

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ЮЗВА МАР'ЯНА МИХАЙЛІВНА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
Юзва М.М.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«___» _____ 2021 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико- правові засади формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади	7
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
Розділ 2. Аналіз механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного Гусятинського відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ)	23
2.1. Характеристика професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання.....	23
2.2. Оцінка діючого механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади	30
2.3. Аналіз використання освітніх технологій в процесі забезпечення безперервного підвищення професійного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади	45
3.1. Формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного органу публічної влади.....	45
3.2. Впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу досліджуваного органу публічної влади.....	51
Висновки до розділу 3.....	58
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	75

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні прискорити соціально-економічний розвиток як регіонів, так і України загалом можуть кадри нової якості, здатні здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою. Все це зумовлює необхідність у модернізації системи професійного навчання, зміні формату підготовки сучасних управлінців, запровадженні нових стандартів професійної освіти у сфері публічної служби. Відтак, виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту публічної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному належно проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження проблематики формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади в Україні.

Разом з тим, такі обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки заходів, щодо вдосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади.

Ступінь висвітлення в літературі. Науковим доробком вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить різноплановість досліджень, що пов'язані з навчанням працівників організацій. Разом з тим, суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів в контексті професійного навчання працівників зробили такі вчені, як: Ващенко К. О. [4], Даниленко Л.І.[15], Мельников О. Ф. [36], Носик О. А. [45], Прудіус Л. В. [63], Птащенко Л. О. [64], Серьогін С. М. [65], Сисоева С. О. [71], Толкованов В. В. [79], Хаджирадева С. К. [80] та інші.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, невичерпаними залишаються питання формування системи професійного навчання персоналу органу публічної влади.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо вдосконалення механізму формування

системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади та вироблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в органи публічної влади.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

– висвітлити сутність та об'єктивну необхідність формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади;

– дослідити нормативно-правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади;

– охарактеризувати професійно-кваліфікаційний рівень працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання;

– здійснити оцінку діючого механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади;

– проаналізувати використання освітніх технологій в процесі забезпечення безперервного підвищення професійного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади;

– розробити заходи щодо формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного органу публічної влади;

– надати рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу досліджуваного органу публічної влади.

Об'єктом дослідження є формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади.

Предметом дослідження є механізм формування системи професійного навчання працівників Гусятинського відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження, зокрема теоретичні: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, композиції, декомпозиції,

ідеалізації, формалізації, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація та емпіричні: спостереження, опису. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції використовувались для проведення теоретичного аналізу поняття «професійного навчання» та визначення його складових елементів (параграф 1.1); метод системного аналізу – для визначення професійного навчання як важливої складової ефективного функціонування будь-якого органу публічної влади (параграф 1.1); метод порівняння – для співставлення основних якісних характеристик працівників досліджуваного органу публічної влади (параграф 2.1); метод структурного аналізу – для дослідження та визначення місця професійного навчання в органі публічної влади (параграфи 2.2, 2.3); інформаційно-аналітичні методи – для формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників та впровадження нових інноваційних технологій професійного навчання персоналу досліджуваного органу публічної влади (параграфи 3.1, 3.2);

Інформаційною базою дослідження були: Конституція України, закони України, нормативно- правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності Гусятинського відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико- правових засад формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади можуть бути використанні в його діяльності при виробленні ефективних управлінських рішень.

Апробація дослідження. Результати роботи апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю - «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (28 травня 2021 року) і опубліковані тези «Формування інноваційних підходів до професійного навчання персоналу органів публічної влади», Тернопіль: ЗУНУ, 2021.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна роботи, зміст якої викладено на 74 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 85 найменувань. Робота ілюстрована 9 рисунками, містить 5 таблиць та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом. Більше половини створених робочих місць вимагають середньо спеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в органі державної влади можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний рівень працівника.

Навчання в сучасному розумінні – це «будь-яке заплановане вдосконалення поведінки того, хто вчиться, на основі нових знань, поглядів, цінностей, умінь навичок тощо» [11]. При цьому освіту можна розглядати як: «організовану комунікацію з метою досягнення успішних очікуваних результатів навчання» [11]. Якщо виходити із цих положень, то система вирішує такі загальні завдання щодо здійснення підготовки працівників, як навчання з метою здобуття особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямовану на професійну діяльність в органах державної влади; перепідготовки персоналу як навчання з метою здобуття певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією); підвищення кваліфікації працівників як навчання, що спрямоване на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури, що спеціалізується в

межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, які визначаються актуальними потребами сьогодення.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівника. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль у досягненні поставленої мети. Відтак, ефективним засобом підвищення потенціалу органу публічної влади є навчання його працівників.

Навчання персоналу – «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» [31]. Цілі професійного навчання як правило закладено у стратегію розвитку персоналу. «Вони полягають у 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» [31].

В органі публічної влади професійне навчання повинно бути комплексним, неперервним процесом, який включає кілька етапів (рис. 1.1).

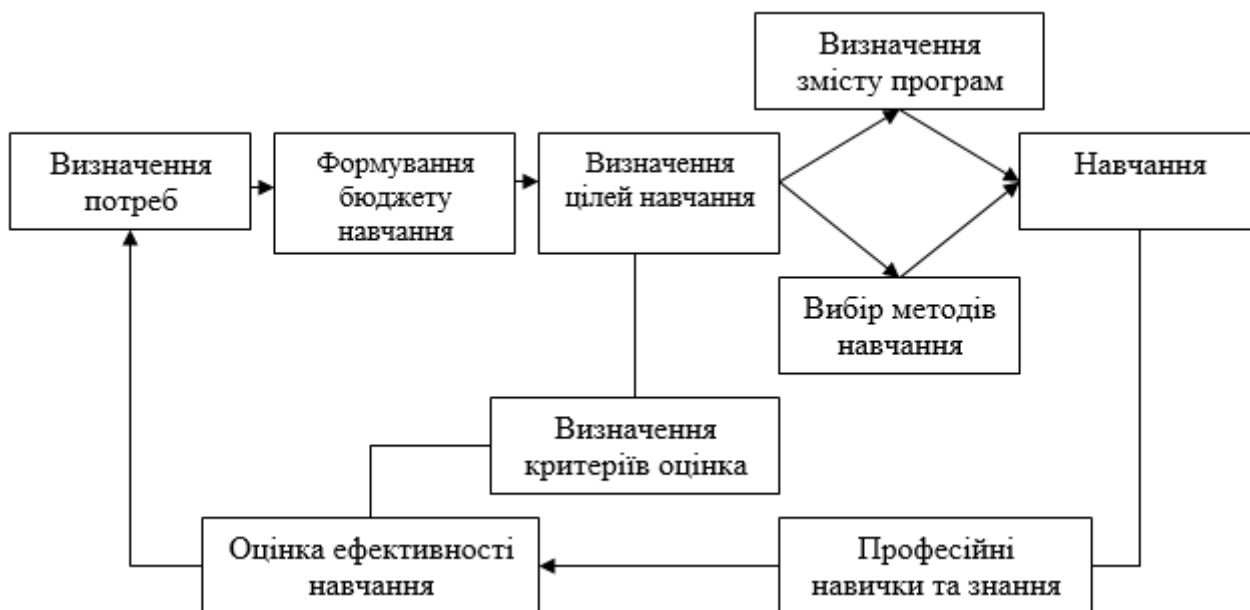


Рис. 1.1. Процес організації професійного навчання персоналу органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також визначаються необхідністю виконання працівниками своїх поточних функціональних завдань і обов'язків. «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» [28].

Відповідно до цілей визначаються форми навчання, які повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховуючи особливості особистості і потреби органу публічної влади. Ці вимоги зводяться до наступного (рис.1.2):

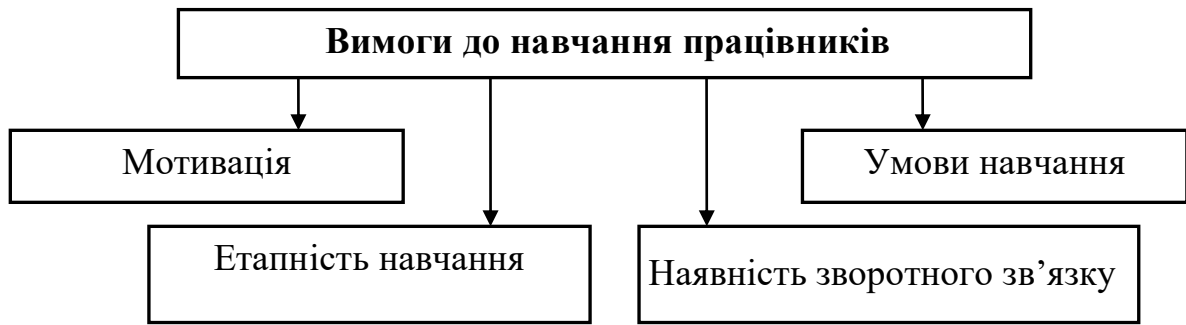


Рис. 1.2. Вимоги до навчання працівників

Примітка. Сформовано автором на основі [28]

- «мотивація. Для навчання потрібна мотивація, тобто, що працівник отримає в результаті навчання в майбутньому;
- умови навчання. Потрібно створити сприятливий для навчання клімат і (навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях);
- етапність навчання. Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних);
- наявність зворотного зв'язку. В процесі і після навчання слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання» [32].

Становлення та «розвиток професійного навчання персоналу органу публічної влади має, насамперед, певні особливості, пов'язані з навчанням дорослих, тобто працівників, які вже мають базову освіту, власний професійний та життєвий досвід, фахове спрямування, яке й зумовлює весь комплекс надання навчальних послуг, педагогічних та освітніх технологій, форм та методів навчання. Оскільки навчання є потребою, то можна стверджувати, що такий підхід зумовлює високий рівень мотивації до навчання і, як наслідок, здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти» [28].

