризується зміною уявлень про її зміст та види професійного навчання. Ефективність формування належної системи публічного управління – один з основних чинників конкурентоспроможності України, є індикатором перспектив членства нашої держави в Європейському Союзі. Стратегічні напрями інституціональних змін у системі публічного управління обумовлюють необхідність модернізації системи публічної служби, формування нової кадрової політики на основі якісних стандартів управління та врахуванні кращих зарубіжних практик розвинених країн.

Прийняття Закону України «Про державну службу» у 2015 р. та цілої низки нормативно-правових актів суттєво змінили інститут публічної служби та відповідні підходи до організації процесів підготовки публічних службовців в Україні. У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки відзначено, що, відповідно до Європейських принципів, публічна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на досягненнях, бути орієнтованою на громадян. Реалізація реформ, здійснення структурних перетворень та забезпечення ефективного функціонування публічної служби неможливі без спеціально підготовленого корпусу публічних службовців.

Зважаючи на це, зростає роль підготовки публічних службовців в Україні, що передбачає вирішення низки завдань: налагодження системи безперервного підвищення професійного рівня компетенції публічних службовців, формування організаційної культури публічних службовців, упровадження різноманітних технологій управління персоналом, створення системи мотивації та стимулювання праці публічних службовців.

Актуальність проблеми щодо підготовки публічних службовців в Україні обумовлена й повномасштабним вторгненням країни-агресора та

запровадженням правового режиму воєнного стану на всій території України. Держава отримала низку завдань щодо збереження людського потенціалу та виконання стратегічних завдань, які визначені в пріоритетах державної політики. Проблемними є питання формування нової генерації публічних службовців, спроможних здійснювати свою професійну діяльність в умовах невизначеності та криз, здатних продукувати та запроваджувати інновації, приймати ефективні управлінські рішення, бути орієнтованими на результат.

Вищезазначене свідчить про те, що проблематика дослідження підготовки публічних службовців в Україні потребує теоретико-методологічного осмислення та визначення основних заходів щодо процесу його здійснення в практичній діяльності.

Метою дослідження є вивчення національного досвіду та аналіз регіональних тенденцій професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. Відповідно до мети були сформульовані такі **завдання** дослідження:

- визначити особливості формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління;
- проаналізувати теоретичні аспекти дослідження системи підготовки публічних службовців;
- охарактеризувати особливості формування та нормативні засади реалізації національної моделі професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- здійснити аналіз інноваційних стратегій професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні;
- на прикладі діяльності Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації, проаналізувати регіональний досвід професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система підготовки публічних службовців.

Предмет дослідження – професійна підготовка посадових осіб органів

місцевого самоврядування в Україні.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у курсовій роботі також застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, серед яких потрібно відзначити аналіз і синтез, логічний метод, індукцію та дедукцію, правовий метод, аналогію, порівняння, екстраполяцію, абстрагування та узагальнення.

Дослідження має бути послідовним, що вимагає об'єктивності під час здійснення дослідження. Тому ми дотримувались принципу об'єктивності, який передбачає об'єктивний процес наукового пізнання предмета дослідження, і забезпечує незалежність розгортання його сутності, без врахування особистих переконань чи думок.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані: як основа для подальших наукових досліджень проблемних питань, пов'язаних із професійною підготовкою посадових осіб місцевого самоврядування в Україні; для підготовки пропозицій стосовно удосконалення законодавства щодо професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні; для підвищення ефективності практичної діяльності з професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування; у навчальному процесі.

Структура кваліфікаційної роботи визначена метою та дослідницькими завданнями й складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

1.1. Формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління

Публічне управління є надзвичайно важливим виміром суспільного буття, від якості та функціональності якого залежить життєдіяльність суспільства та держави. Особливістю системи публічного управління є те, що і суб'єктом управлінської діяльності, і об'єктом управлінської діяльності є люди. Саме ця обставина визначає роль професійної підготовки професійних управлінців як критично важливу для розвитку суспільства, держави та людини: «На початку ХХІ ст. усім стало зрозуміло, що рівень розвитку та ефективність управлінської моделі визначають конкурентноздатність національних економік та окремих компаній. У світі конкурують не тільки технології та інтелектуальні ресурси, а й управлінські підходи та прийоми. У цих умовах управлінська освіта стає у певному сенсі найважливішим вихідним елементом ефективної моделі менеджменту» [64, с. 114]. Пошук успішних шляхів забезпечення формування та функціонування якісної системи публічного управління є актуальною проблемою сьогодення.

Якість публічного управління є синергетичним інтегрованим результатом якості: по-перше, суб'єкта управління (публічних службовців); по-друге, об'єкта управління; по-третє, процесу здійснення управлінського впливу. Тобто, публічне управління потребує залучення до своєї системи професійно підготовлені людські ресурси й релевантні засоби, відповідні європейським цінностям публічного управління. Відтак, для з'ясування шляхів підвищення якості та ефективності результативність публічного управління в сучасних наукових парадигмах аналізується через систему людських відносин та інструментів. Це дає підстави стверджувати, що якість

публічного управління визначається і якістю людських ресурсів, задіяних в управлінні, засобів й інструментів управління, світоглядним підґрунтям розуміння рівня відповідності професійної підготовки публічних службовців суспільним викликам.

Професійна підготовка публічних службовців – це «багатогранне та складне поняття, яке охоплює широке коло взаємозв'язаних управлінських, психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем» [72]. У науковій літературі професійна підготовка публічних службовців означається як основний та визначальний результат навчання. Він є

- системно-організованим процесом неперервного професійного навчання публічних службовців з метою їх підготовки до виконання нових складних функцій, професійного просування, динамічного формування кадрового резерву керівників та персоналу органу публічного управління;
- досягнення поставлених системою публічного управління стратегічних цілей;
- удосконалення системи навичок та сукупності вмінь, розширення системи знань, підвищення рівня компетенції публічних службовців, їх схильності до навчання на всіх рівнях публічного управління, що сприяє європеїзації системи публічного управління [112, с. 43].

Н. Алюшина розглядає професійну підготовку публічних службовців як «цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів», що постійно сприяють підвищенню рівня кваліфікації персоналу органів публічного управління та формують здатність виконувати завдання даного органу публічного управління [105, с. 57].

Поняття професійної підготовки публічних службовців ширше розглядає Т. Кагановська. Науковець визначає професійну підготовку публічних службовців як «сукупність організаційних заходів служби управління персоналом у сфері навчання, перепідготовки і підвищення

кваліфікації публічних службовців» [42, с. 119]. Ці заходи охоплюють всю сукупність питань професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантні посади, оцінки кадрового складу органу публічного управління, планування кар'єри публічного службовця та його службового просування, роботи з кадровими резервами.

За В. Ягуповим професійна підготовка публічних службовців є: по-перше, метою, смислом і цінністю його професійної культури; по-друге, складним, суперечливим і багатогранним процесом, який складається з особистісного та професійного розвитку; по-третє, детермінованим особистісними, соціальними, технологічними, віковими, психологічними якостями та рисами; по-четверте, має відкритий, нерівномірний характер; по-п'яте, результатом постійного вдосконалення у професійній діяльності; по-шосте, необхідною умовою успішної професійної діяльності; по-сьоме, необхідною умовою особистісної та професійної самоактуалізації [128].

Поняття *професіоналізація публічного управління* часто використовується для поглиблення розуміння професійної підготовки публічних службовців до виконання управлінської діяльності: «Суть професіоналізації публічного менеджменту полягає в тому, що управлінські функції виконуються спеціально підготовленими фахівцями з менеджменту, спроможними досягти високої продуктивності керованих ними організацій» [43, с. 151].

Для ширшого визначення сутності поняття *професіоналізація управління* скористаємося визначенням вище розумінням залежності якості публічного управління від якості сукупності управлінських інструментів, людських ресурсів та світоглядного підґрунтя системи публічного управління. Відповідно, професіоналізація системи публічного управління потребує дій, що нададуть змоги підвищити професійний рівень максимально більшої кількості публічних службовців; модернізувати управлінську інфраструктуру як систему управлінських інструментів, що використовують для здійснення публічного управління; європеїзувати філософію та цінності

системи публічного управління [21, с. 34]. Відповідно, професіоналізація публічного управління є процесом, метою якого можна визначити удосконалення системи та процесу публічного управління шляхом, зокрема, і професійної підготовки публічних управлінців для забезпечення їх належної професійної компетентності (Малюнок 1).



Малюнок 1. Виміри професіоналізації публічного управління

Дані Малюнку 1 ілюструють інтегральні характеристики якості публічного управління, які передбачають необхідність реалізації управлінських дій у всіх трьох напрямках й врахування сформованої взаємозалежності між складовими процесу професіоналізації публічного управління, відображеної в професійній підготовці публічних службовців.

В сучасному розумінні професійна підготовка публічних службовців – це «будь-яке заплановане вдосконалення поведінки того, хто вчиться, на основі нових знань, поглядів, цінностей, умінь навичок тощо» [16]. При цьому її можна розглядати як: «організовану комунікацію з метою досягнення успішних очікуваних результатів навчання» [16]. Відповідно, система професійної підготовки публічних службовців вирішує завдання:

- здобуття особою нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня за тією спеціальністю, яка спрямована на здійснення професійної діяльності в органах публічного управління;
- перепідготовки публічних службовців з метою здобуття ними освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою, ніж вже є, спеціальністю;

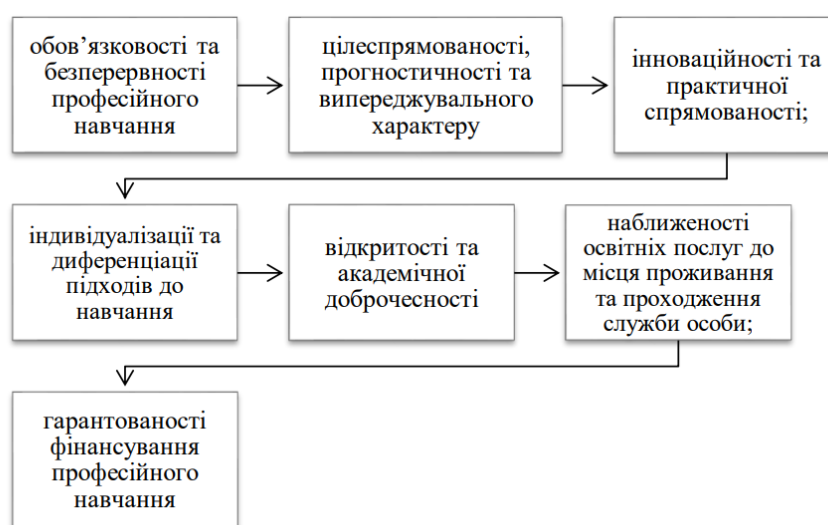
- підвищення кваліфікації публічних службовців, спрямоване на досягнення певного визначеного рівня управлінських компетенцій в межах певної категорії посад інституту державної служби та окремих функцій, що визначені актуальними потребами сьогодення, зокрема правовим режимом воєнного стану [19, с. 46–47].

Розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців характеризується зміною уявлень про зміст і види професійного навчання. В українській національній моделі професіоналізації публічного управління публічні службовці мають можливість реалізовувати своє право на необхідну та визначену професійну підготовку через:

- власне підготовку, яка передбачає виконання освітньо-професійної програми суб'єктами професійного навчання, що буде підставою для присудження освітнього рівня магістра за спеціальностями, що необхідні для професійної діяльності в системі публічного управління;
- підвищення кваліфікації, що передбачає набуття суб'єктами професійного навчання нових компетентностей та вдосконалення вже набутих в межах професійної діяльності компетентностей;
- стажування, що передбачає набуття суб'єктами професійного навчання практичного досвіду для виконання поставлених завдань професійної діяльності;
- самоосвіту, що передбачає самостійну організацію суб'єктами професійного навчання здобуття компетентностей в повсякденній професійній чи громадській діяльності [43, с. 214–218].

Система професійної підготовки базується на певних принципах, під якими розуміють «найабстрактніше визначення ідеї (початкова форма систематизації). Принцип – це правило, що виникає у результаті суб'єктивно обдуманого досвіду людей» [68, с. 36]. Ю. Волошин зазначає, що «принципи характеризуються, по-перше, як основні засади, вихідні ідеї, що

характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і можуть відбивати суттєві положення теорії, вчення, науки, системи внутрішнього і міжнародного права, політичної, державної чи громадської організації; по-друге, вони є внутрішнім переконанням людини, що визначає її ставлення до дійсності, суспільних ідей і діяльності» [13, с.110]. Таке розуміння сутності принципу дозволяє визначити сукупність принципів професійної підготовки публічних службовців (Малюнок 2).

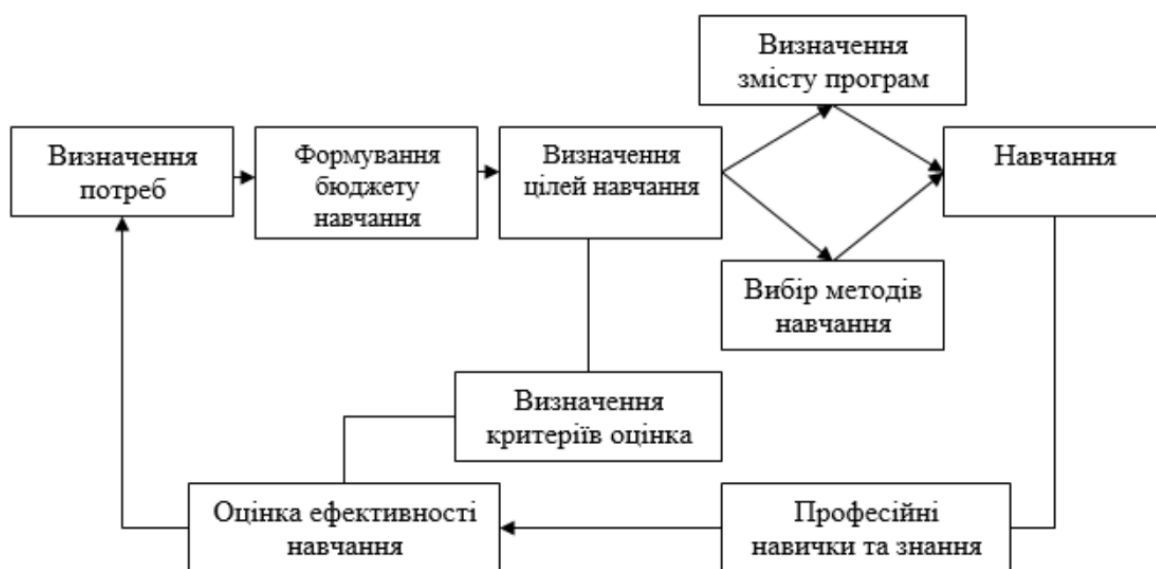


Малюнок 2. Принципи професійної підготовки публічних службовців

Принципи професійної підготовки публічних службовців, наведені на Малюнку 2, вказують на те, що дієвим засобом підвищення потенціалу органу публічного управління є навчання його працівників як «сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб органу влади» [56, с. 71].

Цілі професійної підготовки публічних службовців зазвичай закладені в стратегії розвитку персоналу та полягають в «подоланні розбіжностей між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та

їхніх груп. В органі публічної влади розвиток персоналу відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників. Професійний розвиток і професійне навчання виконують одне завдання – «підготовку працівників до виконання ними своїх обов’язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби органу державної влади, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним» [68, с. 104]. В органі публічного управління професійна підготовка публічних службовців має бути комплексним та неперервним процесом, що включає низку етапів (Малюнок 3).



Малюнок 3. Модель організації професійної підготовки публічних службовців в органах публічного управління

Управління процесом професійної підготовки публічних службовців в органах публічного управління починається з визначення потреб, що формуються на основі стратегії діяльності органу публічного управління та визначаються необхідністю підвищення продуктивності виконання публічними службовцями своїх функціональних завдань та обов’язків. З цього приводу М. Орлів слушно зауважує: «Потреби, пов’язані з виконанням завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих

працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, новоприйнятих на роботу. Так, як професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому важливим моментом в процесі формування професійного навчання є визначення фінансових ресурсів на нього у бюджеті» [67, с. 19]. Відповідно до цілей публічного управління визначаються форми підготовки, які мають враховуючи особливості особистості та потреби структурного підрозділу органу публічного управління та вимоги до навчання працівників (Малюнок 4).



Малюнок 4. Вимоги до навчання та підготовки публічних службовців

Дані Малюнку 4 вказують на те, що вимоги до навчання та підготовки публічних службовців опираються на поєднання: (1) мотивації до професійної підготовки; (2) належних умов та технологій навчання; (3) чітких та зрозумілих етапів професійної підготовки; (4) наявності зворотного зв'язку. Проте, професійна підготовка публічних службовців в органах публічного управління має певні особливості, пов'язані з навчанням дорослих, які мають базову освіту, професійний та життєвий досвід, фахову спрямованість, що зумовлює специфіку комплексу навчальних послуг, освітніх технологій, форм і методів навчання. В ідеалі, для публічних службовців професійна підготовка є неперервним процесом, що зумовлюється високим рівнем мотивації до навчання, здатністю до саморозвитку, самовдосконалення та самоосвіти.

Таким чином, склалися певні принципи професійної підготовки публічних службовців: індивідуалізація програм навчання; застосування активних методів і скорочення термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації; підготовка методичних програм; підпорядкованість навчання вирішенню загальних кадрових завдань органу державної влади [114, с. 108]. Такі принципи будуть дотримуватися тільки в разі опертя на системний підхід (Малюнок 5).



Малюнок 5. Системний підхід у професійній підготовці публічних службовців

Саме в рамках системного підходу до професійної підготовки публічних службовців сформувалося розуміння важливості застосування тренінгових технологій. Для публічних службовців це має бути тренінг акмеологічний, спрямований на досягнення вищого ступеня індивідуального розвитку шляхом системного застосування активних засобів групової та індивідуальної роботи. Такі засоби загалом мають забезпечити всебічний розвиток особистості публічного службовця, формування та постійне збагачення ділових якостей, професійних знань, навиків і вмінь, які необхідні для ефективного виконання посадових функцій [126, с. 371]. Основою процесу пізнання в тренінгу є активна позиція учасників, коли вони можуть ставити питання, висловлювати свою думку. Тренінгове

заняття має бути організоване так, щоб відбувалося безперервне цікаве спілкування, обмін досвідом, отримання задоволення від нових відкриттів.

Вивчення особливостей формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління вказує на те, що науковці сформували широку методологічну базу для дослідження актуальних проблеми професійного розвитку публічних службовців в Україні. Однак пошук шляхів її вирішення в умовах оновлення законодавства, високих вимог до публічних службовців у контексті проведення реформ зумовлюють необхідність комплексного дослідження, обґрунтування та подальшого вдосконалення механізмів забезпечення розвитку професійних якостей публічних службовців в системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Виходячи з аналізу сучасних поглядів науковців, можна стверджувати, що професійна підготовка публічних службовців – це системно організований процес безперервного їх професійного навчання для підготовки до виконання нових адміністративних функцій та професійно-кваліфікаційного вдосконалення, а також це безперервний, цілеспрямований, свідомий процес особистісного та професійного зростання фахівця, який заснований на отриманні нових знань, вмінь та навичок.