Зміст програм навчання визначається цілями органу публічної влади і створюється для формування певного типу мислення та поведінки. Разом з тим, прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах,

інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей. Навчання цієї категорії повинно плануватись з врахуванням таких принципів:

- «актуальність – навчальний матеріал має бути конкретним і мати безпосереднє відношення до професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактність теми; усвідомленість того, що вивчається;
- участь – слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;
- повторення матеріалу, яке допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навички;
- зворотній зв'язок – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактичним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку дорослі цінять не абсолютну оцінку, а важливість виступити, дати пропозицію і бути почутим» [32].

Навчання повинно бути: «поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин» [28]. Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання, мати нормальні стосунки з колективом.

Основними факторами, які мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, є: «бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок; бажання встановити контакт з іншими слухачами» [4]. Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси органу публічної так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку.

Таким чином, склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу органу публічної влади, «серед яких наступні:

- 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» [31].

Організацію та проведення професійного навчання працівників органу публічної влади здійснюють заклади загальнонаціональної системи навчання персоналу, які з метою надання високого рівня знань та вмінь мають: формувати зміст навчання відповідно до державних потреб з урахуванням стандартів професійної діяльності; застосовувати новітні освітні технології; проводити моніторинг ефективності навчання; розробляти та використовувати методики оцінки професійної підготовки працівників органу державної влади; забезпечувати якісну організацію та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; створювати сучасне науково-методичне забезпечення. Разом з тим, є низка проблем:

- недосконалість механізму визначення потреб у професійному навчанні відповідних категорій осіб;
- ускладненість процедури ліцензування освітніх послуг з підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти;
- недосконалість системи фінансування підвищення кваліфікації працівників тощо.

В навчальному процесі використовують системний підхід, який забезпечує єдність мети, змісту, форм і методів навчального процесу в системі професійного навчання персоналу органу публічної влади. Системний підхід у навчанні персоналу органу публічної влади представлений на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Системний підхід у навчанні персоналу органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [27]

«В основу сучасної концепції розвитку системи професійного навчання покладено принцип особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток усебічно розвиненої особистості. Визначальною ознакою такого підходу є зосередження на особистості, на вивченні, аналізі та задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами органу державної влади і суспільства в цілому» [27].

Такий підхід надає «можливість визначити шляхи вдосконалення системи професійного навчання персоналу органу публічної влади, зумовлені стратегією та змістом трансформаційних перетворень суспільства, адміністративного реформування, зміни духовно-моральних орієнтирів, в яких дедалі більше підвищується роль особистісного чинника, професіоналізму й компетентності фахівців і керівників» [32].

Таким чином, цінним ресурсом для досягнення цілей органу публічної влади є високий професіоналізм персоналу. Але сьогодні суспільство не задоволене ефективністю публічного управління, особливо якістю публічних послуг. Відтак, це потребує оновлення системи освіти працівників органів публічної влади: зміни підходів щодо організації, планування, формування змісту, визначення видів, форм та засобів навчання з орієнтацією на якісний результат.

1.2. Нормативно-правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади

В контексті формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Це - Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави.

У статті 43 Конституції України визначено, що «держава реалізує програми професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб» [26].

Кодекс законів про працю в Україні встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням. Кодекс законів визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок організації, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівникові відповідно до набутої кваліфікації.

Вагомим законодавчим актом із питань розвитку людських ресурсів є закон України «Про зайнятість населення». Він містить розділи «про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, про регулювання та організацію зайнятості населення, компенсації і гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення» [51]. Серед обов'язків і прав державної служби зайнятості Законом передбачено, що «служба організовує за потреби професійну підготовку і перепідготовку громадян у системі служби зайнятості або направляє їх до інших навчальних закладів, які ведуть підготовку та перепідготовку працівників, сприяє

організаціям у розвитку та визначенні змісту курсів навчання й перенавчання» [51].

Національне законодавство у сфері розвитку людських ресурсів дедалі більшою мірою орієнтується на загальноцивілізаційні вимоги, зокрема на конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Це стосується Конвенції МОП № 142 1975 р. про розвиток людських ресурсів, Рекомендації МОП № 150 1975 р. про розвиток людських ресурсів, Рекомендації МОП № 195 2004 р. про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка й навчання упродовж життя.

В ст. 42 Закону України «Про державну службу» виокремлено, що «професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [52].

В контексті формування професійного навчання працівників органів державної влади важливе значення відіграють постанови Кабінету Міністрів України та накази Національного агентства з питань державної служби (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Нормативно-правові акти для формування професійного навчання
працівників органу публічної влади**

Перелік загальних нормативно-правових актів
1. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» (із змінами та доповненнями).
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681 «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій» (із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2012 року № 809).

Перелік загальних нормативно-правових актів
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій" (із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 року № 509).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 травня 2013 року № 363 «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів» (із змінами та доповненнями).
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» (із змінами та доповненнями).
6. Постанова 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».
7. Постанова КМУ від 28 квітня 2021 року № 446 «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».
8. Наказ НАДС від 23 травня 2014 року № 71 «Про затвердження форми примірного державного контракту про надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання і протидії корупції та примірного акта наданих послуг».
9. Наказ НАДС від 17 квітня 2015 року № 81 «Про затвердження Порядку погодження з Нацдержслужбою призначення на посаду або звільнення з посади директора центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 травня 2015 року за № 525/26970.
10. Наказ НАДС 13 квітня 2016 року № 79 «Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо розробки типових програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів».
11. Наказ НАДС від 12 квітня 2017 року № 80 «Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 травня 2017 року за № 619/30487 (із змінами, внесеними згідно з наказами НАДС від 25 вересня 2018 року № 226-18, від 09 квітня 2019 року № 66-19).
12. Наказ НАДС 19 квітня 2017 року № 86 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 10 липня 2017 року за № 832/30700.
13. Наказ НАДС 23 травня 2017 року № 108 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування».

Перелік загальних нормативно-правових актів
14. Наказ НАДС 20 квітня 2018 року № 93/1 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця».
15. Наказ НАДС від 13 липня 2018 року № 174-18 «Про затвердження Критеріїв конкурсного відбору виконавців державного замовлення НАДС на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 02 серпня 2018 року за № 899/32351 (із змінами, внесеними згідно з наказом НАДС від 09 квітня 2019 року № 66-19.
16. Наказ НАДС від 16 квітня 2017 року № 70-19 «Про затвердження примірнього державного контракту про надання послуг на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, примірної додаткової угоди до державного контракту, примірнього акта наданих послуг».
17. Наказ 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", зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 року за № 1159/34130.
18. Наказ НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188-19 "Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування", зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 року за № 1157/34128
19. Наказ НАДС від 12 серпня 2021 року № 128-21 «Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 2 вересня 2021 року за № 1156/36778

Примітка. Сформовано автором самостійно

Слід зазначити, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом публічного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Керівник публічної служби забезпечує професійне навчання працівників, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення. Водночас, на строк професійного навчання за працівником зберігаються його посада та заробітна плата.

Одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, визначено «реформування системи професійного навчання державних службовців» [60]. З метою формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад створення належних умов для забезпечення їх професійного розвитку було затверджено «Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і план заходів» [61].

В процесі формування професійного навчання працівників органів публічної влади:

- створено консультативно-дорадчий орган Національного агентства України з питань державної служби – Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців;

- удосконалено систему підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за магістерською програмою «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- запроваджено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців за результатами оцінювання службової діяльності, що надало можливість узагальнити потреби у професійному навчанні;

- розроблено у співпраці з громадською платформою онлайн-курсів Prometheus та впроваджено два змішаних спеціалізованих короткострокових навчальних онлайн-курси за очно-дистанційною формою навчання:

«Управління персоналом на державній службі» для керівників та заступників керівників служб управління персоналом державних органів.

Кабінетом Міністрів України від 06.02.2019 року було затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

У Положенні про систему професійного навчання, яке змінило існуючу систему професійного навчання, визначено:

- «принципи системи професійного навчання: цілеспрямованість, інноваційність, відкритість, академічна доброчесність, наближеність освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи тощо;

- інституційну структуру системи професійного навчання, що включає: замовників освітніх послуг, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегулівні професійні об'єднання провайдерів;

- способи реалізації особами професійного навчання, а саме: підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту;

- нарахування за результатами професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кредитів ЄКТС, які підлягають обліку службою управління персоналом;

- вимогу, що кожен державний службовець у межах виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності та посадова особа місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС (30 навчальних годин) протягом календарного року;

- поділ програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (довгострокові не менше двох кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС) й загальні вимоги до них;

- положення щодо визначення загальних, спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні;
- вимоги до оцінювання та моніторингу системи професійного навчання» [57].

Отже, правове забезпечення щодо формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади є достатньо ефективним, а це передбачає створення належних умов для підвищення професіоналізму персоналу.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-правових засад формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади дозволили зробити такі висновки.

1. Навчання повинно бути: «поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин».

2. Професійне навчання працівників органів публічної влади – це «процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвитку необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, оволодівати новими видами професійної діяльності, який включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб».

3. Основними факторами, які мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, є: «бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами».

4. В контексті формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, визначено «реформування системи професійного навчання державних службовців» [60]. Кабінетом Міністрів України було затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ГУСЯТИНСЬКОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ У ЧОРТКІВСЬКОМУ РАЙОНІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ ПІВДЕННО-ЗАХІДНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

2.1. Характеристика професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання

Аналіз механізму формування системи професійного навчання працівників відображає важливість професійно-кваліфікаційного рівня персоналу Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

Відповідно до Положення (додаток А) досліджуваний відділ є органом державної виконавчої служби, який входить до системи органів Міністерства юстиції України, є структурним підрозділом та підпорядковується Південно-Західному міжрегіональному управлінню Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) через управління забезпечення примусового виконання рішень у Тернопільській області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ).

Правовий статус відділу встановлюється Конституцією та законами України, актами та дорученнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства юстиції України, дорученнями Міністра юстиції України, його заступників, директора Департаменту, наказами міжрегіонального управління юстиції та Положенням.

Основними «завданнями відділу державної виконавчої служби є:

- реалізація державної політики у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів (посадових осіб);
- підготовка пропозицій щодо формування та реалізації державної політики у сфері виконання рішень;
- забезпечення своєчасного, повного і неупередженого виконання рішень у порядку, встановленому законодавством» [47].

Організаційна структура досліджуваного відділу представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ)

Сформовано автором самостійно

Гусятинський відділ державної виконавчої служби відповідно до покладених на нього завдань: здійснює своєчасне, повне і неупереджене примусове виконання рішень у порядку, встановленому законом; узагальнює

практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, готує та вносить пропозиції щодо його вдосконалення начальнику міжрегіонального управління юстиції; забезпечує ведення автоматизованої системи виконавчого провадження; аналізує та узагальнює результати роботи з виконання рішень та веде обліково-статистичну звітність; розглядає звернення громадян та юридичних осіб, аналізує стан цієї роботи у відділі, веде прийом громадян з питань, що належать до компетенції відділу; забезпечує доступ до публічної інформації, розпорядником якої є відділ; організовує ведення діловодства та архіву у відділі; здійснює інші повноваження на основі та на виконання Конституції та законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства юстиції України, міжрегіонального управління юстиції.

Досліджуваний відділ з метою організації своєї діяльності:

- бере участь в організації роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів відділу;
- забезпечує в межах повноважень проведення заходів щодо запобігання корупції;
- забезпечує у межах своїх повноважень захист інформації з обмеженим доступом.

Людські ресурси досліджуваного відділу є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності відділу.

Станом на 01.01.2021 року, відповідно до штатного розпису, в досліджуваному відділі працювало 9 осіб, з них 8 осіб (88 %) – державні службовці (табл.2.1), на яких поширювалися гарантії, права та обмеження встановлені Законом і 1 кур'єр.

Кількісно – якісні показники персоналу свідчать про те, що в досліджуваному відділі працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними.

Штатний розпис Гусятинського відділу ДВС у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) станом на 01.01.2021 року

№ п/п	Найменування посади	Кількість штатних посад	Категорія	Посадовий оклад (грн.)
1.	Начальник відділу	1	Б	6100
2.	Заступник начальника відділу	1	Б	5950
3.	Головний державний виконавець	2	В	5300
4.	Старший державний виконавець	1	В	5300
5.	Державний виконавець	1	В	5300
6.	Головний спеціаліст	1	В	5300
7.	Провідний спеціаліст	1	В	4670
8.	Кур'єр	1	-	2572
	Всього	9	-	-

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Віковий склад працівників досліджуваного відділу відображає перевагу працівників до 45 років (рис.2.2).

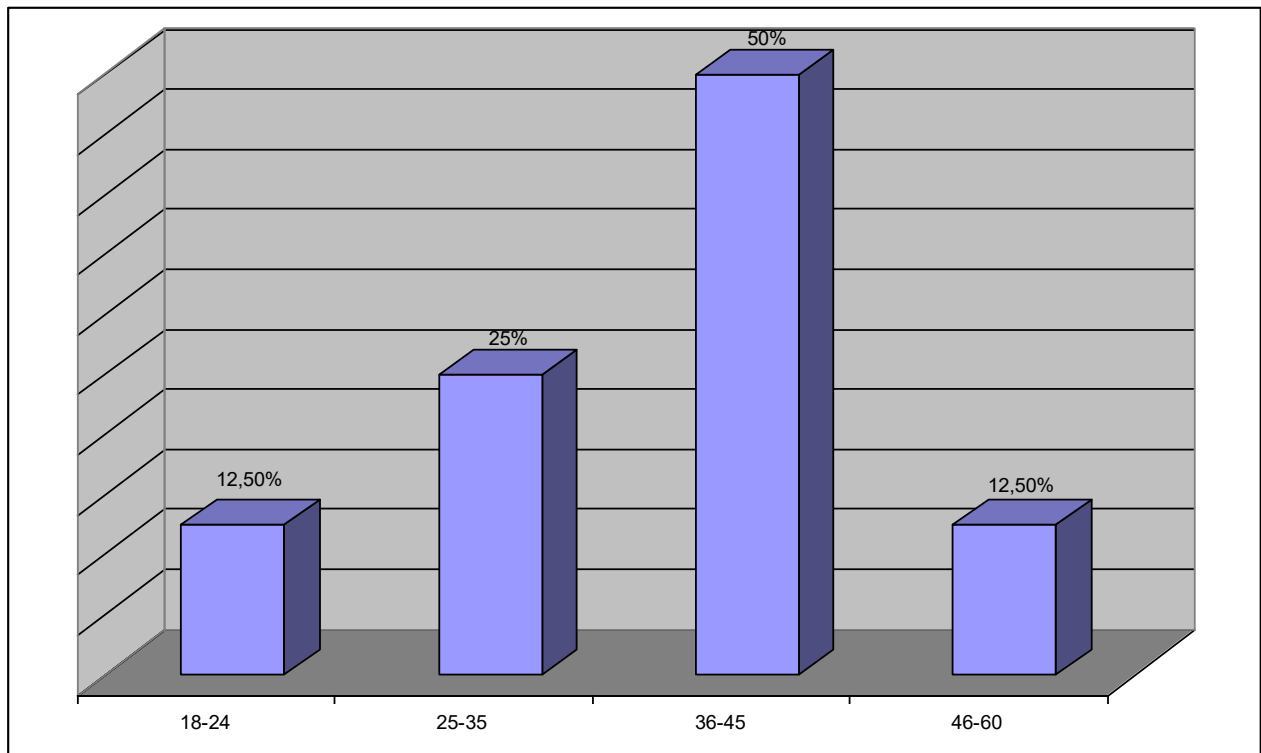


Рис. 2.2. Питома вага працівників Гусятинського відділу ДВС за віком станом на 01.01.2021року

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Це дуже позитивний чинник для подальшого ефективного функціонування відділу, для його поступального розвитку, так як, переважають працівники середнього віку.

Водночас, керівництво досліджуваного відділу повинно задуматись над набором на роботу молодих людей, зокрема віком до 25 років. У цьому зв'язку важливим є питання підготовки молодих кадрів. Тому, варто звернути увагу керівництва на те, щоб створити систему не тільки навчання, але й адаптації та постійного підвищення якості персоналу, що дасть можливість підвищити рівень задоволеності його кар'єрних потреб та результативність діяльності відділу.

Отже, у віковій структурі працівників за 2020 рік переважають особи зі стажем від 5 і більше років (62,5%), а з стажем 3-5 років (25%), питома вага працівників зі стажем 1-3 років становить – 12,5 %, (рис. 2.3).

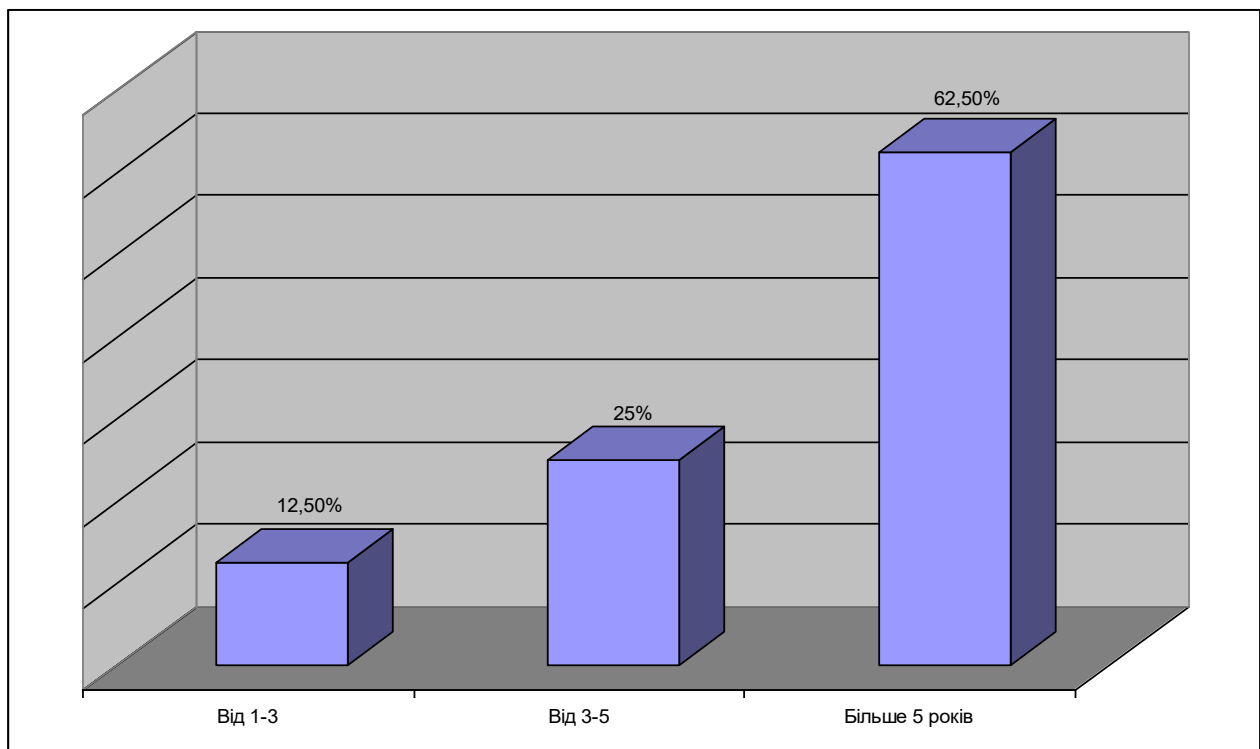


Рис.2.3. Питома вага працівників Гусятинського ДВС за стажем станом на 01.01.2021 року

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу досліджуваного відділу характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією. Ефективність діяльності в значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. Адже професія – вид трудової діяльності людини, а кваліфікація є рівнем професійної готовності працівника до певного виду роботи і визначається рівнем освіти і спеціалізацією.