1.2. Теоретичні аспекти дослідження системи підготовки публічних службовців

Розвиток системи публічного управління України відповідно до принципів та стандартів Європейського Союзу обумовлює необхідність не тільки концептуального обґрунтування, а й практичного запровадження ефективної системи підготовки публічних службовців, відповідно до європейських стандартів. В сучасних умовах публічні службовці повинні бути освіченими, ерудованими, володіти високим рівнем загальної культури та стратегічним мисленням. Відповідно, професійна підготовка публічних службовців є однією з основних функцій управління персоналом у системі

публічної служби. Управління процесом професійної підготовки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає планування їх професійного розвитку, вдосконалення організаційного забезпечення цього процесу, формування мотивації до проходження професійного навчання та контроль відповідності рівня професіоналізму посадовим обов'язкам.

Практика демократичних країн засвідчує, що в умовах сьогодення, з огляду на наявні тенденції суспільного буття, роль професійної підготовки публічних службовців набуває критичного значення як для розвитку всього суспільства, так і окремих органів влади та управління. З цього приводу І. Шкурат зазначає, що «на початку ХХІ ст. усім стало зрозуміло, що рівень розвитку та ефективність управлінської моделі визначають конкурентноздатність національних економік та окремих компаній. У світі конкурують не тільки технології та інтелектуальні ресурси, а й управлінські підходи та прийоми. У цих умовах управлінська освіта стає у певному сенсі найважливішим вихідним елементом ефективної моделі менеджменту» [124]. Пошук ефективних шляхів для забезпечення якості управлінської діяльності є актуальною проблемою сьогодення, успішність вирішення якої безпосередньо залежить від забезпечення її професіоналізації. Якість управлінської діяльності є інтегрованим результатом якості суб'єкта управління, об'єкта управління та безпосередньо якості управлінського впливу [72]. Доречно зазначити, що вивчення системи підготовки публічних службовців в Україні на сьогоднішній день має достатньо розроблене теоретичне підґрунтя та перебуває у фокусі наукових інтересів багатьох дослідників.

Визначення наукових підходів до вивчення системи підготовки публічних службовців має як теоретичне, так і практичне значення з урахуванням кардинальних змін, що відбулися у зв'язку з реформуванням системи публічного управління. Це зумовлено, по-перше, адаптацією функціонування інституцій влади та управління до стандартів ЄС, та, по-

друге, необхідністю конкретного концептуального визначення поняття та сутності професіоналізації публічної служби, запровадження компетентнісного підходу до формування кадрового складу, від чого безпосередньо залежать якість, ефективність, якість та результативність роботи публічних службовців.

Для аналізу теоретичних аспектів дослідження системи підготовки публічних службовців вважаємо доречним звернутися до змістовного означення основних понять та категорій, зокрема: «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «кваліфікація», «професійність», «професійні якості», «компетентність», «професійна компетентність», «професійний розвиток», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». В науці державного управління означені категорії використовуються для позначення обсягу вимог, що висуваються до осіб, які займають посаду в системі публічної служби. Оскільки, в науковому дискурсі спостерігається невизначеність стосовно застосування цих понять, для глибшого розуміння сутності досліджуваної проблеми нами також буде розкрито зміст суміжних категорій.

Поняття «службовець» є похідним від терміну «служба», що у найзагальнішому вигляді трактується як «професійна діяльність певного контингенту працюючих осіб з організації виконання і практичної реалізації повноважень державних, суспільних і інших владних систем» [27, с. 39]. Тобто, під службою розуміється як «вид діяльності людей, так і самостійна установа чи структурний підрозділ установи» [106, с. 182]. В науковому дискурсі категорія «служба» інтерпретується одночасно як «вид суспільно-корисної діяльності людини, як соціальний інститут і як система соціальних державних органів, а також як професійна діяльність певної групи осіб тощо» [106, с. 372]. С. Серьогін визначає службу як «вид діяльності, пов'язаної з керівництвом, управлінням, контролем, наглядом, обліком тощо. При цьому працівники, залучені до служби, або створюють духовні цінності, або реалізують функції управління» [27, с. 34].

Особливим видом служби є публічна що визначається як «діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [19, с. 44].

Оскільки на рівні національного законодавства відсутнє визначення поняття «публічний службовець», а поняття «публічна служба» інтерпретується виключно в контексті поєднання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, в межах нашого дослідження ми оперуватимемо категоріями «державний службовець» та «посадова особа місцевого самоврядування».

Зміст поняття «державний службовець» науковцями означається у широкому та вузькому розумінні. В першому випадку, державний службовець – це «індивідуальний суб'єкт права, який здійснює функції державного управління не лише в органах державної влади, а й в інших державних організаціях, установах, підприємствах» [59, с. 157]. Відповідно до вузького розуміння держслужбовець – це особа, що займає певну посаду в органах державної влади/управління [59, с. 158]. Зауважимо, що для вітчизняної наукової традиції прийнятним є другий підхід, тому ним ми будемо оперувати в процесі нашого дослідження.

В Законі України «Про державну службу» [76] державний службовець визначається як «громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [76].

Відповідно до національного законодавства, посадова особа місцевого самоврядування – це «громадянин України, який займає посаду в органі місцевого самоврядування, одержує заробітну плату за рахунок місцевого

бюджету та виконує встановлені для цієї посади обов'язки, пов'язані з виконанням завдань і функцій місцевого самоврядування» [98].

В науковій літературі поняття «кваліфікація» використовується для позначення характеристики особи, або певного виду діяльності, або утворення та розкривається як: (1) ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь та навичок, необхідних для виконання ним посадових обов'язків; (2) визначення певного виду роботи, що устанавлюється залежно від складності, точності та відповідальності, необхідне для встановлення посадових окладів і тарифних ставок; 3) характеристика предмета або явища [43, с. 103].

В системі трудових відносин під кваліфікацією розуміють «рівень професійної придатності особи, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю» [25, с. 345]. Специфіка предмету нашого дослідження обумовлює розуміння кваліфікації як сукупності знань, умінь та навичок, що надають можливість публічному службовцю реалізовувати необхідний обсяг службових повноважень.

Стосовно поняття «професійність», зазначимо, що змістовно воно є дещо вузчим за категорії «кваліфікація», позаяк сутнісно обмежується конкретною сферою суспільної діяльності. Так, у юридичній науці під професійністю розуміється «сукупність набутих теоретичних знань, професійних навичок та практичного досвіду у певній галузі суспільної діяльності» [127]. В науці державного управління професійність розкривається через (1) готовність держслужбовці до здійснення службових повноважень, (2) належний рівень знань щодо предмету власної державно-службової діяльності, (3) знання своїх прав і обов'язків, (4) якісну реалізацію функцій і повноважень, передбачених законодавством, посадовими інструкціями та положеннями, (5) володіння правилами, процедурами та етичними нормами діяльності в органах державної влади тощо [119, с. 10].

В науковому дискурсі відсутній узгоджений підхід до розуміння поняття «професійні якості». Більшість науковців, зокрема А. Бандурка, С. Бочарова, В. Землянська, В. Венедиктов, М. Іншин, М. Клемпарський, О. Скакун, розглядають особливості професійних якостей публічних службовців крізь призму вимог до професійної компетенції, тобто відповідності посаді, яку займає фахівець. Нам імponує наукова позиція О. Губаревої, яка визначає професійні якості як «необхідний елемент формування професійної компетентності» [23, с. 109].

Поняття «компетентність» є похідним від латинського слова «competens», що перекладається як «належний», «здатний». У Великому тлумачному словнику сучасної української мови компетентність визначається як «поінформованість, обізнаність, авторитетність, під компетенцією – добру обізнаність з чим-небудь, коло повноважень якої-небудь організації, особи або установи» [8, с. 560].

В лексичному значенні зміст поняття «компетентність» наближений до поняття «професійність». Так, у новому тлумачному словнику української мови поняття «компетентний» визначається як такий, що: «має достатні знання в якій-небудь галузі; який із чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; має певні повноваження; повноправний, повновладний [65, с. 874]. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає компетентність як «поінформованість, обізнаність, авторитетність» [8, с. 560]. На думку М. Головань, компетентність може трактуватися як» якість або характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини» [18].

Наведені тлумачення поняття «компетентність» дозволяють резюмувати, що компетентність – «це сукупність знань, умінь та навичок, наявність відповідного рівня вищої освіти, досвіду роботи та інших вимог, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності» [112, с. 44].

Розширене визначення поняття «компетентність» міститься у Законі України «Про вищу освіту» [75], в п. 13 ч.1 ст. 1 якого вказано, що «компетентність – це здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей» [75].

В середовищі науковців досить поширеним є широкий підхід до тлумачення змісту поняття «компетентність», що виражається у деталізації знань, умінь та навичок, а також окресленні сфери їх застосування. Приміром, за визначенням О. Оболенського, професійна компетентність – це «певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами» [66, с. 156]. Таким чином, науковець вказує на «наявність в особи глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами» [60, с. 159]. С. Загороднюк розглядає компетентність як «інтегрований результат, що передбачає зміщення акцентів з накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок у бік формування і розвитку у тих, що навчаються, здатності практично діяти, застосовуючи досвід успішної діяльності у певній сфері» [37, с. 50].

Фахівці у галузі теорії державного управління при визначенні поняття «компетентність» акцентують на сфері професійної діяльності державних службовців, визначаючи компетентність як: (1) визначений обсяг знань про предмет діяльності, умінь, навичок, що дозволяють державному службовцеві

успішно виконувати свої посадові обов'язки, адекватно реагувати на проблеми, що виникають в управлінській системі та адміністративному середовищі [125, с. 287]; (2) глибоке професійне знання основ і технологій управлінської діяльності, сукупність отриманих професійних знань та умінь їх реалізовувати при виконанні управлінських функцій і завдань, використання ефективних методів і засобів досягнення цілей [25, с. 277]; (3) сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетенції за посадою [17].

Поняття «професійна компетентність» характеризує професіоналізм державних службовців та якість їх професійної підготовки. Більшість науковців розглядають професійну компетентність у двох вимірах. Перший відображає позицію суб'єкта діяльності через взаємну відповідність покликання та визнання фахівця в професійному середовищі. Другий розкриває психологічну структуру професійної компетентності, що включає три компоненти – операційний, мотиваційний та рефлексивний. Відповідно до такого підходу критеріями оцінювання рівня професійної компетентності виступають професійні якості, можливості та якість діяльності.

Відповідно до поглядів Т. Лукіна, «професійна компетентність публічного службовця становить основу його професійної діяльності, визначає міру відповідності його обізнаності (авторитетності) у питаннях державного управління та сформованості його навичок щодо здійснення нормативних вимог, які встановлюються до фахівців у сфері державної служби» [28, с. 377]. Дещо іншої позиції дотримується В. Савченко, який звужує зміст професійну компетентність публічних службовців до «загальних вимог, що висувуються до кандидатів на державну службу, зазначаючи, що її становлять: базова освіта відповідного рівня (тобто ступінь вищої освіти магістра або бакалавра), стаж (лише для державних службовців

категорії «А») і досвід роботи тощо» [49, с. 102]. Більш вузьке розуміння професійної компетентності публічних службовців зустрічаємо у В. Воронько, що виокремлює серед її структурних компонент професійні знання, уміння і навички. Вважаємо, що позиція автора не враховує законодавчої дефініції професійної компетентності, яка, на додаток до цих, містить й інші складники, що в своїй сукупності характеризують загальний рівень професіоналізму публічних службовців.

В контексті нашого дослідження заслуговує уваги позиція В. Шпекторенко, на думку якого «якості людини, які визначають її професійну компетентність, можуть визначатися в рамках традиційної її побудови – як знання, уміння та навички (базові вимоги), так і у поєднанні з іншими важливими якостями (які є необхідними у відповідній сфері професійної діяльності). Професійні та особистісні якості, що становлять професійну компетентність державних службовців, можуть бути як вродженими, так і набутими (розвиненими) людиною у професійній діяльності, мати різний ступінь сформованості чи прояву» [56, с. 287]. С. Григор'єва визначає професійну компетентність як «демонстровану здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [21, с. 101], акцентуючи таким чином на діяльнісному аспекті функціонування системи публічного управління.

В межах системного підходу професійна компетентність розглядається як певна система, що інтегрує знання, уміння, навички, професійно значущі якості особистості та забезпечує виконання професійних обов'язків.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [76], професійна компетентність визначається як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та

особистісного розвитку» [76]. Оскільки зростання вимог до професійної компетентності публічних службовців вимагає «здатності до ухвалення якісних управлінських рішень та поєднання професіональних та особистісних якостей під час фахової діяльності» [109, с. 279], серед передумов успішної управлінської діяльності важливого значення відводиться поєднанню професіоналізму та психологічного аспекту лідерства [109, с. 284].

Зауважимо, що професіоналізм публічних службовців виявляється, перш за все, через їх спроможність визначати, з урахуванням умов і реальних можливостей, найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених завдань в межах нормативно визначених повноважень. Професіоналізм публічних службовців розглядається науковцями як у широкому, так і у вузькому розумінні. В першому випадку мова йде про необхідність здобуття вищої освіти з кваліфікацією магістра, що дасть змогу виконувати не тільки фахові, а й загальні функції управління. У другому – передбачається якісне виконання спеціальних завдань та функцій, характерних для конкретного виду управлінської діяльності, сфери чи галузі управління [27, с. 32].

Відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання, професійний розвиток персоналу органу влади/управління визначається як «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [5, с. 18]. Вважаємо доречним розглянути позиції науковців до змістовного означення поняття «професійний розвиток». Так С. Хаджирадева визначає професійний розвиток публічних службовців як «процес якісних змін у професійній свідомості, професійному мисленні та професійній поведінці персоналу, що виражається в його готовності до професійної діяльності, яка зумовлена сучасним впливом навколишнього середовища» [20, с. 9]. На думку В. Гриньової та М. Новікової, професійний розвиток публічних службовців – це «системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки їх до

виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення структури персоналу» [21 с. 100–102].

Підготовка публічних службовців є складовою системи професійної освіти (освіта в означеному аспекті розуміється як соціальний інститут, процес і результат набуття особистістю професійних якостей). Відтак важливою для нашого дослідження є ідентифікація поняття «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». В нашому дослідженні система розглядається як сукупність елементів, пов'язаних і певним чином взаємодіючих між собою для реалізації заданих цільових функцій.

Нам імпонує підхід Т. Кагановської, відповідно до якого «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації складається з декількох підсистем, діяльність яких спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і всебічно підготовлених кадрів державних службовців, що володіють сучасними науковими знаннями, навичками й уміннями й здатні до ефективного здійснення цілей і функцій правової держави у своїй практичній діяльності» [42, с. 177]. Такими підсистемами виступають підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, визначення яких знаходимо у «Положенні про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [88].

В Положенні зазначено, що «підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування» [88]. Перепідготовка державних службовців і посадових

ОМС, у свою чергу, – це «отримання спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» і за спеціальностями, спрямованими на провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування, на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду» [88].

Дослідник Ф. Турко поняття «підвищення кваліфікації» визначає як «навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підвищення та вдосконалення їхніх професійних знань і навичок» [52, с.12]. На думку Ю. Сіліної підвищення кваліфікації державних службовців – це «навчання з метою відновлення і розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного рішення задач професійної діяльності на державній службі, яке спрямоване на підвищення рівня загальної управлінської культури та спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях» [51]. А відповідно до Положення, «підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов’язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування» [88].

Узагальнюючи вищезазначене, резюмуємо, що професійна підготовка публічних службовців перебуває в тісному взаємозв’язку з іншими складовими процесу професіоналізації управління, характеризується неперервністю, реалізується з урахуванням принципів навчання дорослих і потребує модернізації відповідно до вимог і викликів суспільного розвитку задля забезпечення прогресивного поступу останнього. Професійна підготовка публічних службовців спрямована на розвиток їх професійних якостей, підвищення рівня професійної компетентності та вдосконалення управлінської діяльності. Під розвитком професійних якостей публічних службовців у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ми розуміємо набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок

публічними службовцями, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації і компетентності, і здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги.

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження

Аналіз наукових підходів до вивчення системи підготовки публічних службовців в Україні нами здійснено шляхом використання різноманітних джерел, що відображають теоретичні засади та методологічні принципи дослідження.

Дослідження системи підготовки публічних службовців нами здійснено шляхом звернення до наукового доробку вітчизняних і зарубіжних науковців, що вивчали теоретичні та практичні аспекти професіоналізації публічної служби. Доречно зазначити, що стан наукової розробки дослідження проблем професійної підготовки публічних службовців видається за можливе аналізувати не лише з позиції темпоральної характеристики, а й в контексті науково-теоретичних підходів до розуміння системи професійної підготовки публічних службовців.

В зв'язку з тим, що професійна підготовка публічних службовців є багатоаспектним і різностороннім процесом, теоретичним підґрунтям дослідження стали праці фахівців у галузі науки державного управління, зокрема: Л. Гогіної, С. Григор'євої, С. Загороднюк, Т. Кагановської, Н. Калашник, М. Карпи, Ю. Ковбасюка, О. Оболенського, С. Серьогіна, Т. Лукіної, В. Малиновського, І. Мегедин, В. Олуйко, О. Полуяктової, І. Романчук, Ю. Сіліної, С. Хаджирадевої, Н. Алюшиної та Л. Воронько, І. Шкурат, В. Шпекторенко та ін. Окрім того, окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців входять до сфери наукових інтересів фахівців у галузі юриспруденції, зокрема В. Авер'янова, Ю. Битяка, Л. Білої-Тіунової, Ю. Даниленка, С. Ківалова, В. Кравця та інших. Науковий доробок

означених вчених слугує теоретико-методологічним підґрунтям дослідження системи підготовки публічних службовців в Україні.

Так приміром, О. Оболенський, розкриваючи зміст і структуру правового статусу державних службовців, деталізує умови набуття особою відповідного статусу та акцентує на важливості професіоналізації корпусу державної служби, одним із інструментів якої є навчання осіб для підвищення рівня їхньої кваліфікації. В. Малиновський зосереджує увагу на узагальненні практичної діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування в контексті переходу до нового розуміння завдань та функцій публічної влади в умовах децентралізації влади. Науковцем запропоновано оригінальну систематизацію видів публічної служби, окремі з яких наразі ще не отримали адекватного теоретичного опрацювання у вітчизняних наукових розвідках, виокремлено найбільш поширені методи та охарактеризовано процедуру оцінювання кандидатів під час добору на вакантні посади державної служби.

Основні напрямки реформування інституту державної служби в частині мети та її основних завдань, принципів, функцій, було вперше запропоновано В. Авер'яновим. Науковець також обґрунтував необхідність класифікації посад у системі публічного управління. Критеріями класифікації виступали: (1) зміст і характер діяльності, (2) способами обіймання посади, (3) надані повноваження. На думку В. Авер'янова, «найпершим радикальним заходом реформування державної служби має стати чітке законодавче визначення статусу державних службовців, встановлення та утвердження норм і гарантій цього статусу, що дасть змогу розрізняти дві групи посадових осіб у державних органах – політичних діячів і державних службовців; а також визначити на законодавчому рівні основні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державної служби, тощо».