Виокремлюють кваліфікацію роботи, як сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу і кваліфікацію фахівця, як наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю. Водночас, кваліфікація працівника не є чимось незмінним, стабільним.

Аналіз якісного складу працівників Гусятинського відділу державної виконавчої служби показує, що станом на 01.01.2021 року найвища питома вага працівників з повною вищою освітою – 88,8 % від загальної чисельності працівників (або 8 осіб) (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Освітньо - кваліфікаційна структура працівників Гусятинського відділу державної виконавчої служби станом на 01.01.2021 року

Найменування посади	Стать (ч/ж)	Освіта	Кваліфікація
Начальник відділу	ж	повна вища	спеціаліст, магістр,
Заступник начальника відділу	ж	повна вища	спеціаліст, магістр
Головний державний виконавець	ж	повна вища	бакалавр, магістр
Головний державний виконавець	ж	повна вища	бакалавр, магістр
Старший державний виконавець	ж	повна вища	бакалавр, магістр
Державний виконавець	ж	повна вища	спеціаліст
Головний спеціаліст	ж	повна вища	спеціаліст, магістр
Провідний спеціаліст	ж	повна вища	спеціаліст
Кур'єр	ж	середня спеціальна	молодший спеціаліст

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Отже, аналіз якісного складу працівників є необхідною умовою для визначення резервів підвищення ефективності діяльності досліджуваного відділу та планування кар'єри його працівників.

Відтак, працівники досліджуваного відділу постійно підвищують свою кваліфікацію на різноманітних онлайн тренінгах, онлайн курсах, навчальних семінарах, курсах підвищення кваліфікації (в т.ч “Цифрова освіта для державних службовців”).

Разом з тим, особливо важливу роль у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного відділу відіграє підвищення кваліфікації – «навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня їхньої кваліфікації, достатнього для ефективного виконання завдань» [36]. Підвищення кваліфікації, як правило, здійснюється при появі у працівника додаткових функцій або за необхідністю проведення посадових переміщень у межах даної групи посад.

При виборі форми підвищення кваліфікації враховують категорію працівників, зміст і рівень їх спеціальної підготовки, попередні форми підвищення кваліфікації тощо. Вибір конкретної форми залежить від щабля, на якому перебуває працівник, його посади.

Таким чином, характеристика професійно-кваліфікаційного рівня працівників Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області свідчить про те, що в умовах сьогодення, коли зростають вимоги до підготовки фахівців, питання систематичного підвищення їх професійного рівня, створення атмосфери творчого пошуку постійно знаходяться в полі зору керівника досліджуваного відділу, так як, надання публічних послуг не може здійснюватися без необхідної кількості висококваліфікованого персоналу, що відповідає сучасним вимогам.

2.2. Оцінка діючого механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади

В контексті формування системи професійного навчання працівників досліджуваного відділу державної виконавчої служби важливе значення має реалізація його механізму.

Серед значного різноманіття методів навчання доцільно виділити наступні: самовдосконалення, наставництво, навчання на робочих місцях, введення в посадові обов'язки, ротація робіт, планові курси удосконалювання, активне навчання, дистанційне навчання, консультування. Керівництво установи повинно вирішити, який з методів навчання найбільш прийнятний для тієї чи іншої категорії працівників або навіть окремого працівника.

Керівники служб по управлінню персоналом обов'язково повинні оцінювати результати навчання, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався працівникам зміст навчального курсу, чи була програма цікавою.

Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи: перший - власне професійна підготовка, а другий - наступні зусилля, що починаються для поглиблення, розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації.

Підвищення кваліфікації – «навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі. Даний підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безупинного утворення, в основі якої лежить принцип організації східчастого організаційного навчання персоналу» [18].

Перепідготовка – «це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання пов'язана зі зміною професійної діяльності» [43].

Метою єдиної загальнонаціональної системи професійного навчання працівників є «забезпечення високого професіоналізму їх, здатних найбільш ефективно забезпечувати вирішення нагальних завдань та виконання функцій держави. Одночасно ця система має дозволити кожному працівнику реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості» [26].

Професійне навчання працівників досліджуваного відділу державної виконавчої служби здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 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». Разом з тим, професійне навчання є «набуттям та вдосконаленням професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, керівником відділу, його заступником, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Положення про систему професійного навчання «містить норми щодо:

– запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними програмами) та короткостроковими програмами для окремих категорій осіб, які займають посади державної служби;

– нарахування за результатами професійного навчання державних службовців кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, які підлягають обліку службою управління персоналом;

– набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи протягом календарного року» [41].

Водночас, становлення, функціонування та розвиток системи навчання державних службовців досліджуваного відділу державної виконавчої служби, має базуватися на таких принципах:

- «обов’язковості та безперервності професійного навчання протягом роботи в публічному органі;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання» [43].

В досліджуваному відділу державної виконавчої служби професійне навчання реалізується через наступні види (рис.2.4.).

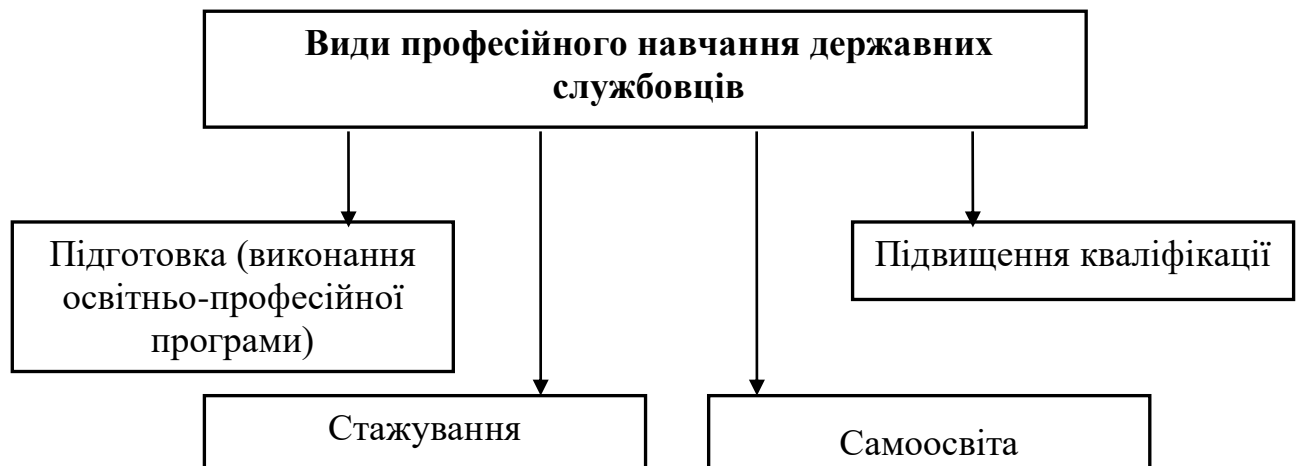


Рис. 2.4. Види професійного навчання працівників відділу державної виконавчої служби

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Для підвищення кваліфікації характерним є набуття учасниками професійного навчання нових та вдосконалення раніше набутих

компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації – «програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів» [26]. Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями».

Спеціальні програми підвищення кваліфікації – «програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів». Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу» [26].

Навчання за професійними програмами є основним видом підвищення кваліфікації персоналу, що спрямоване на оновлення та удосконалення їх правової, економічної, управлінської і спеціальної фахової підготовки, включаючи вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду із зазначених питань. Навчання за даними програмами здійснюється у наступних випадках: при прийнятті на роботу до органу влади; при зайнятті посад вищої категорії. Професійна програма підвищення кваліфікації – «це документ, яким визначаються зміст, термін і розподіл навчального часу, види контролю тощо. Професійні програми підвищення кваліфікації створюються відповідно до

конкретних завдань, що передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками певних посад працівників органу влади з урахуванням набутого досвіду фахівця» [36].

Проходження працівниками стажування характеризується набуттям учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

Важливим видом професійного навчання є самоосвіта – «самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям» [14].

За результатами професійного навчання персоналу нараховуються кредити Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Працівники у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року (30 годин).

Навчання у сучасному розумінні – «це будь-яке заплановане вдосконалення поведінки того, хто вчиться, на основі нових знань, поглядів, цінностей, вмінь, навичок тощо» [16]. При цьому освіту можна розглядати як «організовану комунікацію з метою навчання. Система навчання державних службовців може успішно розвиватися тільки при постійно та якісно зростаючій потребі в наслідках їх діяльності» [16].

Слід зазначити, що чинний Закон України «Про державну службу» визначає термін професійного навчання – «як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації працівника для його професійної діяльності» [52]. Водночас, підвищення рівня професійної компетентності працівників досліджуваного відділу шляхом професійного навчання регулюють нормативно-правові акти (табл.2.3).

**Система нормативно-правових актів які регулюють складання
індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності
державних службовців досліджуваного відділу державної виконавчої
служби**

1.	Постанова КМУ від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»
2.	Постанова КМУ від 06 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
3.	Постанова КМУ від 28 квітня 2021 року № 446 «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»
4.	Наказ НАДС від 26 листопада 2019 р. № 211-19 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований у Міністерстві юстиції України від 02 січня 2020 року за № 5/34288
5.	Наказ НАДС від 04 грудня 2019 р. № 221-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)»
6.	Наказ НАДС від 02 жовтня 2020 р. №188-20 «Про затвердження результатів конкурсу «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» у 2020 році»
7.	Наказ НАДС від 26 жовтня 2020 р. № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)»
8.	Наказ НАДС від 15 вересня 2021 р. №147-21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
9.	Наказ НАДС від 27 липня 2020 р. № 132-20 «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»
10.	Наказ НАДС від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання»

В досліджуваному відділі державної виконавчої служби складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності

державного службовця проводиться в послідовні етапи, які передбачають визначення державним службовцем індивідуальних потреб у професійному навчанні з подальшим узгодженням їх з потребами, визначеними у висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності.

Після цього проводиться заповнення індивідуальної програми та її погодження з безпосереднім керівником. На останньому етапі проводиться затвердження індивідуальної програми керівником відділу, в якому працює державний службовець та передача її службі управління персоналом.

Отже, важливою складовою підвищення ефективності діяльності досліджуваного відділу державної виконавчої служби є ефективна реалізація механізму формування системи професійного навчання його працівників.

2.3. Аналіз використання освітніх технологій в процесі забезпечення безперервного підвищення професійного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади

В процесі використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області важливими є теоретична і практична підготовки.

Стратегічною метою професійного навчання державних службовців відділу є формування нової генерації управлінських кадрів, які відзначатимуться здатністю запроваджувати цінності демократичної, правової, соціальної держави та громадянського суспільства. Враховуючи, що змінюються умови проходження державної служби, в її функціональне управління імплементуються технології і процеси, що притаманні європейському адміністративному простору, державним службовцям досліджуваного відділу необхідно:

– оволодівати певними практичними навиками, зокрема щодо стратегічного планування, проектного менеджменту;

- планувати робочий час;
- здійснювати підготовку документів.

«Ефективна система підготовки працівників досліджуваного відділу є надзвичайно важливою. Нинішня система професійного навчання державних службовців досліджуваного відділу є потужним механізмом для підвищення ними кваліфікації.

Для цього потрібно встановити уніфіковані вимоги, що є стандартними та міжнародно визнаними до підготовки державних службовців, включаючи впровадження засобів й інструментів діагностики рівня їх знань, створення умов для індивідуалізації освіти та безперервного навчання протягом усього професійного життя» [4, с. 91].

Водночас, в професійному навчанні персоналу досліджуваного відділу на сьогодні не приділяється належна увага питанню навчання (отримання нових знань) уже існуючих кадрів державної служби, які нині працюють в органі публічної влади. Основними напрямками роботи щодо підготовки працівників, які працюють в досліджуваному відділі і виконують завдання, що покладені на них державою – має бути передусім підвищення їх кваліфікації.

Відділ управління персоналом Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику досліджуваного відділу.

Згідно статті 29 Закону України «Про державну службу» [52] державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років.

Курси підвищення кваліфікації, які проходять працівники досліджуваного відділу мають особливе значення для забезпечення якості виконання ними своїх посадових обов'язків. Основними видами підвищення кваліфікації працівників досліджуваного відділу, що забезпечують його безперервність, є (рис.2.5):

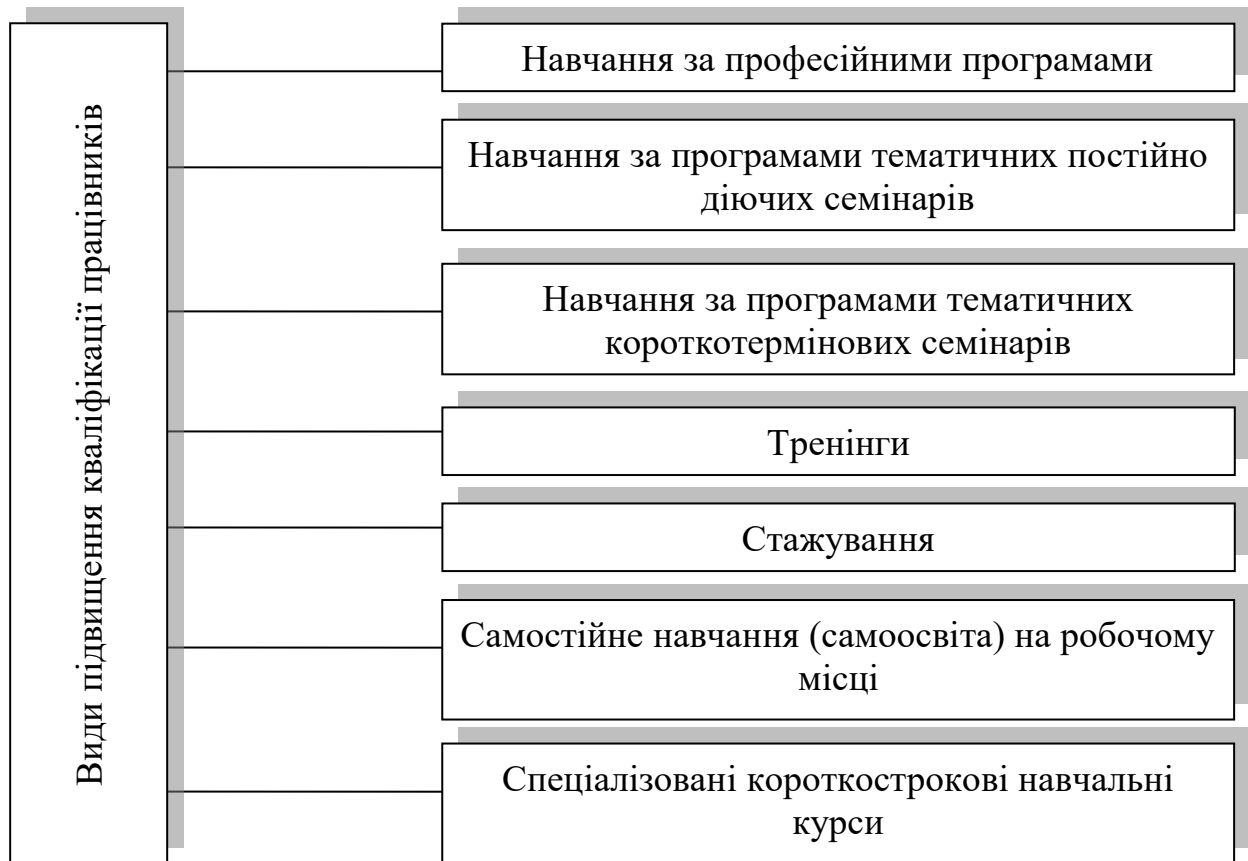


Рис. 2.5. Види підвищення кваліфікації працівників досліджуваного відділу державного виконавчого органу

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Загальний термін підвищення кваліфікації визначається професійною програмою залежно від форм навчання.

Навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів передбачає комплексне вивчення проблем організації, правового, економічного, соціального характеру, передового досвіду та інших питань спрямованих на вирішення конкретних питань удосконалення діяльності органу влади, їх підрозділів і апарату. Програма такого семінару може передбачати оволодіння знаннями, уміннями за однією із складових програм підвищення кваліфікації. Термін навчання визначається програмою семінару, режим проведення занять – керівництвом за місцем проведення. З метою визначення дійсного рівня кваліфікації та потенціалу працівників, які можна розвинути до більш високих

рівнів, необхідно запровадити систему співбесіди керівника із персоналом щодо оцінки їх діяльності упродовж року.

Тематичні короткотермінові семінари проводяться з метою вивчення актуальних питань органу влади, нових законодавчих і нормативно-правових актів, передового вітчизняного та іноземного досвіду тощо. Програми тематичних короткотермінових семінарів розробляються організаторами навчання, зміст яких залежить від загального спрямування семінару.

Для забезпечення високого рівня професіоналізму, підтримки інтересу до постійного навчання, керівництво досліджуваного відділу залучає своїх працівників до різноманітних форм організації навчання. Тренінги – відносно нова форма навчання, яка останнім часом використовується все частіше. Тренінг – «це творчий процес керівника і групи, метод активного навчання шляхом включення учасників до діяльності, в процесі якої відбувається формування нових знань, вмінь та навичок на основі особистого досвіду кожного; це є своєрідна модель розвитку особистості, яку кожен реалізує по-своєму, пропускаючи через себе».

Працівники відділу велике значення приділяють самоосвіті, тому що усвідомлюють необхідність високої професійності, займаючи відповідні посади в досліджуваному органі публічної влади.

Для ефективної організації підвищення кваліфікації важливо враховувати функціональні напрями професійної діяльності. Вибір видів та форм підвищення кваліфікації повинне визначатися залежно від пріоритетів і категорії працівників публічної служби.

Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Вважаємо, що для вирішення завдань професійної підготовки та післядипломної освіти працівникам досліджуваного відділу потрібний новий підхід до формування змісту та технологій навчання, сучасне методичне забезпечення, що включає отримання практичних навиків із застосування:

- практики управління економічними та соціальними процесами;

- ділового адміністрування та фінансового менеджменту, управління проектами та змінами, менеджменту, соціальної психології;
- технологій сучасної адміністративної діяльності, управління колективами та форм контролю за виконання управлінських рішень;
- конституційного та адміністративного права, законодавства з питань державної служби, антикорупційного законодавства, нормативних документів з питань організаційно-кадрової роботи.