Джерелами дослідження системи підготовки публічних службовців в Україні слугували також наукові праці, присвячені питанням

професіоналізму та компетентності публічних службовців. Зокрема, в монографічному дослідженні «Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства» під редакцією С. Ківалова розкрито зміст основних вимог щодо професійної компетентності державного службовця, визначено структурні компоненти профілю професійної компетентності державного службовця, означено та деталізовано зміст основних знань, умінь і навичок, на підставі яких встановлюється рівень професійної компетентності особи. В співавторстві з Л. Білою-Тіуною науковець розглядає види процедур вступу на державну службу та обмеження при вступі на державну службу. Вчені, акцентують увагу на тому, що доктринальне пізнання професійної компетентності державних службовців стосується здебільшого періоду незалежної України.

Проблемі визначення та систематизації кваліфікаційних вимог, тобто вимог, що висуваються до осіб, які претендують на вступ на державну службу, присвячено дослідження Ю. Битяка «Державна служба в Україні: організаційно-правові засади» [5]. Вчений акцентує увагу на відсутності єдиної системи оцінки професійних, ділових і моральних якостей, а оскільки критерії та показники якості роботи державного службовця не враховують специфіки проходження служби в окремих галузях і сферах, то існує можливість варіативності підходів до оцінки як критеріїв, показників оцінки, так й об'єктивності.

В контексті предмету нашого дослідження заслуговує на увагу наукова розвідка Н. Калашник і Є. Бородіна, присвячена питанню управління самоосвітою держслужбовців. Розглядаючи професійну підготовку державних службовців як основний спосіб підвищення їх професійної компетентності, автори роблять висновок, що професіоналізм і компетентність є не статичними характеристиками державного службовця або посадової особи, а – динамічними процесами, притаманними їх професійному розвитку. Всі характеристики професійного розвитку

державних службовців і посадових осіб вони поділили на чотири групи: професійно-кваліфікаційні, професійно-посадові, професійно-інноваційний розвиток і професійний саморозвиток державних службовців.

Окремої уваги заслуговує колективна праця «Публічна служба» за редакцією С. Серьогіна, в якій ґрунтовно досліджено питання професійної підготовки публічних службовців, зокрема (1) проблеми управління персоналом публічної служби, (2) співвідношення категорій «професіоналізм» і «професійна мобільність публічних службовців», (3) проблеми індивідуальної самоорганізації публічних службовців із позиції синергетичного підходу. Запровадження компетентнісного підходу в системі публічної служби та дослідження інституційної складової професійної компетентності публічних службовців стало предметом наукових досліджень М. Карпи.

Наукові дослідження С. Григор'євої присвячені доведенню необхідності застосування компетентнісного підходу до професійної підготовки публічних службовців як умови європеїзації публічної служби та розкриттю особливостей впливу Болонського процесу на професійне навчання державних службовців як умови підвищення їх професійної компетентності. Автором визначено, що «професійна компетентність державного службовця – це демонстрована здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку».

Нормативну основу дослідження системи підготовки публічних службовців в Україні складають Конституція та Закони України, укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, а також відомчі нормативні документи у сфері публічної служби. За роки незалежності в Україні було прийнято три Закони України «Про державну

службу», зокрема 1993, 2011 та 2015 років. Зауважимо, що посиленню активності з боку науковців у напрямку теоретичного аналізу концептуальних засад державної служби, положень та термінологічних новацій, покликаних суттєво оновити зміст державної служби в Україні, стало прийняття в 2011 р. ЗУ «Про державну службу». Водночас, розвиток законодавства з питань державної служби не відзначається наявністю значної кількості наукових праць, присвячених дослідженню проблем професійної підготовки публічних службовців.

Здійснений аналіз джерельного забезпечення вивчення системи підготовки публічних службовців в Україні дозволяє стверджувати, що досліджувана проблема перебуває у фокусі наукової уваги фахівців різних галузей знання, зокрема державного управління, юриспруденції, бізнес-управління, управління освітою, а також педагогіки та психології, що підтверджує її актуальність. Загально-теоретична характеристика джерельної бази дослідження професійної підготовки публічних службовців дозволила проаналізувати категоріальне оновлення інституту публічної служби та встановити взаємозв'язок між поняттями «державний службовець», «посадова особа місцевого самоврядування», «кваліфікація», «професійність», «професійні якості», «компетентність», «професійна компетентність», «професійний розвиток», «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації». Поряд із цим, проблема виявлення теоретико-методологічних підходів до вивчення системи підготовки публічних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається нерозв'язаною. Необхідність вирішення вищезазначеної проблеми та об'єктивна потреба суспільства у підготовці висококваліфікованих публічних службовців актуалізують потребу наукового поглиблення означених питань.

РОЗДІЛ 2

НАЦІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Формування національної моделі професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

У сучасних умовах кардинального реформування системи публічного управління в Україні вимога професійного розвитку та професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є особливо актуальною. Сьогодні проблема недостатності професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування є офіційно визнаною в Україні та привертає увагу теоретиків, управлінців та практиків. Окрім того, важливими є уніфікація професійної підготовки і визначення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та на міжнародній арені, оскільки активний розвиток міжнародних відносин та постійний обмін практичним досвідом диктують вимогу універсальності в управлінських процесах.

Варто зазначити, що розширення та поглиблення контактів міжнародного рівня, глобальних потоків інформації і соціального досвіду не може здійснюватися без постійної й неперервної освіти [7, с. 9]. А це означає, що публічний службовець має постійно працювати над собою, періодично підвищувати рівень своєї професійної компетентності. Це зумовлює необхідність створення єдиної системи неперервної професійної підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування [49, с. 42].

Тривалий час у публічній службі використовувалися морально застарілі методи підвищення кваліфікації службовців, які, як правило зводилися до проведення формальних лекцій, нотування законів та інших нормативно-правових актів, тестування рівня освоєння знаннями. Неактивною була й самоосвіта посадовців. Водночас із розвитком інформаційних технологій ситуація дещо покращилася, адже з'явилося

більше можливостей та форм отримання нових знань, інформація стала доступнішою.

Система професійного навчання створюється для задоволення потреб державних органів та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних фахівцях і забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання [88]. Сучасний розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні характеризується переглядом змісту і форм професійного навчання. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 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» [88].

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців включає у себе: 1) базову підготовку: (а) здобуття вищої освіти за спеціальностями, що відповідають посадам державної служби; (б) проходження стажування на державній службі; 2) перепідготовку: (а) здобуття другої вищої освіти за іншими спеціальностями, необхідними для виконання нових функціональних обов'язків; (б) проходження спеціальних навчальних програм перепідготовки; 3) підвищення кваліфікації: (а) участь у тематичних семінарах, тренінгах, майстер-класах; (б) проходження курсів підвищення кваліфікації у закладах освіти; (в) самоосвіту, вивчення нормативно-правових актів, професійної літератури.

Рівень організації у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування напряму впливає на стан забезпечення їх професійної компетентності. Як нами зазначено у попередньому розділі, посадові особи місцевого самоврядування реалізують своє право на професійне навчання через такі ключові складники, як підготовка, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта.

Підготовка посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає успішне виконання публічними службовцями професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [88].

У магістерській програмі державні службовці засвоюють принципи та принципи функціонування системи державного управління та управління як сукупності інститутів місцевого самоврядування та громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень. Це дозволяє магістрам отримати комплексне уявлення про необхідні реформи, оцінити їх переваги та ефективність, виробити стратегічне бачення можливостей і проблем їх впровадження та оцінити національне значення інновацій у всіх сферах державного управління та управління. вступив допускає [95]. Термін навчання для освітньо-професійних магістрів на суму 90 балів за Європейською системою трансферу та накопичення кредитів (ECTS) становить 16 місяців [88].

Цікавими для нашого дослідження є статистичні дані, наведені НАДС у своїх звітах. Наприклад, кошти на навчання випускників з держбюджету у 2018-2023 роках виділяли: Міністерство освіти і науки, Державне управління справами, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Міністерство фінансів. При цьому фінансування здійснювалося державними замовниками за певними бюджетними обсягами [39].

У 2018-2020 роках в університеті здобули освіту за встановленою освітньо-професійною програмою 21211 осіб: у 2018 році – 7331, у 2019 році – 7336, у 2020 році – 6544 особи. Зокрема, у 2018 році навчалася 4490 осіб (61,2 % нових студентів), у 2019 році – 4403 особи (60 %) та у 2020 році –

3998 осіб (61,1 %) [39]. У 2022 році 29 закладів вищої освіти подали конкурсні пропозиції через особистий кабінет на Порталі. Однак, після конкурсного відбору у тому ж році, державне замовлення на підготовку 495 магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за заочною формою навчання було визначено для 27 закладів вищої освіти.

Посадові особи місцевого самоврядування, уперше призначені на посади, зобов'язані пройти навчання за загальною та/або спеціальною професійною (сертифікатною) програмою підвищення кваліфікації протягом року зі дня їх призначення на посаду. Окрім цього, вони не рідше ніж раз на три роки мають підвищувати кваліфікацію за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) і короткостроковими програмами [104]. Професійні (сертифікаційні) програми – це тривалі курси безперервної освіти, спрямовані на отримання принаймні двох кредитів еcts (європейська система передачі кредитів). Короткострокові програми – це кваліфікаційні заходи, які тривають від 0,2 до 1 бала еcts [88]. Очікувані результати навчання в рамках загальних та спеціальних програм повинні включати професійні знання та вміння, необхідні для ефективного виконання учасниками завдань та обов'язків професійної підготовки [88]. Учасники програм підвищення кваліфікації отримують сертифікат про успішне завершення програми; короткострокові програми супроводжуються відповідним документом щодо підвищення кваліфікації, таким як сертифікат, свідоцтво чи інше.

На період від 2022 до 2024 року потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання в загальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програмах оцінюються в 468 488 осіб. З цієї загальної кількості 128 733 особи виражають зацікавленість у загальних професійних (сертифікатних) програмах, тоді як 339 755 осіб виявили бажання скористатися загальними короткостроковими програмами.

Право державного службовця на професійне навчання може бути реалізовано за державні кошти відповідно до потреб державного органу. Професійне навчання здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій усіх форм власності, які уповноважені на надання відповідних освітніх послуг [104]. До інституційної структури системи професійного навчання належать: 1) замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання; 2) суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери); 3) саморегулівні професійні об'єднання (професійні асоціації, професійні мережі) суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) [88].

Під час налагодження сучасних процесів освіти та ефективності діяльності публічних службовців ураховувався і позитивний досвід зарубіжних країн. Значну допомогу надають зарубіжні партнери, а саме їх безпосередня участь у: Програмі для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою», проєкті міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (PROMIC), програмі USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), проєкті «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (ПРООН/ЄС), проєкті USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), програмі «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», швейцарсько-українському проєкті «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE), шведсько-українському проєкті «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SALAR International), проєкті «Підтримка доступності послуг в Україні» (PROSTO), швейцарсько-українському проєкті «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), проєкті міжнародної технічної допомоги «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) та ін. [34].

Стрімкі процеси, що відбуваються в Україні, висувають нові вимоги до сучасного публічного службовця як організатора реалізації публічної служби

та фахівця, здатного на високому професійному рівні виконувати повноваження, вирішувати складні управлінські завдання, конструктивно взаємодіяти на всіх рівнях управління та відповідати професійним викликам сьогодення. Окрім того, інтеграційні світові процеси зумовлюють пошук ефективних шляхів удосконалення національних освітніх систем підготовки публічних службовців, підвищення якості їхньої професійної освіти, модернізації самого змісту підготовки, існуючих підходів та видів професійної освіти публічних службовців. З огляду на це, одним із важливих чинників удосконалення процесу підготовки майбутніх професійних кадрів повинно стати питання оптимізації підготовки публічних службовців до ефективного виконання професійних повноважень. Основою такої підготовки є з'ясування оптимальних видів підготовки публічних службовців та механізмів навчання, а також формування у публічних службовців готовності до виконання професійних повноважень.

Великого значення набувають якість професійної підготовки публічних службовців та з'ясування найбільш необхідних та ефективних видів такої підготовки. Сьогодення вимагає системної і комплексної підготовки публічних службовців із новим активно творчим стилем мислення (політичним, правовим, економічним, соціальним, психолого-педагогічним та управлінським). Можливість забезпечення потрібного рівня професіоналізму публічних службовців реалізується шляхом підвищення їхньої кваліфікації. Наявна система професійного навчання публічних службовців продовжує забезпечувати гідний рівень освіти на академічному рівні, але, на жаль, повільно реалізовує заходи щодо систематичного аналізу потреб у підвищенні кваліфікації персоналу та практичного підходу до набуття необхідних компетентностей.

Результати багаторічних наукових пошуків вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців щодо визначення поняття «підвищення кваліфікації» були використані для підготовки Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх

перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [88], відповідно до якого «підвищення кваліфікації розглядається як набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань» [88].

Специфіка функціонування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування полягає у тому, що вона є підсистемою державної служби, обслуговує її, готуючи високопрофесійні кадри. Це відбувається через вирішення низки таких завдань: приведення рівня професійних знань, умінь і навичок публічних службовців у відповідність до вимог теорії та практики публічного управління; вивчення й застосування на практиці передового світового досвіду і досягнень науки державного будівництва та науки управління; формулювання установок на оволодіння предметом діяльності у сфері державної служби; формування професійних здібностей публічних службовців.

Підвищення кваліфікації публічних службовців як важливий складник професійної освіти на державній службі розглядається одночасно як обов'язок і право керівника органу й публічного службовця. У гармонійному поєднанні цих двох складових частин полягає успіх діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування і працівників. Тобто проходження навчання у певних організаційно-правових формах є не лише правом, а й обов'язком публічних службовців. Обов'язком роботодавця має бути планування, організація і контроль за їх навчанням, а правом – можливість вимагати від публічних службовців проходження запланованого навчання.

Отже, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування – це широке й багатозначне поняття, яке можна розглядати як різновид професійної освіти, що спрямований на підготовку публічних службовців. Окрім цього, підвищення кваліфікації публічних службовців є постійним удосконаленням рівня професійних теоретичних знань і навичок, що дає їм змогу кваліфіковано та максимально ефективно виконувати свої

повноваження [50, с. 70]. З огляду на це, передбачається, що система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців покликана забезпечувати безперервний професійний розвиток публічних службовців, підтримку їхньої компетентності на необхідному рівні.

Окремим елементом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є стажування публічних службовців. Термін «стажування» розглядається як набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань [88].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [76], визначено випадки, за яких стажування може проводитися з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Форма проведення такого стажування – з відривом від служби. Строк – від одного до шести місяців. Стажування державного службовця може проводитися на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства. При цьому на строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Окремо на рівні закону врегульовано питання щодо надання можливості проведення стажування громадян із числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби. Метою такого стажування є ознайомлення з функціонуванням державної служби. Стажування громадян з числа молоді триває до шести місяців і проводиться у порядку, визначеному керівником державної служби. Водночас в іншій статті Закону України «Про державну службу» вказується, що «порядок стажування державних службовців визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Відомості про професійне навчання, стажування, відрядження за кордон вносяться в особову справу службовця» [76]. Ці норми поширюються й на посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Важливим аспектом у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є самоосвіта публічного службовця, яка розглядається як самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям [88].

Результатом професійного навчання публічних службовців (у тому числі самоосвіти) є нараховані кредити ЄКТС (Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи), які обліковуються службою управління персоналом. Передбачається необхідність у межах виконання індивідуальних програм набрання не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року (у тому числі 0,1–0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти). Важливо відзначити, що на час введення правового режиму воєнного стану та або виникнення інших надзвичайних дані вимоги дещо послаблюються, та передбачають частку самоосвіти у звітному періоді на рівні не більше 0,5 кредиту ЄКТС.

Частка самоосвіти серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної програми має становити від 10% до 20% загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми. Тобто за самоосвіту державному службовцю протягом одного року у межах виконання індивідуальної програми може бути нараховано не менше 0,1 кредиту ЄКТС, але зараховується не більше ніж 0,2 кредиту ЄКТС [88].

Нині в Україні сформовано доволі потужну базу для самоосвіти, яка є у відкритому доступі. Під час здійснення самоосвіти можна скористатися онлайн-навчанням або дистанційним навчанням за онлайн-курсами на освітніх е-платформах. Зокрема, відповідні можливості є на Порталі управління знаннями НАДС у розділі «Підбірка онлайн-платформи для самоосвіти» [3].

Портал управління знаннями НАДС (<https://pdp.nacs.gov.ua>) є освітньою платформою у сфері професійного навчання публічних

службовців та передбачає проходження навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами, загальними короткостроковими програмами, спеціальними короткостроковими програмами, освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами. Професійне навчання можна здобути за допомогою Української школи урядування (usg.org.ua), яка містить професійні програми та тренінги для публічних службовців тощо [104]. Ще одним унікальним ресурсом для отримання знань є «Дія». Цифрова освіта є освітньою онлайн-платформою, на якій кожен громадянин України, у тому числі й публічний службовець, може безкоштовно опанувати цифрові навички за новим сучасним форматом – освітні серіали. Зокрема, для публічних службовців може корисним онлайн-курс, який охоплює можливості та особливості функціонування безкоштовних сервісів Google для використання у професійній діяльності та повсякденному житті [30]. Зокрема, на платформі «Дія. Цифрова освіта» особливою популярністю користується курс «Цифрова грамотність державних службовців 1.0 на базі інструментів Google» [120].

Серед освітніх онлайн-платформ відомою є українська платформа Prometheus, на якій розміщено масові відкриті онлайн-курси та яка дає можливість переглядати безкоштовні навчальні курси. Для публічних службовців корисними можуть бути курси «Як діяти далі: Державним службовцям про сталий розвиток», «Європейська зовнішня політика: просто про складне», «Основи державної політики», «Взаємодія органів державної влади з громадськістю», «Децентралізація: від патерналізму до відповідального розвитку», «Діалог та медіація: Шлях до порозуміння», «Декларуй ДоброЧесно», «Конфлікт інтересів: треба знати! Від теорії до практики» [3].

Складність завдань та функцій, покладених на органи державної влади, зумовлює необхідність формування управлінської еліти, залучення до системи управління молодих професійно підготовлених кадрів. Тому така

увага повинна приділятися і соціальному становленню молоді, особливо з урахуванням демографічної ситуації, що склалася у країні. У цьому разі як приклад приведемо Програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання, затверджену Постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1444, метою якої є підготовка та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також створення умов для професійного зростання перспективних молодих службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [94].

Таким чином, можна стверджувати, що нині основними проблемами забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Україні є: 1) декларативність підходів та самого процесу, що передбачає професійний розвиток та підвищення компетентності; 2) дещо застарілий підхід до процесу навчання службовців, форм навчання та інструментарію, що його забезпечують; 3) відсутність чітких процедур щодо кар'єрного росту та різноманітних заохочень у разі проходження професійного навчання і підвищення кваліфікації; 4) відсутність необхідної державної фінансової підтримки і підтримки самого органу в питаннях професійного розвитку та самому процесі такого розвитку.