Персонал досліджуваного відділу проходить відповідні види навчання в таких установах:

- Західноукраїнський національний університет;
- Система електронних торгів арештованого майна (СЕТАМ) м. Тернопіль;
- Управління забезпечення примусового виконання Департаменту виконавчої служби.

Передумовою забезпечення професійного навчання є створення нових навчальних дисциплін, якісно відмінних від традиційних як за структурою, так і змістом своєю спрямованістю на узагальнення, універсальні знання, формування державного службовця нової формації, загальної культури і наукового мислення.

У зв'язку з епідемією навчання, яке проходили працівники досліджуваного відділу проходило онлайн – режимі і здійснювалося за відповідною тематикою:

1. Вебінар “Примусове виконання аграрних розписок”.
2. Курси “Цифрова освіта для державних службовців”.
3. Тренінг «Управлінські рішення в діяльності державного службовця Міністерства юстиції».
4. Тренінг «Процес прийняття управлінських рішень».

Курси підвищення кваліфікації дають можливість налагоджувати тісні зовнішні зв'язки та плідну співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечують надходження інформації до спеціалістів усіх рівнів досліджуваного відділу, сприяють покращенню якості надання послуг

населенню, стимулюють обмін думками та досвідом, підтримують зв'язок теорії з практикою та підвищують престижність праці в органі публічної влади.

Важливе значення для можливості забезпечення участі спеціалістів досліджуваного відділу у різноманітних короткотермінових семінарах має його планування та об'єктивна необхідність у навчанні.

Відтак, важливим організаційним аспектом підвищення кваліфікації державних службовців, на нашу думку, є принцип плановості. Він базується на систематичному аналізі складу державних службовців і вивченні потреб державних органів та їх фахівців у навчанні. Одним з основних документів, який реалізовує принцип плановості та визначає питання організації навчального процесу з підвищення кваліфікації, є план-графік навчання на календарний рік.

Реалізація принципу плановості передбачає: по-перше, розроблення, погодження й затвердження плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних навчальних структурах на наступний навчальний рік. Розробка планів-графіків здійснюється структурними підрозділами навчальних закладів спільно з Національним агентством України відповідно до потреб органів державної влади та інших замовників навчання в підвищенні кваліфікації їх працівників. План-графік розробляється з урахуванням щорічних методичних рекомендацій Національного агентства України щодо вивчення потреб у підвищенні кваліфікації кадрів і включає інформацію про категорії осіб, які підвищують кваліфікацію, види підвищення кваліфікації, терміни навчання та планову кількість слухачів. Формування контингенту слухачів здійснюється з-поміж осіб, направлених органами публічної влади, іншими замовниками навчання.

По-друге, затверджений план-графік дає підставу для вивчення індивідуальної потреби в підвищенні кваліфікації, розробки програм навчання, навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації, визначення професійних груп та розкладів занять.

Отже, використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного відділу надасть можливість у підвищенні їхньої компетентності та професіоналізму через систему підвищення кваліфікації відповідно до вимог сьогодення та у відповідності з Законом України «Про державну службу».

Висновки до розділу 2

Дослідження механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ) дозволили зробити такі висновки.

1. Аналіз механізму формування системи професійного навчання працівників відображає важливість професійного рівня персоналу досліджуваного відділу. Людські ресурси досліджуваного відділу державної виконавчої служби є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності відділу.

2. Кількісно – якісні показники працівників в досліджуваному відділі, свідчать про те, що у відділі працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними.

3. Професійне навчання є набуттям та вдосконаленням професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, керівником відділу, його заступником, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

4. Курси підвищення кваліфікації, які проходять працівники досліджуваного відділу державної виконавчої служби мають особливе значення для забезпечення якості виконання ними своїх посадових обов'язків і дають можливість налагоджувати тісні зовнішні зв'язки та плідну співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечують надходження інформації до спеціалістів усіх

рівнів досліджуваного відділу, сприяють покращенню якості надання послуг населенню, стимулюють обмін думками та досвідом, підтримують зв'язок теорії з практикою та підвищують престижність праці в досліджуваному відділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного органу публічної влади

Професійне навчання державних службовців дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах самого працівника – підвищення рівня життя, створення можливостей для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці. Професійне навчання є «процесом цілеспрямованого формування у державних службовців спеціальних знань, а також розвитку необхідних навичок і умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей» [17].

Сучасне розуміння професійного навчання державних службовців передбачає «спрямованість на підвищення якості надання управлінських послуг, постійне зростання рівня їх компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, оволодіння новими методами керівництва й управління».

Підвищення кваліфікації у нових умовах повинно носити системний, особистісний характер і здійснюватися упродовж професійної діяльності, враховуючи потреби державних службовців для ефективного виконання покладених на них завдань і функцій. Моніторинг навчальних потреб має стати «прерогативою кожного органу влади і передбачати перспективне планування професійного розвитку персоналу, яке забезпечить зв'язок оцінки навчальних потреб та індивідуальних планів зростання кадрів. Моніторинг особистісних потреб є «обов'язковим етапом організації процесу підвищення кваліфікації

державних службовців та важливою умовою формування змісту їх навчання, забезпечення його актуальності і практичної спрямованості».

Потреба у навчанні визначається як різниця між тим, що вимагається для ефективного виконання певної роботи і тим, чим володіють державні службовці. Мета моніторингу потреб у навчанні полягає в тому, щоб «гарантувати, що запропоноване навчання є не простою витратою державних коштів, а потрібним і корисним для ефективної діяльності органу публічної влади та його структурних підрозділів».

Ми вважаємо, що основою планування професійного навчання державних службовців досліджуваного відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області має бути моніторинг їх кількісних та якісних потреб. Кількісна потреба відображає кількість державних службовців яким необхідно підвищити кваліфікацію для удосконалення професійної діяльності. Якісна потреба пов'язана з визначенням змісту навчання, якого потребує державний службовець. Водночас, необхідним є «визначення не лише кількості державних службовців, які необхідно навчити, а й які знання і уміння потрібно у них сформувані, з якими актуальними питаннями ознайомити, як задовольнити змістовні потреби, пов'язані з особливостями професійних обов'язків конкретного державного службовця, як забезпечити практичну спрямованість навчання».

В основу моніторингу якісних навчальних потреб, мають бути покладені вивчення і аналіз змісту та результатів професійної діяльності державних службовців, професійно-кваліфікаційних характеристик, положень про органи влади та їх структурні підрозділи, профілів професійної компетентності посади, посадових інструкцій, результатів щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, індивідуальних і колективних (групових) навчальних потреб.

Індивідуальна потреба свідчить про потребу конкретної особистості, пов'язана з недостатністю професійних знань і умінь, майстерності та культури конкретного державного службовця.

Колективна (групова) потреба відображає сукупність індивідуальних професійних недоліків групи працівників та недоліки, які характерні тільки колективу (групі) державних службовців. Основними засадами формування потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців є «економічність (запобігання зайвим витратам на навчання) та ефективність (якість розробки змісту, добору форм організації і методів навчання, запобігання навчанню вже відомого)». Разом з тим, причинами, що визначають потребу у підвищенні кваліфікації кадрів можуть бути:

- фінансово-економічні зміни;
- політичні зміни;
- кадрові зміни: призначення на нову посаду;
- перспектива просування по службі;
- зміни в технології тощо.

Ефективність роботи кадрових служб органів державної влади з питань моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації залежить від співпраці з навчальними закладами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, на яких покладено функції організації навчального процесу розробки програм і забезпечення практичної спрямованості навчання.

Слід зазначити, що без цілеспрямованого добору майбутніх учасників навчання неможливо зробити оптимальний підбір тематики та змісту програми підвищення кваліфікації. Основою практично спрямованого змісту навчання та створення конкретних навчальних програм виступає моніторинг потреб у підвищенні кваліфікації кадрів. Мета моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації – «чітко визначити, кому потрібно підвищити кваліфікацію, які знання і уміння необхідні кожному конкретному державному службовцю або кожній цільовій групі слухачів для створення відповідних навчальних програм під конкретного замовника». Проведення моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації дає можливість визначити, чи враховує запропонована навчальна

програма потреби державних службовців та потреби органу публічної влади у якому вони працюють.

До моніторингу потреб відноситься також «аналіз контингенту слухачів-учасників навчання: Хто буде брати участь у підвищенні кваліфікації? Який навчальний матеріал для них має значення? Що слухач очікує від навчання? Якими знаннями та досвідом уже володіє слухач? Потрібно враховувати різницю між слухачами, їхньою попередньою підготовкою, у їхній зацікавленості та мотивації, в умовах роботи тощо». Працівники кадрових служб органів публічної влади повинні проводити моніторинг потреб у підвищенні кваліфікації у співпраці з працівниками навчальних закладів системи навчання державних службовців.

Безперервне навчання державних службовців забезпечує:

- «підвищення рівня професіоналізму, компетентності державних службовців;
- постійне оновлення (удосконалення) знань, умінь та навичок державних службовців, відповідно до змін у державі і суспільстві;
- високий рівень та ефективне виконання функціональних обов'язків з урахуванням вимог часу;
- покращення якості і результатів роботи службовців та підвищення ефективності діяльності органів влади» [55].

«Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу визначає упровадження новітніх технологій професійного розвитку кадрів необхідною умовою забезпечення безперервності навчання публічних службовців» [1, с. 3].

Разом з тим, удосконалення професійного рівня публічних службовців досліджуваного відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області може здійснюватися за допомогою підвищення кваліфікації, що є навчанням з метою відновлення і розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного рішення задач професійної діяльності на публічній службі, яке спрямоване на підвищення рівня загальної управлінської культури

та спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях.

Важливим елементом системи професійного навчання є «підвищення кваліфікації управлінців різного рівня управління та різних сфер діяльності, зокрема, на регіональному рівні». Так як досвід свідчить про значну проблему якості потенціалу управлінців Тернопільської області та їх потребу у підвищенні компетентності та професіоналізму через систему підвищення кваліфікації відповідно до вимог сьогодення та у відповідності з законом України «Про державну службу». Разом з тим, державні службовці повинні володіти відповідними знаннями і навичками для досягнення основної мети – «сталий розвиток країни, безпека держави, бізнесу та громадян, відповідальність і соціальна справедливість».

Ми пропонуємо в досліджуваному органі публічної влади використовувати наступні етапи реалізації програми підвищення кваліфікації працівників (рис.3.1).

Для того, щоб забезпечити безперервність освіти державних службовців, необхідно звернути увагу на такі види підвищення кваліфікації державних службовців, як стажування, самоосвіта, навчання на робочому місці. Оскільки у законодавстві чіткого визначення цих понять немає, стажування можна розглядати як «набуття державним службовцем практичного досвіду виконання завдань та обов'язків в органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», а також за кордоном» [22].

Стажування необхідно проводити із відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби у іншому державному органі чи навіть за кордоном відповідно до чинного законодавства, та з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Оцінити ефективність навчання можливо, якщо порівняти реальні результати навчання із метою, яка була поставлена перед навчанням із використанням встановлених критеріїв.



Рис.3.1. Етапи реалізації програми підвищення кваліфікації працівників відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області

Примітка. Складено автором самостійно

Необхідною і надзвичайно складною проблемою є визначення та оцінка ефективності вкладення коштів у навчання. Водночас, очевидним є те, що:

- розробка програм навчання персоналу зобов'язана бути основою на чіткому визначенні практичних потреб реального органу державної влади;
- оцінки віддачі можуть відрізнятися для різних учасників навчання, у залежності від їхніх індивідуальних та корпоративних цілей.

Для керівників органу публічної влади такими цілями будуть: збільшення ефективності праці; похвальні відгуки від відвідувачів органу публічної влади; покращення престижу органу публічної влади.

Для працівників органу публічної влади цілями навчання є: «нові можливості та перспективи у власній професійній кар'єрі; нові можливості

покращення роботи свого відділу, сектору, апарату і т.д.; нові методи вирішення поставлених завдань; більш повне задоволення потреб відвідувачів органу державної влади; покращення умов праці; більш активна участь в процесі прийняття важливих рішень; більш результативне використання власного потенціалу; більше задоволення від власної професійної діяльності».

Таким чином, при формуванні моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного органу публічної влади доцільно здійснювати аналіз ефективності навчання при якому необхідно використовувати комплексний підхід.

3.2. Впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу досліджуваного органу публічної влади

Інноваційний зміст та технології професійного навчання персоналу відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області забезпечуються принципами його відбору, до яких в теорії віднесені – актуальність, стандартизація, структурованість, варіативність, диференціація.

Важливими принципами організації навчального процесу в інститутах підвищення кваліфікації персоналу є принципи:

- «провідної ролі самостійності у навчанні, які проявляються у змісті навчання через активні й інтерактивні форми і методи;
- у структурі навчання – через очно-дистанційну форму організації навчання;
- проблемно-пошукової організації змісту навчання – через створення проблемних ситуацій організації на заняттях і введення нових форм підвищення кваліфікації таких як лабораторні заняття, тренінги тощо;
- індивідуалізації і диференціації – через розробку індивідуальних планів підвищення кваліфікації і кредитно-модульної форми навчання слухачів;
- гуманізації і поваги до суб'єктів навчального процесу – через діагностування особистісних якостей та захист керівниками під час навчання в

інститутах підвищення кваліфікації випускних творчих робіт у формі навчальних проєктів; ·

– елективності – через вільний вибір теми випускної творчої роботи і спецкурсів та виконання завдань тестового контролю (вхідного, поточного, вихідного); ·

– мотивації і розвитку творчого потенціалу – через активну участь слухачів курсів підвищення кваліфікації на семінарських і практичних заняттях та у спільному складанні комплексного заліку чи іспиту; ·

– варіативності – через задоволення індивідуальних запитів, пізнавальних та інтелектуальних інтересів і можливостей слухачів у підвищенні кваліфікації; ·

– науковості – через наповнення новим змістом навчальних занять на засадах андрагогіки, синергетики, інноватики, менеджменту, парламентаризму тощо» [19].

Дана система принципів відбору змісту навчання й організації навчального процесу сприяють забезпеченню цілісності, наступності і безперервності професійного розвитку персоналу. Для цього використовуються можливості навчання як на курсах підвищення кваліфікації в 40 інститутах, так і в міжкурсівому періоді – на різноманітних семінарах, тренінгах, зустрічах тощо.

Відбір змісту навчання до початкової програми для конкретної категорії слухачів має відбуватися наступним чином:

– доцільно визначити професійні компетентності даної категорії слухачів;
– відібрати зміст, форми і методи навчання для розвитку чи формування будь-якої складової професійної компетентності;

– визначити у кожному навчальному модулі теми для інваріантного і варіативного вивчення;

– кожний навчальний модуль обліковувати, визначати обсяг кредитів, визначати теми занять для залікового кредиту;

– формувати зміст освітньо-професійної програми навчання для конкретної категорії слухачів, який складається з набору інваріантних і варіативних модулів, має достатню кількість годин, відведених для самостійного вивчення матеріалу, обліковується кількістю кредитів і балів для отримання свідоцтва про навчання або підвищення кваліфікації.

Доцільно до сучасних технологій навчання в інноваційній системі підвищення кваліфікації персоналу віднести:

– «електронний підручник (програмно-методичний комплекс, який дає можливість самостійно засвоїти навчальний курс або його певний розділ і об'єднує в собі властивості звичайного підручника, довідника, збірника задач і лабораторного практикуму);

– ТВ-технологія – вид дистанційної технології навчання, що базується на використанні систем телебачення для доставки слухачам навчально-методичних матеріалів та організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів);

– мережева технологія – вид дистанційної технології навчання, що базується на використанні мереж телекомунікації для забезпечення слухачів навчально-методичними матеріалами та інтерактивної взаємодії між викладачем (тьютором);

– кейс-технологія – вид дистанційної технології навчання, яка заснована на використанні наборів (кейсів) текстових, аудіовізуальних та мультимедійних навчально-методичних матеріалів для їх самостійного вивчення слухачами при організації регулярних консультацій у викладачів (тьюторів) традиційним або дистанційним способом».

Метод кейс-технології, або ситуаційні методи навчання (case-study) полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються “кейсом”) для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень слухачами з певного розділу навчання.

Цінність кейс-методу полягає в тому, що «він одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який

необхідно засвоїти при вирішенні цієї проблеми, а також вдало поєднує навчальну, аналітичну і виховну діяльність, що безумовно є діяльним і ефективним в реалізації сучасних завдань системи освіти. Цілі, на які спрямовано використання кейс-методу, залежить від типу конкретної ситуації, у зв'язку з чим виділяють: кейс-потреби, кейс-вибір, кризовий кейс, конфліктний кейс, кейс-боротьба, інноваційний кейс тощо».

За допомогою кейс-методу можна вирішувати такі навчальні завдання:

- «набуття слухачами навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем;
- формування у слухачів навичок оцінювання ситуації, вибору та організації пошуку основної інформації;
- вироблення вмінь формулювати питання і запити та розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії;
- формування вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності;
- формування навичок та прийомів всебічного аналізу ситуацій, прогнозування способів розвитку ситуацій;
- формування вмінь та навичок конструктивної критики тощо».

Дослідження науковців свідчать, що цей метод не потребує великих матеріальних і часових витрат й допускає варіативність навчання. Проблемна ситуація може бути висвітлена як при вивченні нової теми у викладенні теоретичного матеріалу, так і може використовуватися з метою узагальнення та систематизації матеріалу.

Робота над кейсом передбачає:

- розбір конкретної ситуації з певного сценарію, який включає самостійну роботу;
- “мозковий штурм” в мережах малої групи;
- публічний виступ із представленням та захистом запропонованого рішення;

– контрольне опитування учасників на предмет знання фактів кейсу, що розбирається.

Роботу над кейсом поділяють на два основні етапи: домашня самостійна робота й робота в аудиторії. Алгоритм проведення занять із застосуванням кейс-методу передбачає:

– «І етап – заздалегідь складені кейси викладач роздає студентам не пізніше як за день до заняття. Слухачі самостійно розглядають кейс, підбирають додаткову інформацію і літературу для його вирішення.

– II етап – заняття розпочинаються з контролю знань, з'ясування центральної проблеми, яку необхідно вирішити.

– III етап – розподіляє групу слухачів на малі групи для вирішення різних ситуацій (кейсу). Викладач контролює роботу малих груп, допомагає, уникаючи прямих консультацій. Слухачі можуть використовувати допоміжну літературу, підручники, довідники».

На етапі підведення підсумків викладач інформує про вирішення проблеми в реальному житті або обґрунтовує власну версію і обов'язково оприлюднює кращі результати, оцінює роботу кожної малої групи і кожного слухача.

Для ефективного використання кейс-методу доцільно створювати спеціальні умови:

– «забезпечення достатньо високої складності пізнавальних проблем, які потрібно вирішувати слухачам;

– створення в аудиторії атмосфери психологічного комфорту, яка має сприяти вільному висловлюванню слухачами думки, не боячись помилки;

– відведення спеціального часу на осмислення способів вирішення проблеми;

– організація спеціальної підготовки викладачів до запровадження методики» [27].