Досить часто посадових осіб місцевого самоврядування залишаються наодинці зі своїми проблемами забезпечення професійного розвитку, а також проблемами таймінгу суміщення навчання та професійної діяльності. Професійна підготовка та підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування у будь-яких видах та проявах є важливими складниками реформування та розвитку інституту публічної служби України та забезпеченням міжнародної інтеграції країни, адже від фахової компетентності та професійної культури публічних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій української держави залежить ефективність процесів державотворення, упровадження соціальних та економічних реформ, а також інноваційності в публічному управлінні. Тому

професійний розвиток має перетворитися на гнучкий і мобільний інструмент «оснащення» посадових осіб місцевого самоврядування сучасними практичними навичками, вміннями та компетентностями, що потрібні в конкретний момент для вирішення тих чи інших завдань у професійній діяльності службовців. Окрім того, варто констатувати, що вкрай важливою є побудова напряду міжнародного співробітництва в питаннях професійного розвитку та підвищення практичних навичок посадових осіб місцевого самоврядування. Обмін практичним досвідом та міжнародні стажування мають стати дієвими інструментами, що сприятимуть ефективним змінам у процесі провадження публічної служби та її уніфікації та рівні міждержавних відносин [52, с. 116].

В Україні поки ще не створено цілісну, мобільну, гнучку й ефективну систему професійної підготовки і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Сьогодні існує надмірно розгалужена кількість установ і організацій, які беруть участь у побудові та функціонуванні системи вищого фахового навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців, які між собою практично не пов'язані. Щодо статистичних даних про кількість посадових осіб місцевого самоврядування, які протягом 2023 р. пройшли професійне навчання зазначимо, що їх частка становила 4,6% (1 810 осіб) та 0,4% (132 особи) відповідно (Малюнок 6) [108].



Малюнок 6. Кількісний склад учасників професійного навчання, 2022–2023 рр.

Здійснений аналіз особливості формування національної моделі професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні дозволяє стверджувати, що система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців включає у себе: 1) базову підготовку: (а) здобуття вищої освіти за спеціальностями, що відповідають посадам державної служби; (б) проходження стажування на державній службі; 2) перепідготовку: (а) здобуття другої вищої освіти за іншими спеціальностями, необхідними для виконання нових функціональних обов'язків; (б) проходження спеціальних навчальних програм перепідготовки; 3) підвищення кваліфікації: (а) участь у тематичних семінарах, тренінгах, майстер-класах; (б) проходження курсів підвищення кваліфікації у закладах освіти; (в) самоосвіту, вивчення нормативно-правових актів, професійної літератури.

З урахуванням результатів проведеного огляду доступних варіантів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування пропонуються рекомендації, покликані підвищити професійні навички публічних службовців і ефективність їхньої роботи, серед яких виокремлено:

1) участь в онлайн-курсах із державного управління, управління проєктами, комунікації, лідерства, етики, управління змінами, антикорупційної політики, організованих на різноманітних освітніх платформах (наприклад, Coursera, edX або Prometheus);

2) участь у професійних заходах (зокрема, семінарах, конференціях, круглих столах, форумах, симпозіумах, пов'язаних із професійною діяльністю публічних службовців);

3) участь у міжнародних програмах співпраці та обміну, які дадуть змогу публічним службовцям отримувати нові знання та навички через досвід інших країн;

4) участь у внутрішніх тренінгах та навчальних сесіях, проведених із кваліфікованими фахівцями.

При цьому процес перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців повинен включати аналіз існуючих програм, навчальних курсів та їх відповідність європейським стандартам. З метою підвищення ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування слід створити необхідні умови для їх постійного самовдосконалення. Це можливо досягти через правове регулювання, враховуючи кращий досвід розвинених країн. Додаткові ініціативи можуть включати створення консультативно-методичного забезпечення та врахування результатів самоосвіти під час підвищення кваліфікації.

2.2. Нормативно-правове регулювання професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

У сучасній Україні існує більше 50 нормативно-правових актів, які регулюють питання організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Система професійного навчання представників органів місцевого самоврядування враховує різні групи документів, такі як рішення щодо організації та координації професійного навчання, аналіз потреб державних органів і муніципалітетів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації своїх працівників, а також розробка державних нормативних документів, що стосуються професійного розвитку працівників та викладачів в галузі «Публічне управління та адміністрування». Також важливим є визначення потреб навчальних закладів у підготовці державних службовців та представників місцевого самоврядування.

Слід відзначити, що переважно законодавцем для посадових осіб органів місцевого самоврядування розроблено окремі нормативно-правові акти, положеннями яких урегульовано відповідні організаційні чи правові питання. Однак у цьому разі Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад, затверджене Постановою Кабінету Міністрів від 06.02.2019 № 106 [88], поширюється і на державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Такий підхід забезпечує уніфікацію процесу, рівність прав та обов'язків та є оптимальнішим у практичному використанні.

Для урегулювання національного законодавства щодо професійної освіти державних службовців створено органи державного управління й організації цими процесами. Відповідальність за організаційні засади функціонування системи професійного навчання покладено на НАДС та НАЗЯВО, що являють собою чинні колегіальні державні органи, які уповноважені реалізовувати політику держави у вищій освіті.

Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців урегульовано нормативно-правовими актами, серед основних: *закони України* «Про державну службу» [76], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [97], «Про місцеве самоврядування в Україні» [96]; Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене Постановою Кабінету Міністрів від 06.02.2019 № 106 [88]; Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затверджений Наказом НАДС від 12.12.2019 № 226-19 [90]; Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 789 [92]; Порядок визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання), затверджений Наказом НАДС від 12.12.2019 № 227-19 [89]; Методичні рекомендації щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджені Наказом НАДС від 02.11.2022 № 106-22 [81]; Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене Наказом НАДС від 27.07.2020 № 132-20 [87] та ін.

Необхідність підвищення кваліфікації державних службовців закріплена у статтях 7 та 8 Закону України «Про державну службу», де визначено, що державний службовець повинен постійно підвищувати свій професійний рівень і має право на професійний подальший розвиток. Згідно зі статтею 48 Закону, професійне навчання створює умови для розвитку професійних навичок державних службовців, а фінансування педагогічної підготовки здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел. Важливо враховувати, що це стосується не тільки освітніх закладів в Україні, а й може охоплювати навчання за кордоном.

Правове регулювання засад підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування відбувається відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Статтею 8 цього закону визначено, що «основними завданнями посадових осіб місцевого самоврядування є постійне підвищення професійної кваліфікації». Одночасно, статтею 19 передбачено, що «організація навчання та підвищення кваліфікації представників органів місцевого самоврядування здійснюється в порядку, встановленому законом» [97].

Розглядаючи роль різних державних інституцій у цьому процесі, місцеві кандидати мають продемонструвати високий професіоналізм, навички управління змінами, лідерські якості та готовність реагувати на сучасні виклики. Правове регулювання і акцент на підвищенні кваліфікації стають важливою основою для побудови ефективної та відповідальної системи місцевого самоврядування.

Важливо відзначити відсутність чітких законодавчих положень щодо професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів міської ради. У зв'язку з цим, міські голови, їхні заступники та депутати міської ради вирішили розробити план заходів з реалізації концепції реформування системи підвищення кваліфікації. Цей план був затверджений Урядом розпорядженням № 342-ре, яке також передбачає, що Нацдержслужба України (НАДС) повинна підготувати та подати на розгляд відповідний законопроект для урядового розгляду [84].

Крім того, вельми актуальним є внесення змін до законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» з метою подальшого розвитку організації служби в органах місцевого самоврядування та підвищення ефективності підвищення кваліфікації посадових осіб цих органів. Зазначені зміни спрямовані, зокрема, на забезпечення рівного доступу до посад в органах місцевого самоврядування виключно за професійною компетентністю та на систематичне навчання представників органів місцевого самоврядування [115].

Слід відзначити, що після звільнення голів державних адміністрацій, їхніх заступників та державних службовців народними депутатами залишаються невирішеними численні питання стосовно їхньої професійної підготовки.

На рівні державного законодавства слід звернути увагу на положення, які визначають систему підвищення кваліфікації різних категорій посадових осіб, зокрема голів місцевих державних адміністрацій, їх перших та других заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів.

Законодавство передбачає впровадження обов'язкової освіти та системи накопичення кредитів за Європейською системою трансферу та накопичення кредитів (далі - ECTS). Останні мають звітувати в управлінні кадрів та брати участь у професійному навчанні. Крім того, принаймні один бал ECTS повинен бути здобутий протягом календарного року.

Багато з цих питань вирішувалися за дорученням Нацдержслужби України (НАДС). Серед ініціатив – Порядок організації стажування (від 03.03.2016 № 48) [93], Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (від 26.11.2019 № 211-19) [91] та 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 (02.11.2022 № 107-22) [80] та інші правові акти.

З метою розроблення якісних нормативно-правових актів у сфері професійної освіти було створено консультативний орган – Координаційну раду з питань професійної освіти. Ініціативу про утворення такого органу впроваджено наказом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [85]. Координаційна рада спрямована на підтримку професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій та інших посадових осіб місцевого самоврядування, включаючи депутатів місцевих рад.

У визначений чином порядку Координаційна рада виконує наступні основні завдання:

- моніторинг реалізації концепції реформування системи професійної освіти та плану заходів, спрямованих на її впровадження;
- забезпечення координації між НАДС, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, програмами міжнародної технічної допомоги, українськими об'єднаннями державних органів, навчальними закладами різних форм власності та іншими організаціями, які надають освітні послуги в регіоні;
- розроблення та подання до НАДС пропозицій щодо проекту закону про професійне навчання [85].

Отже, відповідно до законодавства України, професійна кваліфікація державних службовців може підвищуватися за допомогою проходження магістратури, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Давайте розглянемо більше деталей з приводу правового регулювання цих процесів у сфері професійної освіти.

На початку 2015 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 266, якою затвердив перелік галузей знань і спеціальностей, за якими можна здобути вищу освіту. Серед цих спеціальностей включається «Публічне управління та адміністрування», а також такі, як «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржа» та інші [82].

У 2016 році, згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 674, внесено зміни до переліку галузей знань та спеціальностей вищої освіти. Створено нову галузь знань під номером 28, яка називається «Публічне управління та управління», а в межах цієї галузі визначено єдиний предмет під номером 281 – «Публічне управління та управління» [29]. Введення цього напрямку та спеціальності стало реакцією на швидке переосмислення ролі науки та освіти в контексті сучасних процесів державотворення та суспільних практик.

Важливо відзначити, що до 2015 року підготовка кадрів для органів державної адміністрації та місцевого самоврядування здійснювалася за спеціальностями «Державна служба», «Публічне управління та адміністрування» та іншими, що відносилися до галузі знань 1501 «Державне управління» [83], згідно з переліком спеціальностей для підготовки фахівців у вищих навчальних закладах.

Реформування освітнього законодавства на основі єдиної стратегії створило сприятливі умови для реалізації прав громадян на освіту в сфері державного управління та управління. Здобуття магістратури за спеціальністю "Управління та державне управління" здійснюється відповідно до законодавства України, включаючи Закон «Про освіту», Закон «Про вищу освіту» та стандарт вищої освіти для цієї спеціальності, який був

затверджений наказом Міністра освіти і науки України від 04 серпня 2020 року № 1001 і набрав чинності з 2020-2021 навчального року [95].

Правила та порядок прийому на навчання регулюються Порядком прийому на освітньо-професійну програму магістратури за спеціалізацією «Публічне управління та управління», що належить до напрямку знань «Публічне управління та управління». Цей порядок був затверджений рішенням ради міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 [92].

Також важливо мати на увазі, що підвищення кваліфікації осіб, уповноважених у сфері державного управління або місцевого самоврядування, здійснюється відповідно до вимог, встановлених нормативно-правовими актами. Наприклад, положенням про регіональний центр підвищення кваліфікації та порядком організації та здійснення навчання державних службовців категорії «А», а також порядком організації підвищення кваліфікації державних службовців, керівників органів місцевої державної адміністрації, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування визначено урядом.

Організацію вищої освіти учасників професійної освіти в рамках державного регламенту НАДС здійснюють вищі та післядипломні навчальні заклади, а також наукові установи, які здійснюють освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів муніципальних утворень, їх перших представників та заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт (далі: суб'єкти, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання або постачальники послуг, провайдери).

Суб'єкти, які надають освітні послуги у сфері професійної підготовки (викладачі), розробляють освітні програми відповідно до вимог змістових та структурних характеристик, з урахуванням функціональних аспектів та основних напрямів діяльності органів державної влади або органів місцевого самоврядування [79].

Публікація освітніх програм на офіційних веб-сайтах та Інтернет-порталах, таких як «Портал управління знаннями», надає провайдерам можливість забезпечити прозорість та доступність інформації про зміст, структуру та обсяг навчальних програм.

Згідно загальних вимог законодавства, що стосуються стажування державних службовців для підвищення їх професійної кваліфікації, визначаються Положенням про порядок стажування в органах державної влади, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 1804, та Порядком проходження цивільної підготовки працівників, затвердженим Положенням про Національне агентство України з питань державної служби № 804 [86].

Аналізуючи регулювання самоосвіти, відзначено, що в положеннях системи професійної освіти вказано, що «самоосвіта – це самоорганізоване набуття учасниками професійної освіти певних умінь і навичок, особливо в повсякденній діяльності, пов’язаній з професійною освітою, соціальним чи іншим життям», а також відпочинком.

Державні службовці та працівники органів місцевого самоврядування повинні набути щонайменше один бал ECTS протягом календарного року, з яких 0,1–0,2 бала ECTS можна отримати шляхом самостійного навчання [93]. Згідно із змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 446 від 2021 р., «частка самоосвіти під час виконання програми не може перевищувати 0,5 бала ECTS» [29].

Фінансування самоосвіти може проводитися за рахунок коштів учасників професійного навчання або з інших джерел, не заборонених законодавством. Важливо уточнити питання щодо визначення потреб органів державної влади та муніципалітетів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації їхніх працівників.

Відповідно до плану заходів щодо реалізації концепції реформування системи професійної освіти, розроблено методику визначення та аналізу потреб у професійному розвитку державних службовців, керівників держави,

їх перших заступників та заступників, органів місцевого самоврядування, та державних установ [84]. Планується визначити потреби у підвищенні кваліфікації представників державного управління та управлінського сектору та розвивати їх надалі.

Важливим напрямком нашої діяльності є дослідження питань правового регулювання створення системи підготовки кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування. Згідно закону України «Про порядок формування та видачі державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і професійних кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів» встановлено основні правила видачі та розподілу державного замовлення, включаючи проведення тендерів для державних замовників [102].

Державне замовлення виступає інструментом державного впливу на задоволення потреб економіки і суспільства у висококваліфікованих спеціалістах, розвитку освітнього та наукового потенціалу, гарантує громадянам конституційне право на освіту відповідно до їхніх потреб і можливостей.

Національне агентство з питань запобігання корупції є державним замовником, відповідальним за підвищення кваліфікації працівників установи у сфері запобігання корупції, за винятком державних службовців та інших категорій, передбачених Законом України «Про державну службу».

У питаннях, не врегульованих у встановленому порядку, вирішується питання про видачу державного замовлення згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 306 та від 6 лютого 2019 р. № 106, визначення процесуальних способів. Готуючись до цього, були видані державні нормативи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Ці аспекти знайшли своє відображення в стратегії розвитку країни та програмних документах, які визнають важливість реформ державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та організації місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правові акти, що регулюють сферу професійної компетентності державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, є визначальними для формування єдиних загальних стандартів професійної компетентності та виокремлення вимог до професійної діяльності в системі публічного управління. Зауважимо, що більшість нормативно-правових актів стосується саме державної служби та є спеціальними. Водночас норми, якими регламентовано питання професійної компетентності інших категорій публічних службовців, знаходять своє відображення в різних нормативно-правових актах та не є достатньо впорядкованими і систематизованими. Слід відзначити, що правові норми, якими врегульовано систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців повинні відповідати якісним критеріям, тобто бути чіткими, конкретними, несуперечливими, прозорими, забезпечувати справедливість, рівність та можливість виконання, бути адаптованими до сучасних вимог та потреб публічних службовців. З огляду на вибір Україною курсу до євроінтеграції, подальші новації нормативно-правового регулювання професійної компетентності публічних службовців повинні здійснюватися з урахуванням можливості імплементації національного законодавства до вимог Європейського Союзу.

2.3. Інноваційні стратегії професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

В умовах правового режиму воєнного часу процеси підвищення кваліфікації публічних службовців мають свої особливості. Це стосується ефективності прийняття рішень, адже такі умови потребують швидкого і точного прийняття рішень, вони можуть мати значний вплив на безпеку і добробут нації. Публічні службовці з достатнім рівнем кваліфікації володіють кращими аналітичними навичками, вони швидко оцінюють ситуацію та приймають обґрунтовані рішення. В умовах війни потрібно

створювати та втілювати у життя ефективні стратегії для забезпечення національної безпеки.

Публічні службовці з високим рівнем освіти мають кращі знання у сфері стратегічного планування управління ресурсами та координації дій, що є важливим в умовах воєнного конфлікту. Воєнний стан потребує спеціальних знань у сферах інформаційної стратегії, безпеки, логістики, комунікації. Підвищення кваліфікації дозволяє покращити знання у цих сферах, це дозволяє публічним службовцям бути більш підготовленими до виконання своїх обов'язків в умовах війни [48].

Рада Європи підтримує прагнення України реформувати та інституційно зміцнювати систему професійного навчання представників публічної влади, яка має стати гнучкою та інноваційною, створювати належні умови для професійного розвитку, ґрунтуватися на сучасних світових стандартах і принципах доброго урядування. Даніель Попеску, керівник Департаменту демократії і врядування Генерального директорату з питань демократії та людської гідності Ради Європи, вважає, що сучасна досконала система професійного навчання не просто система з хорошими викладачами і програмами. Вона має створювати передумови для постійного вдосконалення, стимулювати викладачів покращувати навчальні програми, давати можливість викладачам і слухачам отримувати найкращі результати від навчання і застосовувати їх на практиці [107].

Інноваційна модель професійного навчання публічних службовців з урахуванням положень Меморандуму безперервної освіти Європейської комісії має базуватися на таких принципах [130]:

- визначення потреб у професійному розвитку;
- наближеність освітніх послуг до місця проживання та роботи;
- обов'язковість та безперервність, забезпечення прагнення до самоосвіти та професійного розвитку протягом життя;
- цілеспрямованість, прогностичність і випереджувальний характер;
- інноваційність та практична спрямованість;

- індивідуалізація та диференціація підходів до навчання;
- відкритість;
- гарантованість фінансування професійного навчання.

Система професійного навчання вдосконалюється за сприяння Центру експертизи доброго врядування Ради Європи, зокрема з урахуванням його інструментарію з кращих практик, управління людськими ресурсами та аналізу навчальних потреб публічних службовців. Наразі він надає підтримку через Програму Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» [73] в рамках Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» [71] на 2023-2026 роки.

Співпраця почалася на запит Національного агентства України з питань державної служби. Початок поклав фаховий огляд Ради Європи «Реформування системи підготовки кадрів органів місцевого самоврядування в Україні». Спільно визначили пріоритети подальшої роботи. Серед них – стимулювання попиту та аналіз потреб у навчанні посадових осіб МС, створення умов для функціонування сучасного конкурентоспроможного ринку навчальних послуг.

Рада Європи була долучена до напрацювання Концепції Реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. На підтримку реформування системи професійного навчання в Україні за участю Ради Європи було запроваджено цілий ряд новацій.

Важливим кроком стало відкриття НАДС у 2020 р. Порталу управління знаннями. Це сприяло виконанню рекомендацій Ради Європи. Портал інформує про освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Він дозволяє представникам публічних органів влади реєструватися для проходження потрібних їм програм підвищення кваліфікації.

НАДС створило експертно-консультативну раду з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Мета такого заходу – забезпечення якості програм підвищення кваліфікації, розроблення різними суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання. До роботи ради долучилися різні стейкхолдери, в тому числі асоціації органів місцевого самоврядування та міжнародні організації. Вони перевіряють програми підвищення кваліфікації на відповідність до потреб органів публічної влади, пріоритетних напрямків підвищення кваліфікації, чинних вимог щодо змісту і структури програм. Кожного місяця через раду проходять близько 100 програм підвищення кваліфікації. Вже кілька років поспіль раду очолюють консультантки Ради Європи.

Досить оригінальним є проведення щороку Конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій. Його мета – ідентифікувати, збирати та поширювати кращі інструменти професійного навчання [47]. Сьогодні цей конкурс став платформою для обміну досвідом між провайдерами освітніх програм. Це уможливлює поглиблення співробітництва між ними та є інструментом підвищення стандартів професійного навчання та самоосвіти. Учасники конкурсу:

- суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- органи публічної влади, інші установи, на яких поширюється дія закону «Про державну службу» і які проводять внутрішнє навчання.

Даніель Попеску вважає, що головний ресурс публічної влади – це люди. Якість управління на центральному та місцевому рівнях залежить від кваліфікації представників органів публічної влади, від їхньої компетентності та вмотивованості, етичності. Інвестиції у систему професійного навчання є інвестиціями у майбутнє України. Вони необхідні для того, щоб скористатися перевагами доброго демократичного врядування [107].

У 2023 р. попри воєнний стан було проведено конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». 13 грудня 2023 року відзначили переможців. Їх вітали голова НАДС Н. Алюшина, керівниця Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» О. Шевчук та інші поважні гості. Н. Алюшина наголосила, що «конкурс вдруге проводиться в умовах війни, однак попри непрості умови роботи й навчання, ми зберегли бажання ставати кращими і надавати послуги на вищому рівні. Тож маємо фахово вдосконалюватися. Серед головних критеріїв, за якими оцінювалися конкурсні роботи – інноваційність, результативність та відтворюваність» [63]. О. Шевчук відзначила можливість ділитися цінним досвідом не тільки між собою, а й ширити його серед інших країн-членів Ради Європи.

Конкурс у 2023 р. відбувався у 4 номінаціях:

- 1) Підготовка магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- 2) Підвищення кваліфікації державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;
- 3) Внутрішнє навчання державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;
- 4) Професійне навчання для забезпечення стійкості та адаптивності державних органів та ОМС в умовах війни.

Конкурсанти продемонстрували нестандартні підходи до організації навчання. Так, Херсонський НТУ запропонував «Коуч-приймальню». Студенти і викладачі формують стандарти вирішення проблемних ситуацій, розробляють індивідуальний освітній маршрут та коуч-стратегію особистісно-професійного розвитку, визначають рівень інтегральної

здатності вибудовувати поступальний розвиток за умови ускладнення задач і зростання рівня досягнень.

Застосування технології «Quests’N’Tools» у процесі підвищення кваліфікації публічних службовців – освітня новація Академії фінансового моніторингу для слухачів, які, маючи запити щодо виконання завдань, знаходять нові можливості їхнього вирішення через спеціальне навчання за допомогою квестів та програмного забезпечення. Так, протягом 2022-2023 рр. за цієї методикою пройшли навчання 1149 публічних службовців.

Основа мета інновації «Цифровізоване навчання, орієнтоване на результат: сучасний формат», яку втілює Державна служба України з безпеки та транспорту, є швидкість опанування матеріалу та адаптація без сторонньої допомоги, зручність використання, впровадження цифровізації та доступність 24/7. Наприклад, упродовж 2022 р. відкрито навчальний центр SMART-центр Укртрансбезпеки, який удосконалив систему проведення внутрішніх навчань.

Мета впровадження інновації «Компетентнісний підхід розвитку емоційної стійкості та забезпечення психоемоційної підтримки публічних службовців», що реалізується Вищою школою публічного управління, є адаптація публічної служби до роботи в умовах воєнного стану, психосоціальна підтримка, попередження стресових розладів та професійного вигорання публічних службовців. Фахівцями підготовлено [63]:

- 1) посібник «Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану: практикум для тренерів»;
- 2) посібник «Антистресова скарбничка»;
- 3) відеоролики «Техніки психоемоційної підтримки»;
- 4) програми підвищення кваліфікації з питань психосоціальної підтримки, адаптації та розвитку психологічної компетентності публічних службовців;
- 5) онлайн марафон «Емоційна стійкість публічного службовця».

У сучасних реаліях можемо побачити тенденцію до залучення штучного інтелекту у процес навчання та розвитку державних службовців. Впровадження штучного інтелекту може вирішувати низку питань, що пов'язані з проблематикою нашого дослідження, а також допомагати у процесі розбудови державної служби. Розглянемо детальніше роль ШІ у цьому процесі:

- Адаптивні освітні платформи: ШІ може допомагати в розробці та впровадженні персоналізованих освітніх програм для державних службовців. Системи з інтелектуальним аналізом можуть враховувати індивідуальні потреби та рівень знань слухачів, надаючи їм матеріали, які найкраще відповідають їхнім потребам.

- Системи електронного тестування та оцінювання: ШІ може бути використаний для розробки автоматизованих систем тестування та оцінювання для перевірки рівня знань та професійних навичок державних службовців. Це дозволить об'єктивно визначати їхній прогрес та ідентифікувати області для подальшого розвитку.

- Віртуальні тренажери та симуляції: ШІ може допомагати створювати віртуальні середовища для тренувань та симуляцій, де державні службовці можуть вдосконалювати свої навички без реального ризику помилок. Це особливо корисно для ситуацій, які важко відтворити в реальному житті.

- Аналіз даних для прийняття рішень: ШІ може використовувати аналітику для обробки великої кількості даних, які створюються в процесі навчання державних службовців. Це дозволяє виявляти тенденції, визначати ефективність навчальних програм та пропонувати індивідуальні підходи до розвитку.

- Взаємодія та комунікація: ШІ може покращити комунікацію та взаємодію серед слухачів, створюючи віртуальні спільноти та форуми для обговорення проблем та обміну досвідом.

– Моніторинг ефективності: ШІ дозволяє в режимі реального часу відстежувати прогрес слухачів, їхню участь у навчальних заходах та реакцію на матеріали. Це дозволяє оперативно коригувати навчальні програми.

– Цифрові інструменти для управління знаннями: Використання ШІ для створення цифрових платформ для обміну та зберігання знань дозволяє державним службовцям легко отримувати доступ до актуальної та перевіреної інформації.

Загалом, використання штучного інтелекту у процесі навчання та розвитку державних службовців може покращити ефективність, адаптивність та якість їхньої підготовки, сприяючи вдосконаленню державного управління [51, с. 38].

Таким чином, навіть в умовах війни система професійного навчання публічних службовців не просто не припинила діяльність, а збагачується новими практичними кейсами. Адже сучасні форми і методи розбудови публічної служби дозволяють ефективно трансформувати систему державної влади та місцевого самоврядування в Україні. Це забезпечує можливість органів публічної влади надавати більш якісні послуги навіть за умов збройної агресії рф.

РОЗДІЛ 3

РЕГІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (на прикладі діяльності Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації)

3.1. Організація підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області

Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації є закладом післядипломної освіти, який виконує функції регіонального навчального і науково-методичного центру підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також працівників державних підприємств, установ й організацій.

Центр створено розпорядженням голови Чернівецької обласної державної адміністрації від 9 вересня 1996 р. № 536-р [121] на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1996 року № 224 «Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій» [103]. Засновником Центру є Чернівецька обласна державна адміністрація. 3 грудня 2005 року засновником стала і Чернівецька обласна рада відповідно до рішення XXIII сесії Чернівецької обласної ради IV скликання від 25 листопада 2005 року №192-23/05 «Про співзасновництво Чернівецькою обласною радою Чернівецького регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» [99].

Освітня діяльність щодо підвищення кваліфікації кадрів за напрямом «Державне управління» проводиться відповідно до ліцензії Міністерства освіти і науки України від 20 червня 2005 року АА №429228, протокол №27 з ліцензованим обсягом прийому слухачів 1500 осіб на рік.

Першим директором Центру (1996-2002 рр.) був В. Бойчук, який у 1999 р. отримав кваліфікацію магістра державного управління, закінчивши УАДУ при Президентові України. З 2002 р. по 2004 р. директором Центру був І. Шкробанець, з 2004 р. Центр очолює кандидат наук з державного управління М. Ярмистий.

Від початку створення в Центрі працювало 4 працівники: директор Центру, заступник директора – начальник організаційно-методичного відділу, начальник навчально-методичного відділу та головний бухгалтер. В подальшому штатний склад Центру збільшувався. На даний момент в Центрі працює 13 працівників [122].

Підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області координує навчальний відділ Центру. Його керівником є С. Шарагова, магістр за ОПП «Державна служба» (2008 р.). Відділ в межах своїх функціональних обов'язків:

- готує та реалізовує професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців V–VII категорії посад та їх резерву за різними видами навчання для працівників місцевих органів державної виконавчої влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних підприємств, установ та організацій;
- розробляє навчально-тематичні плани, розклади, форми і методи проведення занять;
- сприяє удосконаленню наукової організації праці та навчального процесу, вивченню результативності підвищення кваліфікації за професійними програмами та семінарського навчання;
- готує програмно-методичне забезпечення для всіх запланованих видів підвищення кваліфікації державних службовців та інформаційно-методичні матеріали для слухачів;
- координує навчально-методичну діяльність професорсько-викладацького складу Центру [123].

Професійне навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Чернівецької області здійснювалося на підставі наказу Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) від 10 жовтня 2019 року № 185-19 «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» 79[], наказу НАДС від 26 листопада 2019 року № 211-19 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [91] та відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Центрі.

Змістове наповнення освітніх програм підвищення кваліфікації відповідало встановленому НАДС переліку пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації та регіональному замовленню, сформованому з урахуванням пропозицій щодо потреб у підвищенні кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування Чернівецької області. Також були враховані рекомендації НАДС щодо особливостей організації роботи в регіональних центрах підвищення кваліфікації та проведення навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану.

Програми підвищення кваліфікації системно були спрямовані на виконання понад 30 нормативних документів за тематичними напрямками, означеними відповідними органами влади для виконання на регіональному рівні, та мали за мету розвиток професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері публічного управління та управління персоналом на публічній службі, у т.ч. в умовах воєнного стану; з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності; здійснення публічних закупівель; євроатлантичної та європейської інтеграції; мовної підготовки, застосування державної мови у

публічному управлінні; ефективних комунікацій; впровадження/сприйняття змін та інновацій; стресостійкості в умовах воєнного стану; земельних відносин; цифрового розвитку та кібербезпеки; медіаграмотності; гендерної рівності; дотримання прав людини та протидії дискримінації; детінізації, доходів; забезпечення захисту прав громадян України інструментами міжнародного гуманітарного права; реалізації державної політики у сфері протидії торгівлі людьми та ін.

Відповідно до погодженого Національним агентством України з питань державної служби, Чернівецькою обласною державною адміністрацією та Чернівецькою обласною радою Плану-графіку підвищення кваліфікації на 2023 рік в Центрі впродовж 2023 року за всіма видами навчання пройшли підвищення кваліфікації 4293 державних службовців місцевих державних адміністрацій, територіальних управлінь центральних органів влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

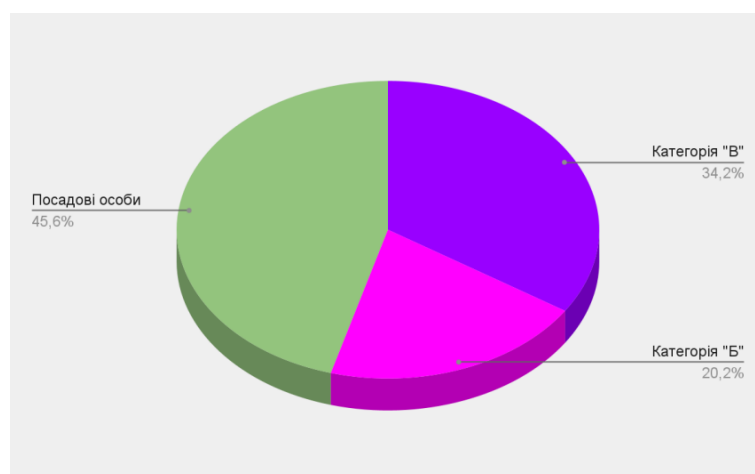
У 2023 році за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації пройшли навчання 82 особи, з них 21 державний службовець місцевих органів виконавчої влади та 61 посадова особа місцевого самоврядування.

Особливу увагу було приділено організації та проведенню навчання за загальними та спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації. Так, загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації реалізовано у 34 навчальних групах для 1639 осіб: для 667 державних службовців місцевих органів виконавчої влади, 316 державних службовців територіальних управлінь центральних органів виконавчої влади, 618 посадових осіб місцевого самоврядування, 38 депутатів місцевих рад.

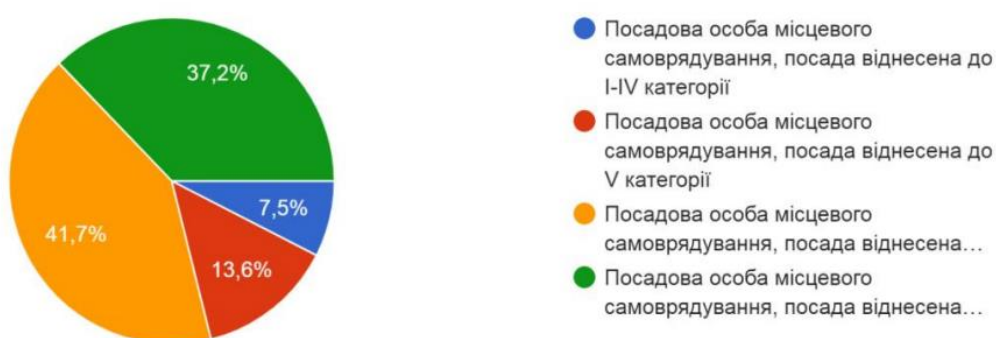
Навчання за спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації проведено у 63 навчальних групах для 2654 осіб. З них: 826 державних службовців місцевих органів виконавчої влади, 422 державних службовців територіальних управлінь центральних органів виконавчої влади,

1398 посадових осіб органів місцевого самоврядування та 8 депутатів місцевих рад [40].

Після проведення навчання Чернівецьким регіональним центром підвищення кваліфікації було проведено анкетування щодо рівня задоволення навчальним процесом та організацією підвищення кваліфікації. Так, в період з 2 лютого по 12 грудня 2023 року в анонівному опитуванні взяло участь 907 респондентів, серед яких державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування, що проходили навчання онлайн та в асинхронному режимі (Малюнок 7 – Малюнок 10).



Малюнок 7. Структура посад слухачів Центру, 2023



Малюнок 8. Категорії посадових осіб місцевого самоврядування. (категорія I-IV, V, VI чи VII)



Оцінюючи організацію підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області, переважна більшість слухачів 850 осіб (93,8 %) оцінили роботу працівників Центру щодо організації навчального процесу в 5 балів, 53 особи (5,9 %) – в 4 бали, 4 особи (1 %) – в 3 бали і нижче. 734 осіб (81 %) оцінили актуальність отриманої під час навчання інформації та знань в 5 балів, 163 особи (18 %) – в 4 бали і лише 10 осіб (1 %) – в 3 і нижче [41].

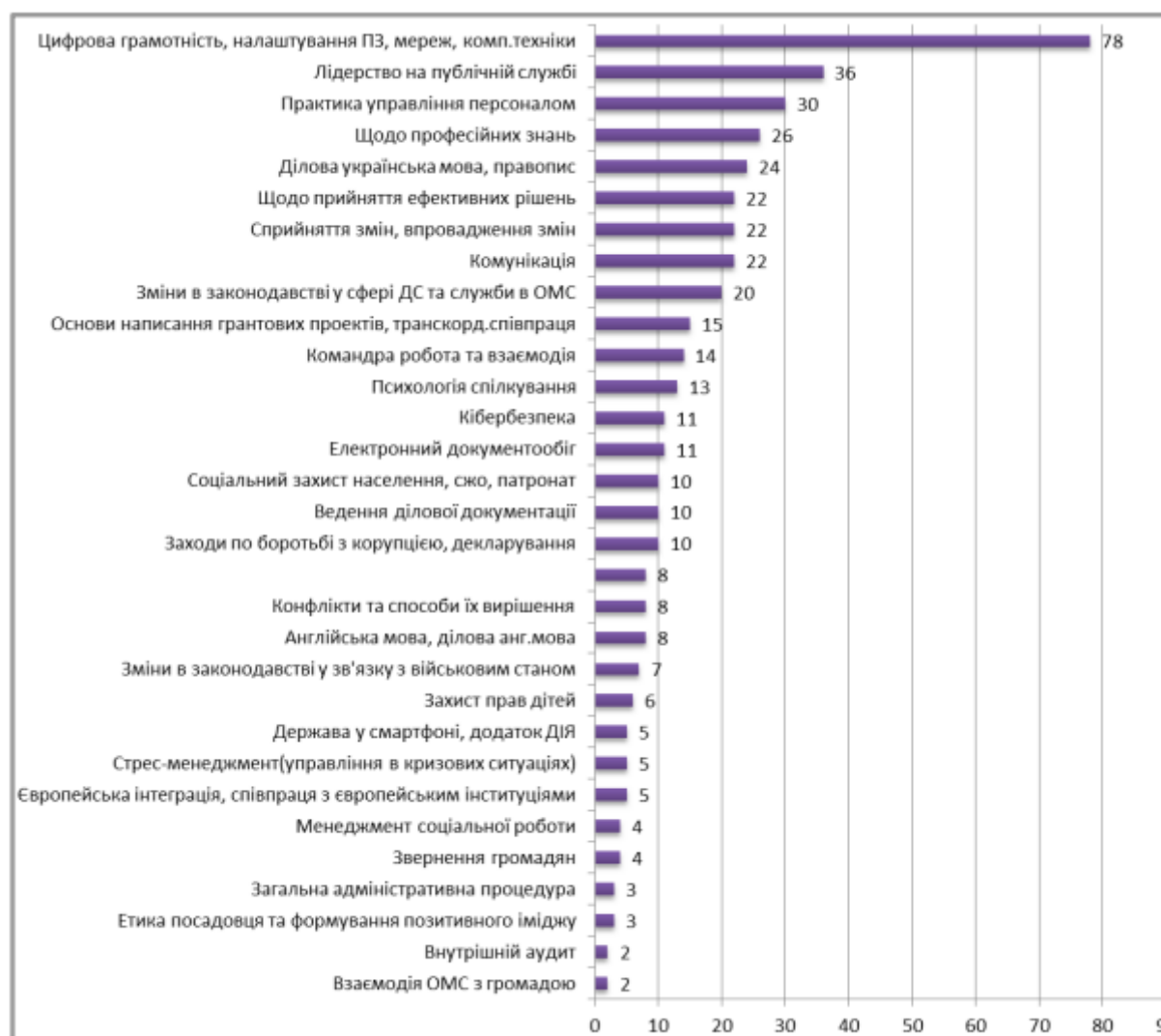
Значна частина посадових осіб ОМС, які пройшли підготовку в Центра вказали, що після освоєння навчальних програм рівень їхньої обізнаності за темами підвищення кваліфікації значно зріс. Такої позиції дотримувалися 879 осіб (97 %), що відповідає оцінкам в 4 та 5 балів. 28 посадових осіб ОМС (3 %) оцінили рівень своєї обізнаності, після навчання, нижче 3 балів.