Як зазначають вітчизняні дослідники, «застосування викладачем кейс-методу з одного боку стимулює індивідуальну активність слухачів, формує

позитивну мотивацію до навчання, зменшує масив “пасивних” і невпевнених у собі слухачів, забезпечує високу ефективність навчання і розвитку майбутніх фахівців, формує певні особистісні якості і компетенції, а з іншого – дає можливість викладачу самовдосконалюватись» [10].

З метою підвищення компетентності працівників досліджуваного органу публічної влади ми пропонуємо використовувати наступні сучасні технології навчання (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні технології навчання персоналу органу публічної влади

Технології	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо.
Кейс навчання	Технологія для короткострокового навчання на основі практичних ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультативної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність свого органу публічної влади.
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).
Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод навчання нових співробітників органу публічної влади для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про орган публічної влади, його особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

Експн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності органу публічної влади. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. За допомогою методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні завдання.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.
Shadowing («стеження»)	Надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатції, не менше двох днів бути «тіньою» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.
Secondment (своєрідне «відрадження»)	Є різновидом ротатції, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ органу публічної влади з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.
Майстер-клас	Це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Примітка. Складено автором самостійно

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів. Кожна із розглянутих вище технологій безперервного навчання працівників має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, ризик неотримання бажаного результату (неефективність).

Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що професійний розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньо-організаційної системи формування системи лояльності працівників до органу публічної влади, де вони працюють.

Таким чином, сучасні процеси прискорення глобалізації, а також проведення процесу децентралізації вимагають від органів публічної влади використовувати не тільки традиційні методи навчання, але й упроваджувати інноваційні технології для забезпечення безперервного навчання кадрів.

Висновки до розділу 3

В процесі розробки напрямів щодо вдосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади нами виокремлено такі висновки:

1. Конкурентоспроможність працівників є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Основною складовою в організації навчання державних службовців є оцінка потреби їх у навчанні. Від того, наскільки якісно буде проведено аналіз потреби в навчанні, буде залежати ефективність затрат і результативність подальшої діяльності працівників.

2. Ми вважаємо, що основою планування професійного навчання державних службовців досліджуваного органу публічної влади має бути моніторинг їх кількісних та якісних потреб. Водночас, необхідним є визначення не лише кількості державних службовців, які необхідно навчити, а й які знання і уміння потрібно у них сформувати.

3. Доцільно, щоб удосконалення професійного рівня публічних службовців досліджуваного відділу Державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області здійснювалося за допомогою підвищення кваліфікації, що є навчанням з метою відновлення і розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного рішення задач професійної діяльності на публічній службі, яке спрямоване на підвищення рівня загальної управлінської культури та спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях.

4. Актуальність змісту професійного навчання має відображати новітні тенденції розвитку системи освіти, її інноваційну спрямованість, перехід на нову структуру та зміст, створювати передумови для опанування нових педагогічних технологій. Враховуючи можливість запровадження різних моделей навчання працівників, участь в організації цього процесу різних навчальних закладів, методичних установ та громадських організацій, потребує

запровадження стандартних (або типових) професійних програм підвищення їх кваліфікаційного рівня.

5. Доцільно для кожної категорії персоналу застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади» дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. На сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків професійне навчання є основним напрямом професійного розвитку та процесом формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

2. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах органу публічної влади – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах працівника підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. В основу сучасної концепції розвитку системи професійного навчання покладено принцип особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток усебічно розвиненої особистості. Визначальною ознакою такого підходу є зосередження на особистості, на вивченні, аналізі та задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами органу публічної влади і суспільства в цілому.

3. Професійне навчання працівників органів публічної влади – це «процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвитку необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, оволодівати новими видами професійної діяльності, який включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб». Сучасне розуміння безперервного навчання працівників органів публічної влади передбачає спрямованість на підвищення ефективності та якості надання публічних послуг, постійного зростання рівня їх професійності, компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, оволодіння новими методами роботи.

4. В контексті формування системи професійного навчання працівників органу державної влади важливу роль відіграють законодавчі й нормативні акти України. Кабінетом Міністрів України від 06.02.2019 року № 106 було затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

5. Аналіз механізму формування системи професійного навчання працівників відображає важливість професійно-кваліфікаційного рівня персоналу Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ). Людські ресурси досліджуваного відділу є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності відділу.

6. Кількісно – якісні показники працівників в досліджуваному відділі, свідчать про те, що у відділі працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними.

7. Нами досліджено, що станом на 01.01.2021 року, відповідно до штатного розпису, в досліджуваному відділі працює 9 осіб. з них 8 осіб (88 %) – державні службовці.

8. Професійне навчання є набуттям та вдосконаленням професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, керівником досліджуваного відділу, його заступником, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності. Для підвищення кваліфікації характерним є набуття учасниками професійного навчання нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

9. Курси підвищення кваліфікації, які проходять працівники досліджуваного відділу державної виконавчої служби мають особливе значення для забезпечення якості виконання ними своїх посадових обов'язків і дають можливість налагоджувати тісні зовнішні зв'язки та плідну співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечують надходження інформації до спеціалістів усіх рівнів досліджуваного відділу, сприяють покращенню якості надання послуг населенню, стимулюють обмін думками та досвідом, підтримують зв'язок теорії з практикою та підвищують престижність праці в досліджуваному відділі державної виконавчої служби.

10. Конкурентоспроможність працівників є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації. Основною складовою в організації навчання державних службовців є оцінка потреби їх у навчанні. Від того, наскільки якісно буде проведено аналіз потреби в навчанні, буде залежати ефективність затрат і результативність подальшої діяльності працівників.

11. Ми вважаємо, що основою планування професійного навчання державних службовців досліджуваного відділу має бути моніторинг їх кількісних та якісних потреб. Водночас, необхідним є визначення не лише кількості державних службовців, які необхідно навчити, а й які знання і уміння потрібно у них сформулювати.

12. Доцільно щоб зміст професійного навчання віддзеркалював новітні тенденції розвитку системи освіти, її інноваційну спрямованість, перехід на нову структуру та зміст, створення передумов для опанування нових педагогічних технологій. Враховуючи можливість запровадження різних моделей навчання працівників, участь в організації цього процесу різних навчальних закладів, методичних установ та громадських організацій, потребує запровадження стандартних (або типових) професійних програм підвищення їх кваліфікаційного рівня. Доцільно для кожної категорії персоналу застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Богданова Н.О. Процес формування професійного елітного корпусу державної служби: аспекти державного менеджеризму. *Соціологія*. 2011. №3 (77). С. 119-123.
3. Болюбаш Н. М., Ємельянов В. М. Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку державних. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2012. Т. 202, Вип. 190. С. 116-120.
4. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
5. Ващенко К. Концептуальні засади модернізації професійного навчання державних службовців у контексті реформування державної служби в Україні. URL: [file:///D:/Temp/_01_VASHCHENKO%20\(3\).pdf](file:///D:/Temp/_01_VASHCHENKO%20(3).pdf), 2016
6. Верба С. М. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 71-73.
7. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
8. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісн. держ. служби України*. 2004. № 4. С. 38.

9. Гарасим В. В., Дзяна Г. О. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 209-217.

10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

11. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=1226>

12. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ejb/index.htm>.

13. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*: зб. наук. праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

14. 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.

15. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науково-метод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.

16. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. К. ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

17. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 р. № 19. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>

18. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> Т.Г.

19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249368547>

20. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал.* 2015. № 5. С. 31-36.

21. Журавльов А. В. Концепція комплексного рішення щодо розвитку інформаційної інфраструктури дистанційного навчання в системі підготовки державних службовців. *Державне управління: теорія та практика.* К.: НАДУ, 2010. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>

22. Журавльов А. В. Оптимізація та розвиток інфраструктури підготовки, консультування та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок використання сучасних підходів «хмарних» технологій. URL: <http://academy.gov.ua>.

23. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного: зб. наук. пр.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.

24. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. 2013. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.

25. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методологічного семінару. Ч.1 / [ред. кол. : В. Г. Кремень, В. І. Луговий, О. І. Ляшенко та ін.]. К. : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 370 с.

26. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

27. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

28. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

29. Круп'як Л.Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. *Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 180-185.

30. 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.

31. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

33. Лімаренко О.,Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-pe>

34. Матеріали діяльності Південно-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ). URL: https://minjust.gov.ua/str_ter/southwestern_interregional_directorate_of_the_ministry_of_justice

35. Матеріали діяльності Гусятинського відділу державної виконавчої служби у Чортківському районі Тернопільської області Південно-Західного

міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34854630/

36. Мельников О. Ф., Савченко Б. Г., Котуков О. А. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні (на прикладі Харківської області): монографія / заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. 228 с.

37. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

38. Методичні рекомендації з розробки професійних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / [В.А. Гошовська, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів, Г.В. Серова та ін.]. К.: НАДУ, 2012. 24 с.

39. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад. : О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2012. 48 с.

40. Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. *Статистика України*. 2009. № 4. С. 102-109. URL: <http://www.academy.gov.ua>

41. Мостовий Г., Бабаєв В. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 2. С. 81-89.

42. Муравицька Г. В. Інформаційна база системи професійного навчання державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Сер.: Державне управління. 2017. № 2. С. 104-111.

43. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2011. 44 с.

44. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: підручник. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ: Центр учб. л-ри, 2017. 376 с.

45. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дисертація на здобуття наук. ступеня к.держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. К. : НАДУ, 2018. 264 с.

46. 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 Президенті України*: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

47. Орлів М.С., Онищук С.В Менеджмент людських ресурсів: конспект лекцій. Івано-Франківсь: Місто НВ, 2020.140 с.

48. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія. К.: ФАДА, ЛТД, 2010. 296 с.

49. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : акмеологічний підхід. *Вісник НАДУ*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013>

50. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 128-132.

51. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012р. № 5067-VI. К., 