За оцінками слухачів Центру високий рівень організації підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області забезпечується використанням викладачами Центру сучасних педагогічних методів та засобів навчання – презентацій, навчальних дискусій, різних комунікативних платформ. Більшість респондентів (780 осіб, 86 %) оцінили цей аспект організації діяльності Центру в 5 балів, 108 слухачів (10 %) оцінили – в 4 бали, 19 слухачів

4 % – в 3 бали і нижче. Обнадійливим є і той факт, що після підвищення кваліфікації службовці будуть застосовувати отримані знання у своїй практичній діяльності під час виконання функціональних обов'язків. Так, 644 особи (71 %) оцінили рівень практичного використання отриманих знань в 5 балів, 227 осіб (25 %) – в 4 бали, 36 осіб (4 %) – в 3 бали і нижче [41].

З метою забезпечення організації підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області на найвищому рівні, Центр регулярно здійснює вивчення навчальних потреб слухачів. Зокрема, вивчається питання щодо тем, за якими вони хотіли б пройти підвищення кваліфікації наступного разу. Відповіді службовців об'єднуються за основними тематичними напрямками та здійснюється рейтингування найнеобхідніших, на думку слухачів, тем (Малюнок 11).

Високий рівень організації підвищення кваліфікації підготовки посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області забезпечується належним рівнем професійних якостей викладачів, які проводили заняття в режимі онлайн у 2023 р. Питання добору науково-педагогічних працівників та викладачів-практиків з метою залучення до освітнього процесу залишається для Центру завжди актуальним та нагальним, особливо під час війни. Так, впродовж 2023 року з Центром співпрацювало близько 29 викладачів за угодами цивільноправового характеру. Серед них – провідні науковці вищих навчальних закладів м. Чернівців та інших регіонів України (4 докторів наук, які мають вчене звання професора, 11 кандидатів наук, з них вчене звання доцента мають 7 осіб та 14 викладачів-практиків з досвідом роботи у відповідних сферах діяльності, зокрема, керівні працівники та фахівці органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представники інститутів громадянського суспільства та ін.

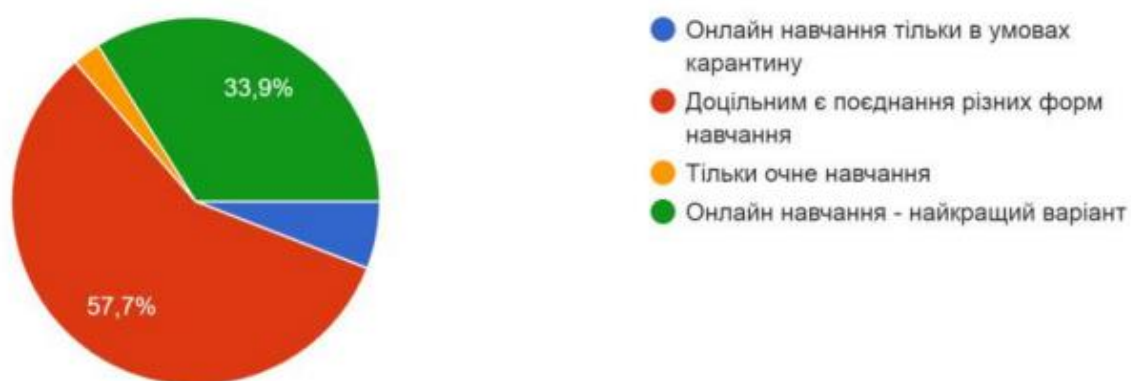


Малюнок 11. Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації в Центрі, 2023

Слухачі на досить високому рівні оцінили професійність викладацького складу Центру. 95,5 % слухачів оцінили рівень володіння матеріалом викладачем (тренером) як найвищий – в 5 балів, а 92,5 % зазначили, що матеріал був поданий в доступній та зрозумілій формі з використанням сучасних освітніх технологій та методів, 92,2 % зазначили, що пропонований викладачем навчальний матеріал повністю відповідав заявленим темам семінару. Важливо, що 94,3 % слухачів наголосили на тактовному та поважному ставленні викладача до слухачів Центру [41].

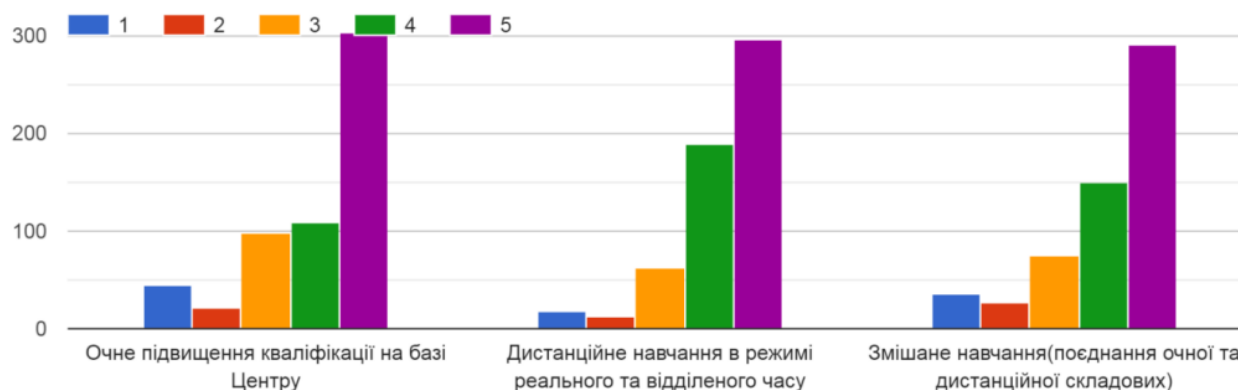
Таким чином, у 2023 р. переважна більшість опитаних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації в Центрі, оцінила професійні якості

викладачів на «відмінно». Запровадження навчальних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування дистанційно в режимі онлайн сприймається слухачами неоднозначно. Вказуються як негативні, так і позитивні сторони цієї форми навчального процесу. Основні проблеми, з якими стикалися слухачі, це неналежний рівень інтернет-зв'язку як у них самих (13 % опитаних), так і в лекторів (2,5 % опитаних), відсутність зворотного зв'язку з викладачем (0,9 %), незнання Google Meet чи Zoom та інші проблеми (4,8 %): повітряна тривога, необхідність поєднувати навчання з роботою, відсутність камери/мікрофона, електроенергії, відволікання на роботу. Більшість слухачів переконані, що доцільним є поєднання різних форм навчання (57,7 %), але пріоритетність визначають за онлайн навчанням (Малюнок 12).



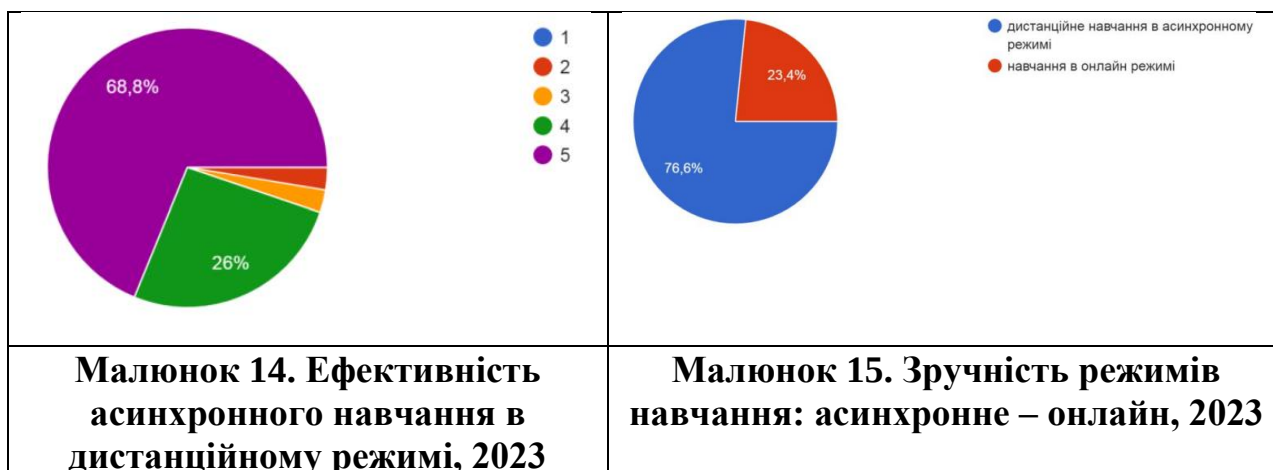
Малюнок 12. Місце онлайн навчання в структурі форм навчання, 2023

Слухачі Центру позитивно оцінюють перспективи розвитку онлайн навчання: 33,9 % службовців підтримують думку, що підвищення кваліфікації в режимі онлайн є найкращою формою навчання. 5,9 % вважають онлайн-навчання допустимим тільки в умовах карантину. В той же час тільки 2,4 % опитаних віддають перевагу виключно очному навчанню [41]. Але за ефективністю навчання, очна форма означається слухачами Центру як найбільш ефективна (Малюнок 13).



**Малюнок 13. Оцінка ефективності форм навчання слухачами
Центру, 2023**

Отже, на думку слухачів, очне підвищення кваліфікації на базі Центру є найбільш ефективною формою навчання (, 53 %). Дистанційне навчання в режимі реального часу, як і поєднання очної та дистанційної форми, очній формі поступаються за ефективністю очній формі підвищення кваліфікації. Але, зважаючи на дію правового режиму воєнного стану, державні службовці, посадові особи органів місцевого самоврядування, як й інші громадяни, зазнали певних змін в умовах життя та в своїй професійній діяльності. Навіть у складних умовах державні службовці продовжують здійснюють свої професійні обов'язки та забезпечувати стабільне функціонування органів влади. В такій ситуації Центр намагається адаптувати свою діяльність до нових умов та забезпечити потребу у підвищенні кваліфікації, за нових обставин, що вимагають оновлення знань, умінь та навичок, постійного вдосконалення та навчання державних службовців області. Саме тому, з 1 червня 2022 року Центром було впроваджену нову форму підвищення кваліфікації – дистанційне навчання в асинхронному режимі. Більшість респондентів оцінили її як високоефективну (Малюнок 14, Малюнок 15).



Порівнюючи дистанційне навчання в онлайн режимі з навчанням в асинхронному режимі, слухачі Центру в 2023 р. віддали перевагу на користь останнього. 76,6 % респондентів вважали, що дистанційне навчання в асинхронному режимі зручніше. Переважна більшість слухачів пройшли курс асинхронного навчання без жодних проблем, однак деякі учасники зіштовхнувшись з певними труднощами: по-перше, потрібно більше часу при проходженні тестування; по-друге, покращити форматування тексту; по-третє, є технічні недопрацювання; по-четверте, відключення електроенергії, відсутність інтернету; по-п'яте, неможливо перездати свій попередній незадовільний результат; по-шосте, відсутність коментарів спеціалістів; по-сьоме, надто багато питань для самоперевірки. Відповідно, слухачі Центру запропонували низку інструментів для удосконалення дистанційного навчання в асинхронному режимі: більше часу для проходження курсу та на відповіді під час тестування; необхідні технічні виправлення в тестах; надавати більше інформації; точніше формувати питання тестів і відповіді до них; надати можливість обирати дні, коли найзручніше проходити курс; додати приклади практичного застосування отриманих знань; запровадити одне тестування після вивчення всього курсу; додати ще одну спробу для фінального тестування; додавати коментарі профільних спеціалістів із запропонованих тем; показувати правильні відповіді після результату тестування.

Слухачі також мали можливість висловити свої пропозиції щодо покращення якості викладання в Центрі в онлайн режимі. Серед основних пропозицій можна виділити наступні:

- Продовжувати підтримувати інновації щодо форм і методів навчання, застосування нових технологій.
- Більше практичних прикладів.
- Залучення лекторів-практиків.
- Ще більше оригінальних тем.
- Запис вебінарів.
- Більше презентаційних матеріалів.
- Також проводити очні семінари.
- Покращити технічну здатність Центру для реєстрації всіх бажаючих на онлайн навчання.(більше 100 осіб).
- Збільшення кількості онлайн-семінарів для отримання практичних знань.
- Надавати матеріали для самостійного опрацювання (конспекти лекцій) [41].

Одним з напрямків діяльності Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації, який підвищує якість організації навчання та підвищення кваліфікації слухачів, є видавнича та інформаційна діяльність. Центром було започатковане спеціалізоване онлайн-видання «Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування» [6], присвячене державному управлінню та діяльності органів влади. Ми поцікавились у слухачів Центру, чи відомо їм про онлайн-видання «Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування». З 61,7 % слухачів знають про журнал. Тим не менше є необхідність популяризації та реклами журналу серед посадовців області для зростання аудиторії онлайн-видання Центру. За оцінками слухачів Центру на сторінках видань варто більше уваги приділяти експертним відповідям на питання про:

- Управління персоналом в умовах військового стану для ОВА. Підбір кадрів
- Взаємодія та співпраця органів місцевого самоврядування з державними адміністраціями
- Щодо планування видатків органу державної влади
- Нормативно-правове регулювання державної служби
- Про зміни у законодавстві у період дії воєнного стану
- Соціальний захист держслужбовців під час воєнного стану
- Кібергігієна та протидія дезінформації
- Про співпрацю органів влади зі звичайними жителями міста
- Написання проєктів
- Щодо фінансово-господарської діяльності бюджетної установи
- Можливість делегування органами місцевого самоврядування окремих власних повноважень обласним (районним) військовим адміністраціям на період воєнного стану
- Чи зараховується до страхового стажу період, за який людина працювала по договору?
- Коментар експертів про прийнятих різних нормативно-правових актів
- Про розвиток міста
- Прийняття на службу в ОМС без конкурсу в умовах воєнного стану: це обов'язкова норма, чи можна проводити конкурс, якщо ОМС не обмежений у термінах?
- Оформлення допомоги для осіб із інвалідністю внаслідок бойових дій в ОМС.
- Про розвиток соціальних послуг
- Розвиток освітнього середовища в умовах війни
- Розвиток та успіх громади
- Регіональний розвиток, стратегічне планування

- Етика поведінки державного службовця під час вирішення конфліктних питань та інші.
- Все про військовий облік
- Цифровізація та робота із СЕВ ОБВ
- Про підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту посадовими особами органів місцевого самоврядування, оплату праці відповідно до нового Закону про службу в органах місцевого самоврядування.
- Роз'яснення по присвоєнню рангів по новому Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування"
- Земельні реформи в період воєнного періоду [41].

На нашу думку, саме ці напрями визначають тематичну сферу організації підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування Чернівецької області до завершення дії правового режиму воєнного стану в Україні.

3.2. Проєктна діяльність Центру як інструмент професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування

Впровадження в Україні воєнного стану визначило нові завдання та особливості щодо підвищення професійного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах російської агресії. Враховуючи обставини, що склалися, робота Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації (далі – Центр) в 2022 році була спрямована, в першу чергу, на дотримання норм безпеки службовців та застосування нових форм і методів підвищення кваліфікації.

Протягом року Центр успішно реалізовував проєкти за технічною допомогою міжнародних донорів. Так, в 2022 р. продовжувався та завершився проєкт «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)», спільно Малопольською школою державного управління при Краківському університеті економіки за фінансової підтримки Агенства США з міжнародного розвитку (USAID), в рамках якого

відбулися навчальні семінари (12 модулів) з питань місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад для 25 посадових осіб органів місцевого самоврядування Чернівецької області.

Також, Центром було реалізовано проект «Освітня платформа: професіоналізація публічних службовців в умовах воєнного стану». Основною метою проекту є підвищення рівня функціональної спроможності публічних службовців в умовах воєнного стану. В рамках проекту було створено платформу для асинхронного дистанційного навчання (<https://study.cppk.cv.ua/>) яка містить відповідні тематичні навчальні програми та матеріали. Асинхронний режим дає можливість державним службовцям посадовим особам місцевого самоврядування навчатися в будь-який зручний для них час, в повній мірі виконувати свої функціональні обов'язки та убезпечити себе від можливих загроз в період атак російського агресора. Проект реалізовується за підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні, Республіці Молдова та Румунії.

Впродовж 2022 року Центр реалізував ще один освітній проект за підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні для посадових осіб місцевого самоврядування «Організація роботи органів місцевого самоврядування щодо захисту внутрішньо переміщених осіб, які постраждали від збройної агресії». Основна ідея проекту полягала у набутті посадовцями органів місцевого самоврядування необхідних знань, вмінь, які вдосконалили їх функціональну спроможність щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також вивчення набутого Румунією досвіду щодо підтримки біженців війни з України. Члени делегації відвідали три табори для біженців: перший – пункт прийому біженців безпосередньо на кордоні; другий пункт біженців – на стадіоні у Сіреті, для осіб, яким належало оформити певні проїзні документи для подальшого руху в Європу; Третій пункт прийому – у Радівцях, розрахований на довготривале перебування біженців. Чернівецька делегація відвідали громадську організацію «Salvați copiii» [«Врятуйте дітей»], яка займається процесом навчання та розвитку українських дітей.

Впродовж 2022 року Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації розширив коло партнерів з міжнародної співпраці. Так планується підписання договорів для подальшої реалізації спільних проєктів з Національною агенцією гірської зони Румунії (м. Ватра Дорней, Сучавського повіту), Інститутом публічної демократії Республіки Молдова (м. Кишинів), Університетом «Бабеш – Больяї» (м. Клуж-Напока, Румунія).

Центр вів активну інформаційну роботу з питань діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного часу. Працівники центру співпрацювали у цього контексті із засобами масової інформації, як з вітчизняними, так і з зарубіжними. Особливу роль мав журнал «Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування». Так, впродовж 2022 року було випущено 4 номери журналу «Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування» [6]. За відповідною тематикою наповнювалися рубрики «Державне управління та державна служба», «Місьцеве самоврядування», «Наукова думка», «Громадянське суспільство», «Перепідготовка та підвищення кваліфікації», «Новини». Серед висвітлюваних тем: діяльність публічних службовців в умовах воєнного стану, практичні поради щодо дій у надзвичайних ситуаціях та небезпечних умовах, методичні рекомендації щодо роботи із внутрішньо переміщеними особами, протистояння дезінформації у медійному полі, досвід місцевих громад у реалізації гуманітарної політики, взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства, міжнародна співпраця та транскордонне співробітництво [38].

2 травня відбулась онлайн нарада між представниками Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації та Національною агенцією з розвитку гірської зони Румунії, розташованої в м. Ватра-Дорней (Сучавський повіт). Представники обох сторін обговорили зміст угоди про співпрацю. Також був обговорений алгоритм організації спільних заходів в рамках реалізації проєкту «Вивчення кращих практик та обмін досвідом – ключ до економічного

розвитку місцевих територіальних громад в умовах воєнного (післявоєнного) часу» за підтримки Фонду Ганса Зайделя. В рамках проєкту передбачається проведення спільних навчальних та комунікативних заходів спрямованих на підвищення (відновлення) економічної спроможності територіальних громад Чернівецької області воєнного (повоєнного) часу через використання новітніх форм та провідних моделей управління економічним розвитком місцевих територіальних громад країн ЄС. Проєкт сприятиме також поглибленню співпраці між громадами Чернівецької області (Україна) та Сучавського повіту (Румунія) у сфері економічного зростання [9].

Слухачам Центру запам'ятався візит у громаду Чокенешть в квітні 2023 р., зустріч з місцевою владою, огляд місцевих особливостей, зокрема відвідини Музею писанки та Етнографічного музею – такою була програма третього, завершального дня перебування делегації з Чернівецької області у Сучавському повіті Румунії. Раду Чокан, мер Чокенешть, ознайомив гостей із життям громади, розповів про впровадження програм соціально-економічного розвитку та реалізацію локальних проєктів. Такі візити з перейняття досвіду, зазначають учасники, є надзвичайно важливими, адже під час безпосередніх зустрічей представники місцевого самоврядування мали змогу поділитися своїми успішними практиками та ініціативами у галузях економіки, інфраструктури, соціальної сфери, розвитку інвестиційної привабливості. Окрім того, було розглянуто можливі шляхи співпраці українських та румунських громад. Поїздка відбувалася в рамках реалізації проєкту «Вивчення кращих практик та обмін досвідом – ключ до економічного розвитку місцевих територіальних громад в умовах воєнного (післявоєнного) часу» за підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні [74].

Під час робочої поїздки в м. Ватра Дорней (Румунія) в рамках проєкту «Вивчення кращих практик та обмін досвідом – ключ до економічного розвитку місцевих територіальних громад в умовах воєнного (післявоєнного) часу» за підтримки Фонду Ганса Зайделя 13 червня 2023 року була підписана угода про співробітництво між Чернівецьким регіональним центром підвищення

кваліфікації (Україна) та Національною Агенцією Гірської Зони, (Ватра Дорней, Румунія). Метою даної угоди між Чернівецьким регіональним центром підвищення кваліфікації (Україна) та Національною Агенцією Гірської Зони (Ватра Дорней, Румунія) є міжінституційне співробітництво двох установ. Реалізація цієї угоди сприятиме підвищенню ефективності професійної підготовки працівників органів влади, представників інститутів громадянського суспільства та бізнесу обох регіонів і країн, буде їх посильним внеском у подальший розвиток дружніх відносин між народами України і Румунії, Чернівецької області та Сучавського повіту [9].

30 квітня 2024 р. учасники проєкту «Ефективна взаємодія органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства як основа демократичної стійкості в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції: транскордонний досвід Україна-Румунія-Республіка Молдова», який був ініційований Центром, відвідали Сучавський повіт Румунії. Мета поїздки – обмін досвідом, ознайомлення з кращими практиками щодо створення механізмів ефективної взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства [111].

У мерії міста Сірет відбулася зустріч з представниками місцевих органів влади. Аліна Бутнаріу, керівниця бюро з імплементації європейських проєктів, поділилася досвідом співпраці з європейськими фондами. За її словами, впродовж декількох останніх років на потреби громади вдалося залучити близько 30 млн. євро. Серед наймасштабніших проєктів – облаштування громадського простору на набережній Сірету, створення багатофункціонального соціального центру, будівництво нового корпусу ліцею для технічної та професійної підготовки учнів, модернізація дитячого садка. Паралельно із цим оновлюється громадський транспорт, ведеться робота зі створення молодіжного центру та відкриття історичного музею, будується житло для освітян та медпрацівників, асфальтуються дороги. Все це реалізується в рамках стратегії розвитку громади. Щоб визначити

пріоритетні завдання та потреби, проводиться опитування фокус-груп мешканців різних соціальних та вікових категорій.

У Сучаві учасники поїздки зустрілися з мером міста Іоном Лугну, генеральним секретарем повіту Сучава Петру Тенасе, представниками органів влади та громадського сектору. Іон Лугну ознайомив гостей з основними напрямками розвитку міста. Він зазначив, що зараз реалізується значна кількість проєктів, в яких велика увага приділяється екологічній складовій та енергозбереженню. Мер міста підкреслив, що Сучава має досвід співпраці та реалізації спільних проєктів із громадами Чернівецької області, а також висловив упевненість, що ця робота буде продовжуватися і надалі.

Петру Тенасе розповів про те, що прозорість у прийнятті рішень забезпечується завдяки обговоренню та консультаціям з громадськістю. Закон зобов'язує висвітлювати проєкти рішень на сайті повітової ради за 30 днів до проведення засідань і представники громадськості можуть вносити свої пропозиції та зауваження. Є також окрема процедура, пов'язана з прийняттям бюджету: виділяється окрема сума коштів на певні напрямки – освіта, культура, охорона здоров'я, соціальна допомога тощо, а неурядові організації можуть звертатися із пропозиціями щодо фінансування своїх проєктів. За словами Нелу Тодіряну, *голови благодійної фундації «АНА»*, громадські організації мають підтримку і з боку мера міста, і з боку повітової ради. Спільна робота проводиться уже тривалий час та має позитивні результати.

Таким чином, проєктна діяльність Центру в організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування є майданчиком, на якому формується можливість вдосконалювати управлінські технології, поєднуючи теорію, практику та зарубіжний досвід регіонального управління та місцевого самоврядування.

3.3. Роль транскордонного співробітництва в інтеграції європейських практик в професійну підготовку посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад Чернівецької області

Інтеграція в європейське співтовариство передбачає проведення активної політики добросусідства. Якщо добросусідство фіксує характер взаємин з державами-сусідами, то регіональне співробітництво акцентує увагу на механізмах зміцнення добросусідських відносин. Регіональне, зокрема транскордонне співробітництво, покликане заповнити ці відносини постійно зростаючим потенціалом взаємодії і взаємозалежності. Транскордонне співробітництво є ключовим спільним інструментом політики згуртованості та сусідства ЄС, який став одним із пріоритетів державної регіональної політики України задовго до підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Транскордонне співробітництво спрямоване на поглиблення взаємодії з соціально-економічних, екологічних та безпекових питань в регіонах України, що межують з країнами-членами ЄС та з країнами Східного партнерства. За сьогоденних умов воно покликане стати більш ефективним засобом європейської та євроатлантичної інтеграції України, її регіонів і громад [15, с. 56].

Єврорегіони, серед усіх форм регіонального транскордонного співробітництва на рівні місцевих органів влади, мають досить високий рівень інституціоналізації. Вони сприяють вирішенню, принаймні, двох принципових завдань. Перше – приведення суб'єктів об'єднаної Європи до форм, найбільш прийнятних для їх економічної самодостатності. Друге – це відпрацювання механізму співробітництва і взаємодії, який характерний для вже існуючих технологій в Євросоюзі. Встановлення такого типу співробітництва в рамках відповідної діяльності європейських інститутів забезпечує для них постійне узгодження із сучасними європейськими стандартами [14, с. 325].

Зважаючи на прикордонний статус Чернівецької області, вона стала одним з суб'єктів Єврорегіону «Верхній Прут», який був створений для 22

червня 2000 р.. Його метою було визначено розширення існуючих субрегіональних зв'язків та сприяння подальшому розвитку транскордонного співробітництва адміністративно-територіальних одиниць держав-засновників, окремих міст, інших населених пунктів, органів місцевого самоврядування, державного управління, окремих установ, підприємств, неурядових і громадських організацій, національних меншин та окремих громадян у сферах економіки, освіти, науки, культури і спорту, а також розбудова нових механізмів міждержавного співробітництва та безпечний сталий (самовідтворюючий) розвиток регіону в рамках інтеграції до сучасного загальноєвропейського процесу [70, с. 31].

Відповідно, перед Чернівецьким регіональним центром підвищення кваліфікації постало завдання підготовки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в сфері транскордонного співробітництва та одночасної інтеграції європейських практик в програми професійної підготовки.

Починаючи з 2004 р. Центр започаткував постійно діючий семінар «Європейська та євроатлантична інтеграція та перспективи України» [33]. Метою семінару було визначено знайомлення слухачів – державних та муніципальних службовців з основними етапами європейської та євроатлантичної інтеграції в їх історичному, політичному, соціально-економічному розвитку, та окреслити перспективи входження України в ЄС і НАТО. В підсумку, слухачі мають знати: основні історичні етапи становлення Європейських Співтовариств та НАТО; правові основи функціонування ЄС і НАТО; керівні органи інтеграційних утворень та завдання їх діяльності; основні напрямки та форми здійснення внутрішньої та зовнішньої політики ЄС і НАТО; особливості пострадянської інтеграції; сутність євроінтеграційних та євроатлантичних прагнень України, значення вступу в ЄС і НАТО для нашої економіки, політики та рівня життя українських громадян. Цей комплекс знань відображається у формуванні комплексу необхідних для державного службовця вмінь: пояснити основні терміни, пов'язані з процесами

сучасної європейської та євроатлантичної інтеграції; самостійно отримувати та критично аналізувати інформацію щодо політики ЄС, НАТО, Ради Європи, СНД та ГУАМ; визначати та керуватися в своїй діяльності основними європейськими цивілізаційними цінностями; розуміти значення та в міру своєї компетенції сприяти реалізації стратегічної мети нашої держави - інтеграції в європейські та євроатлантичні інтеграційні структури.

З 2009 року Центр здійснює підвищення кваліфікації за програмою постійно діючого семінару «Транскордонне співробітництво: шляхи підвищення шляхи підвищення його ефективності» [116], метою якого є ознайомлення слухачів – державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з основними аспектами регіональної політики та транскордонного співробітництва, основними стадіями та менеджментом проектів, формування вмінь та навичок у написанні основних елементів проекту. За результатами навчання слухачі мають набути знань про основні етапи становлення регіонального співробітництва в історії європейської інтеграції; особливості транскордонної співпраці у Центрально-Східній Європі та єврорегіонів за участі західних областей України; основні вимоги щодо менеджменту проектної діяльності; основні елементи проекту; методику планування проекту та контролю за ходом його реалізації. Особливо важливо те, що програма семінару передбачає формування сукупності вмінь, необхідних для реалізації проектів транскордонного співробітництва, зокрема: ідентифікувати проблему, яку можна вирішити через проектну діяльність; написати обґрунтування та анотацію (резюме) проекту; визначати мету, завдання, цільові групи та бенефіціарів проекту; скласти заходи та бюджет проекту.

Важливою частиною підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування для здійснення транскордонної діяльності стала мовна підготовка, зокрема з англійської мови [2] та румунської мови [110].

В рамках забезпечення належного підвищення кваліфікації з транскордонного співробітництва, Центр був і залишається ініціатором

проведення цілої низки круглих столів, семінарів та конференцій, присвячених проблемам транскордонного співробітництва. На нашу думку, заслуговує на увагу та підтримку стратегія Центру, відповідно до якої, до участі в цих заходах запрошуються державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування Чернівецької області. Саме така синергія науковців та практика дозволила упродовж 2007–2024 рр. виробити такі пропозиції з підвищення ефективності єврорегіону «Верхній Прут»:

По-перше, удосконалити наявні механізми отримання та використання технічної допомоги, що надається органам місцевого самоврядування, зокрема щодо забезпечення територіального та інституційного розвитку України відповідно до стандартів Європейського Союзу, зокрема фінансування бюджетними програмами та позабюджетними джерелами з максимально ефективним використанням базового підходу ЄС з відшкодування грантами міжнародної технічної допомоги та національного співфінансування транскордонних проєктів, підтриманих Європейською Комісією, та які відповідають державним, регіональним та місцевим цілям соціально-економічного розвитку прикордонних громад та регіонів [35, с. 16].

По-друге, урядовим, регіональним та місцевим органам влади України у взаємодії з партнерами з країн ЄС і Східного партнерства ви- значити на всіх управлінських рівнях можливості підтримки та фінансування транскордонних проєктів, що мають спільні цілі та реалізація яких представляє взаємний інтерес (наприклад, з відновлення і розбудови міжнародного транзитного потенціалу) [62].

По-третє, посилити сучасний нормативно-правовий потенціал та інституційну основу єврорегіонів, зокрема Єврорегіону «Верхній Прут», у т. ч., утворенням дієвих структур (фондів, асоціацій тощо) з правом юридичної особи, зокрема Європейських об'єднань територіальної співпраці, що дасть можливість безпосереднього просування ними проєктів і залучення інвестицій тощо, із збереженням статусу Єврорегіону як політико-

економічної та соціально-культурної платформи тристороннього співробітництва [61].

По-четверте, регіональним та місцевим структурам розробити фінансові механізми підтримки транскордонних ініціатив інститутів громадянського суспільства, принаймні на рівні співфінансування їхніх проєктів, у випадках їх відповідності основним цілям та напрямкам стратегій розвитку територій та громад [55].

По-п'яте, урядовим структурам України підтримати діяльність єврорегіонів як форму «м'якої» євроінтеграції без порушення звичного для країн контексту розвитку. На базі одного з єврорегіонів (наприклад, пілотного Єврорегіону«Верхній Прут») здійснити порівняльний аналіз нормативно-правової бази в області транскордонного співробітництва з виробленням відповідних рекомендацій щодо її модифікації [62].

По-шосте, відпрацювати на базі пілотного Єврорегіону«Верхній Прут» правила підтримки регіональних проєктів, що діють у депресивних регіонах країн ЄС для її поширення на інші області України [35, с. 11].

По-сьоме, брати участь у підготовці спільних із сусідніми державами концепцій та стратегій розвитку прикордонних територій за різними напрямками діяльності, дотримуючись при цьому загальнодержавних інтересів та законодавства кожної сторони [62].

По-восьме, прикордонним регіональним та місцевим органам влади здійснювати інвентаризацію стратегій розвитку та проєктів у їх взаємозв'язку на відповідність цілям, пріоритетам, індикаторам результативності та ефективності, у т. ч., з єврорегіонального співробітництва [12].

По-дев'яте, керівництву адміністративно-територіальних одиниць-членів Єврорегіону «Верхній Прут» сприяти організації під його егідою щорічних виставок-ярмарків, за принципом ротації, з метою популяризації та спільного просування торговельно-економічного та туристичного потенціалу

цих регіонів. Максимально залучати до відповідних ярмаркових заходів європейських партнерів Єврорегіону [69].

По-десяте, продовжити практику щорічного проведення (шляхом ротації) міжрегіонального тристороннього бізнес-форуму, спрямованого на демонстрацію торговельно-економічних досягнень та потенціалу регіонального співробітництва, ознайомлення з законодавчими особливостями сторін у сфері торгівлі та інвестицій. Залучати до участі у бізнес-форумі представників влади, очільників та провідних фахівців вільних економічних зон і технопарків трьох країн-сусідів [35, с. 17].

По-одинадцять, запровадити практику проведення в рамках щорічних традиційних днів Європи також днів центрів адміністративно-територіальних одиниць-членів Єврорегіону (за принципом ротації). Під час згаданих днів основну увагу приділяти демонстрації торговельно-економічного потенціалу, організовувати зустрічі ділових кіл українсько-румунсько-молдовського прикордоння [31].

По-дванадцять, сприяти транскордонному розвитку у сферах місцевого виробництва, транзиту, споживання і перетворень енергії та впровадження енергозберігаючих технологій у системному взаємозв'язку зі стратегічним розвитком прикордонних територій ЄС [32].

По-тринадцять, сприяти екологічно обґрунтованому сільськогосподарському та виробничому бізнесу із відповідними освітніми, науковими та інформаційно-комунікативними програмами, заснованими на Циркулюючій економіці (Circular Economy) та загальних принципах найкращих доступних технологій (BAT) [10].

По-чотирнадцять, прикордонним регіональним та місцевим органам влади забезпечити комплексність, прозорість, системність та мультивекторність у релізації проєктів та формуванні й розвитку кластерів в рамках транскордонної регіональної співпраці, віднайти можливість підтримки подібних проєктів, реалізованих інститутами громадянського суспільства [35, с. 22].

По-п'ятнадцяте, продовжити розробку та реалізацію взаємних просвітницьких програм для населення прикордоння з метою поширення інформації про можливості транскордонного співробітництва, налагодження контактів між громадами по різні боки кордону. Керівництву адміністративно-територіальних одиниць Євро регіону «Верхній Прут» підтримувати участь неурядових організацій у його діяльності, забезпечити їх представництво в усіх Робочих Комісіях Єврорегіону [62].

По-шістнадцяте, підтримка діяльності мережі офісів регіонального розвитку та сприяння європейській та євроатлантичній інтеграції з метою розробки стратегій/програм/проектів розвитку регіонів та територій прикордоння, а також з метою інформування громадян про діяльність ЄС [129].

По-сімнадцяте, з метою подальшої гармонізації міжетнічних відносин на прикордонні та транскордонної співпраці у галузі етнополітики, керівництву Єврорегіону «Верхній Прут» ініціювати та підтримувати діяльність спільного науково-творчого колективу з напрацювання спільних підходів до моніторингу і наукового аналізу етнокультурного розвитку відповідних територій і регіонів. З метою попередження конфліктних ситуацій у міжетнічних та міжрегіональних відносинах на ґрунті різних тлумачень історичних та політичних подій ініціювати та підтримувати діяльність спільного науково-творчого колективу з вироблення коректних підходів до вивчення та подальшого висвітлення регіональної історії [11].

Таким чином, Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації є закладом післядипломної освіти, який виконує функції регіонального навчального і науково-методичного центру підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також працівників державних підприємств, установ й організацій. Тому, обласній, районним державним (військовим) адміністраціям (обласна, районні військові адміністрації), територіальним управлінням центральних органів влади, органам місцевого самоврядування

мають бути створені належні умови для підвищення кваліфікації службовців за дистанційною формою навчання: забезпечення комп'ютерами відповідно з камерою, мікрофоном та стійким інтернет зв'язком; в умовах відключення світла – додатковими джерелами електроенергії. Структурні підрозділи обласної, районних державних (військових) адміністрацій (обласна, районні військові адміністрації), територіальним управлінням центральних органів влади, органам місцевого самоврядування варто розміщувати на власних сайтах банери Центру та журналу «Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування» [6]. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації має використовувати можливості технічної допомоги міжнародних донорів (спільно з Національною агенцією гірської зони Румунії) для організації підвищення професійного рівня публічних службовців, вивчати можливість для проведення в громадах Чернівецької області навчання з питань зміцнення сталості демократії через організацію громадянської освіти (спільно з та Інститутом публічної демократії Республіки Молдова, Клузьким Університетом «Бабеш – Больяї» (Румунія) та Кафедрою політології та державного управління Чернівецького національного університету ім. Юрія Федьковича.

ВИСНОВКИ

Вивчення національного досвіду та аналіз регіональних тенденцій професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні дозволили нам сформулювати наступні висновки та узагальнення.

В процесі визначення особливостей формування концептуальних рамок дослідження професійної підготовки публічних службовців в сучасній науці державного управління було доведено, що сучасні науковці сформували широку методологічну базу для дослідження актуальних проблеми професійного розвитку публічних службовців в Україні. Однак пошук шляхів її вирішення в умовах оновлення законодавства, високих вимог до публічних службовців у контексті проведення реформ зумовлюють необхідність комплексного дослідження, обґрунтування та подальшого вдосконалення механізмів забезпечення розвитку професійних якостей публічних службовців в системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Виходячи з аналізу висновків дослідників, можна стверджувати, що професійна підготовка публічних службовців – це системно організований процес безперервного їх професійного навчання для підготовки до виконання нових адміністративних функцій та професійно-кваліфікаційного вдосконалення, а також це безперервний, цілеспрямований, свідомий процес особистісного та професійного зростання фахівця, який заснований на отриманні нових знань, вмінь та навичок.

Результатом аналізу теоретичних аспектів дослідження системи підготовки публічних службовців став висновок про те, що професійна підготовка публічних службовців перебуває в тісному взаємозв'язку з іншими складовими процесу професіоналізації управління, характеризується неперервністю, реалізується з урахуванням принципів навчання дорослих і потребує модернізації відповідно до вимог і викликів суспільного розвитку задля забезпечення прогресивного поступу останнього. Професійна підготовка публічних службовців спрямована на розвиток їх професійних

якостей, підвищення рівня професійної компетентності та вдосконалення управлінської діяльності. Під розвитком професійних якостей публічних службовців у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ми розуміємо набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок публічними службовцями, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації і компетентності, і здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги.

Рівень організації у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування напрямку впливає на стан забезпечення їх професійної компетентності. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців включає у себе: 1) базову підготовку: (а) здобуття вищої освіти за спеціальностями, що відповідають посадам державної служби; (б) проходження стажування на державній службі; 2) перепідготовку: (а) здобуття другої вищої освіти за іншими спеціальностями, необхідними для виконання нових функціональних обов'язків; (б) проходження спеціальних навчальних програм перепідготовки; 3) підвищення кваліфікації: (а) участь у тематичних семінарах, тренінгах, майстер-класах; (б) проходження курсів підвищення кваліфікації у закладах освіти; (в) самоосвіту, вивчення нормативно-правових актів, професійної літератури.

З урахуванням результатів проведеного огляду доступних варіантів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування нами сформовано рекомендації щодо підвищення професійних навичок посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема: (1) участь в онлайн-курсах із державного управління, управління проєктами, комунікації, лідерства, етики, управління змінами, антикорупційної політики, організованих на різноманітних освітніх платформах (наприклад, Coursera, edX або Prometheus); (2) участь у професійних заходах (наприклад, семінарах, конференціях, круглих столах,

форумах, симпозіумах, пов'язаних із професійною діяльністю публічних службовців); (3) участь у міжнародних програмах співпраці та обміну, які дадуть змогу публічним службовцям отримувати нові знання та навички через досвід інших країн; (4) участь у внутрішніх тренінгах та навчальних сесіях, проведених із кваліфікованими фахівцями.

Система професійного навчання представників органів місцевого самоврядування враховує різні групи документів, такі як рішення щодо організації та координації професійного навчання, аналіз потреб державних органів і муніципалітетів у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації своїх працівників. Загалом в Україні нараховується понад 50 нормативно-правових актів, які регулюють питання організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Нормативно-правові акти, що регулюють сферу професійної компетентності державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, є визначальними для формування єдиних загальних стандартів професійної компетентності та виокремлення вимог до професійної діяльності в системі публічного управління. Зауважимо, що більшість нормативно-правових актів стосується саме державної служби та є спеціальними. Водночас норми, якими регламентовано питання професійної компетентності інших категорій публічних службовців, знаходять своє відображення в різних нормативно-правових актах та не є достатньо впорядкованими і систематизованими. Для урегулювання національного законодавства щодо професійної освіти державних службовців створено органи державного управління й організації цими процесами. Відповідальність за організаційні засади функціонування системи професійного навчання покладено на НАДС та НАЗЯВО, що являють собою чинні колегіальні державні органи, які уповноважені реалізовувати політику держави у вищій освіті.

Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації є закладом післядипломної освіти, який виконує функції регіонального навчального і науково-методичного центру підвищення кваліфікації державних

службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також працівників державних підприємств, установ й організацій. Професійне навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Чернівецької області здійснюється на підставі нормативних документів Національного агентства України з питань державної служби.

Змістове наповнення освітніх програм підвищення кваліфікації відповідало встановленому НАДС переліку пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації та регіональному замовленню, сформованому з урахуванням пропозицій щодо потреб у підвищенні кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування Чернівецької області. Також були враховані рекомендації НАДС щодо особливостей організації роботи в регіональних центрах підвищення кваліфікації та проведення навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану.

Відповідно до погодженого Національним агентством України з питань державної служби, Чернівецькою обласною державною адміністрацією та Чернівецькою обласною радою Плану-графіку підвищення кваліфікації на 2023 рік в Центрі впродовж 2023 року за всіма видами навчання пройшли підвищення кваліфікації 4293 державних службовців місцевих державних адміністрацій, територіальних управлінь центральних органів влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

У 2023 році за загальними та спеціальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації пройшли навчання 82 особи, з них 21 державний службовець місцевих органів виконавчої влади та 61 посадова особа місцевого самоврядування.

Особливу увагу було приділено організації та проведенню навчання за загальними та спеціальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації. Так, загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації реалізовано у 34 навчальних групах для 1639 осіб: для 667 державних

службовців місцевих органів виконавчої влади, 316 державних службовців територіальних управлінь центральних органів виконавчої влади, 618 посадових осіб місцевого самоврядування, 38 депутатів місцевих рад.

Проектна діяльність Центру в організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування є майданчиком, на якому формується можливість вдосконалювати управлінські технології, поєднуючи теорію, практику та зарубіжний досвід регіонального управління та місцевого самоврядування. Протягом 2022-2023 рр Центр успішно реалізовував проекти за технічною допомогою міжнародних донорів. Так, в 2022 р. продовжувався та завершився проект «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)», спільно Малопольською школою державного управління при Краківському університеті економіки за фінансової підтримки Агенства США з міжнародного розвитку (USAID), в рамках якого відбулися навчальні семінари (12 модулів) з питань місцевого самоврядування та розвитку територіальних громад для 25 посадових осіб органів місцевого самоврядування Чернівецької області. Також, Центром було реалізовано проект «Освітня платформа: професіоналізація публічних службовців в умовах воєнного стану». Основною метою проекту є підвищення рівня функціональної спроможності публічних службовців в умовах воєнного стану. Впродовж 2022 року Центр реалізував ще один освітній проект за підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні для посадових осіб місцевого самоврядування «Організація роботи органів місцевого самоврядування щодо захисту внутрішньо переміщених осіб, які постраждали від збройної агресії». Реалізація означених проектів дозволила Чернівецькому регіональному центру підвищення кваліфікації розширити коло партнерів з міжнародної співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Інститут державних секретарів: від концептуальної моделі до практичного запровадження. *Вісник державної служби України*. 2002. № 1. С. 71–78.
2. Англійська мова. Постійно діючий семінар. <http://cppk.cv.ua/158.php>
3. Безкоштовні онлайн-платформи для самоосвіти. URL: <https://diam.gov.ua/storage/app/sites/31/CAMOOCBITA.pdf>.
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304 с.
5. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: автореф. дис. д-ра. юрид. наук. Харків, 2006. 40 с.
6. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/>
7. Ващенко К.В. Професійне навчання державних службовців: виклики та перспективи реформування. *Проблеми розвитку публічного управління в Україні*: пленар. засід. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження Державної служби України, м. Львів, 12–13 квітня 2018 р. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 9–29. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/conferencii/Plen_2018.pdf.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ. Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с
9. Вивчення кращих практик та обмін досвідом – ключ до економічного розвитку місцевих територіальних громад в умовах воєнного (післявоєнного) часу. 12.05.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2133&page=18>
10. Відбувся експертний круглий стіл з нагоди Дня місцевого самоврядування. 07.12.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2214&page=11>

11. Відбувся круглий стіл «Українсько-румунське безпекове партнерство в контексті інтеграції України до НАТО». 04.04.2024. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2269&page=6>
12. Відбувся міжрегіональний семінар «Інноваційність у підвищенні кваліфікації посадовців: реалії воєнного часу, алгоритми та перспективи». 31.10.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2204&page=12>
13. Волошин Ю. О. Принцип. Юридична енциклопедія в 6 т. / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ: Вид-во «Українська енциклопедія» імені М. П. Бажана, 2004. Т. 5. 736 с.
14. Гакман С. Інститут єврорегіонів і перспективи регулювання міжетнічних відносин на прикордонні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 2. С. 323-329.
15. Гакман С. Особливості функціонування та інституційні інфраструктури єврорегіонів «Верхній Прут» та «Нижній Дунай»: компаративний аналіз. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2007. № 3 (7). С. 55-57.
16. Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=122>
17. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. *Державне управління: теорія і практика*. 2007. № 2. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/08glmppa.htm>
18. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560>

19. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління: наук. журнал*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
20. Григор'єва С. М. Еволюція професійної підготовки державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук держ. упр-ня. Дніпро, 2019. 311 с.
21. Григор'єва С. М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102.
22. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; за ред В. М. Гриньової. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
23. Губарева О. С. Психологічні особливості формування професійної компетентності працівників ОВС: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06. Харків, 2005. 216 с.
24. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. ... канд. юрид наук. Одеса, 2017. 200
25. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 420 с.
26. Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства: монографія / за заг. ред. С.В. Ківалова, Л. Р. Білої-Тіунової. Одеса: Фенікс, 2013. 438 с.
27. Державна служба: підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін.. Київ.; Одеса: НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
28. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право; заг. ред. В. Б. Авер'янов. К.: Юстиніан, 2007. 288 с.

29. 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>
30. Дія. Цифрова освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>.
31. Експертний колоквиум за міжнародної участі «Євроінтеграція України в умовах російсько-української війни: геополітична ситуація, стратегія та конкретні кроки для вступу в ЄС». 05.09.2024. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2283&page=5>
32. Європейська інтеграція України – від статусу кандидата до повноцінного членства (До Дня Європи). 05.09.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2130&page=18>
33. Європейська та євроатлантична інтеграція та перспективи України. Постійно діючий семінар. URL: <http://cppk.cv.ua/158.php>
34. Європейський підхід до забезпечення якості спільних програм. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/European-Approach_JMP_2015.pdf.
35. Єврорегіон «Верхній Прут»: досвід, особливості, виклики, шляхи інтенсифікації співробітництва. Інформаційно-аналітичний видання / Укл. Гакман С. М., Нечаєва-Юрійчук Н. В., Бройде З. С. / Наук. ред. Ярмистий М. В. Чернівці: «Букрек», 2020. 36 с.
36. Ємельянов В. М. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління і регіональний розвиток*, 2020. № 10.
37. Загороднюк С. В. Інноваційний підхід у професійній діяльності державних службовців: методологічно-прикладні аспекти. *Вісник Національної академії державного управління*, 2006. № 4. С. 48–56
38. Звіт про діяльність Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації у 2022 році

- 39.Звіт про дослідження системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» у 2018-2020 роках. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali>
- 40.Інформаційна картка про підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2023 році у Чернівецькому регіональному центрі підвищення кваліфікації. <http://cppk.cv.ua/389.php>
- 41.Інформація щодо результатів анкетування державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань підвищення кваліфікації в режимі онлайн навчання за 2023 рік. URL: <http://cppk.cv.ua/i/2413353.pdf>
- 42.Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.
- 43.Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 262 с.
- 44.Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.
- 45.Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2006 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35 – 36, 37. Ст. 446.
- 46.Колодій А. М. Принципи права України. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 208 с.
- 47.Конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання». НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/konkurs-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia>

48. Кононенко Т. О., Сороківська О. А. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41721/2/KhI_VNPK_2023_Kononenko_TFeatures_of_state_civil_59-60.pdf
49. Корнута Л.М. Досвід професійної підготовки публічних службовців Сполучених Штатів Америки. *Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України)* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 21 травня 2021 р. ; у 2-х т. Одеса : Гельветика, 2021. Т. 2. С. 42–45.
50. Корнута Л.М. Праксеологічний підхід як основа ефективного забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 3–2. С. 68–71. URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v3-2_2019/14.pdf.
51. Корнута Л.М. Штучний інтелект у публічному управлінні: перспективи впровадження. Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 19 травня 2023 р. Одеса : Юридика, 2023. Т. 2. С. 37–39.
52. Корнута Л.М., Неугодніков А.О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. № 5. С. 113–118. URL: http://www.pjuv.nuoua.od.ua/v5_2021/21.pdf.
53. Кравець В. Р. Атестація державних службовців в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2003. 200 с.
54. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Т. Панченко, В. А. Кредісов. К.: Знання, 1999. 556 с.

- 55.Круглий стіл «Служба в органах державної влади України в умовах безпекових викликів та реформ». 20.06.2024.
<http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2298&page=4>
- 56.Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал*. 2011. № 16. С. 70- 73.
- 57.Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, трав. 2006 р.)*. Т. 1. С. 370–380.
- 58.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018. 312 с.
- 59.Мегедин І. В., Ковалик В. В. Особливості правового статусу державного службовця. *Науково-інформаційний вісник*. 2013. № 7. С. 157–163 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nivif_2013_7_24.pdf
- 60.Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підручник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
- 61.Місцеве самоврядування України в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації. 02.02.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2093&page=21>
- 62.Муніципальні читання ім. А. Кохановського: підсумки двох днів роботи. 16.09.2024. <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2311&page=2>
- 63.Нагороджено переможців конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій в сфері професійного навчання. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/oholosheno-perelik-krashchykh-praktykvprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-v-sferi-profesiinoho-navchannia-publichnykhsluzhbovtziv>

64. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) / В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. Львів: Львів. політехніка, 2003. 298 с.
65. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. / укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. Т. 1. 926 с.
66. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
67. 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.
68. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.
69. Питання стійкості та розвитку державної служби України розглянули на круглому столі. 20.06.2023.
<http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2168&page=16>
70. Підготовка та менеджмент транскордонних проєктів в контексті європейської інтеграції: Матеріали для тренінг семінарів / Укл. С. М. Гакман. Чернівці, 2009. 45 с.
71. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова». URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282>
72. Полуяктова О.В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 21. 2018. С. 39-43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>

- 73.Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні.
URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-good-democratic-governance-and-resilience-in-ukraine>
- 74.Представники з Чернівецької області продовжують переймати досвід соціально-економічного розвитку громад Сучавського повіту.
16.06.2023. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2164&page=16>
- 75.Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- 76.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20210610#Text>
- 77.Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/4050-17> (втратив чинність)
- 78.Про державну службу: Закон України від 17 листопада 2011 р. URL: <https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/4050-17> (втратив чинність)
- 79.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 жовтня 2019 року № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-22#Text>
- 80.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 Національного агентства України з питань державної служби від 02.11.2022 № 107-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1434-22#Text>.
- 81.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших

- заступників та заступників. Наказ НАДС від 02.11.2022 № 106-22.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text>
82. 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-п>
83. 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-п>
84. 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-р>
85. 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/>
86. 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>
87. Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

- посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.07.2020 № 132-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>.
- 88.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. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п>
- 89.Про затвердження Порядку визнання документів про професійне навчання (результатів професійного навчання). Наказ НАДС від 12.12.2019 № 227-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1289-19#Text>
- 90.Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>.
- 91.Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0005-20#Text>.
- 92.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#Text>

93. Про затвердження Порядку стажування державних службовців. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0439-16#Text>.
94. Про затвердження Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1444. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/2740044>.
95. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «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>
96. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
97. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
98. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
99. Про співзасновництво Чернівецькою обласною радою Чернівецького регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. Рішення XXIII сесії Чернівецької обласної ради IV скликання від 25 листопада 2005 року №192-23/05. URL: <http://cppk.cv.ua/70.php>

100. 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: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>
101. 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>
102. 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> (
103. Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1996 року № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-96-%D0%BF#Text>
104. Професійне навчання. URL: <https://diam.gov.ua/karyera/profesiine-navchannia>
105. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: монографія / С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін.; за заг. ред. С.К. Хаджирадєвої. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.

106. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.] ; за заг. Ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384с.
107. Рада Європи підтримує вдосконалення системи професійного навчання в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16837>
108. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021 – 2023 рр.: моніторингове дослідження НАДС. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHA NJA/_13.09.2024.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHA%20NJA/_13.09.2024.pdf)
109. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1 (4). 320 с.
110. Румунська мова. Постійно діючий семінар. URL: <http://cppk.cv.ua/158.php>
111. Румунські партнери поділилися досвідом реалізації європейських проєктів. 01.05.2024. <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2282&page=5>
112. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 41-45.
113. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
114. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.

115. Сіліна Ю. Питання підготовки державних службовців в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/silina-yus-pitannya-aktualnosti-pidgotovkiderzhavnih-sluzhbovtsiv-v-suchasnih-umovah/>
116. Транскордонне співробітництво: шляхи підвищення шляхи підвищення його ефективності. Постійно діючий семінар. URL: <http://cppk.cv.ua/158.php>
117. Турко Ф. М. Особливості дистанційного навчання в галузі підвищення кваліфікації кадрів. *Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. Дистанційне навчання у XXI ст.: Щорічник наук. пр.* 2001. Вип. 27. С. 69-74
118. Україна та європейська інтеграція: публічно-правові аспекти : [монографія]; за заг. ред. В. Б. Авер'янова, С. Ф. Демченка. К.: Преса України, 2010. 631 с.
119. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації / Калашник Н.С., Бородін Є.І. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 24 с.
120. Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/civil-servants>.
121. Чернівецька обласна державна адміністрація. Розпорядження про створення Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації державних службовців і керівників керівників державних підприємств, установ, організацій від від 9 вересня 1996 р. № 536-р. URL: <http://cppk.cv.ua/69.php>
122. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. Історія створення. URL: <http://cppk.cv.ua/history.php>
123. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. Структура Центру. Навчальний відділ. <http://cppk.cv.ua/study-department.php>
124. Шкурат І.В. Трансформаційний розвиток і державне управління в умовах глобалізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні.*

2020. № 15. С. 22-25. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/15-2020/6.pdf>
125. Шпекторенко В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. № 1(49). 2014.
126. Юзва М. М. Формування інноваційних підходів до професійного навчання персоналу органів публічної влади. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 370-373.
127. Юридична енциклопедія: в 6 т. / за заг. ред. Ю.С. Шемшученка. Київ: «Укр. енцикл.», 2002. Т. 5: Н-П. 720 с. URL: <http://leksika.com.ua/legal/>
128. Ягупов В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10784/>
129. Якісна комунікація з боку органів влади повинна формувати довіру в суспільства. 14.03.2024. URL: <http://cppk.cv.ua/index.php?cid=2259&page=7>
130. A Memorandum on Lifelong Learning. URL: https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf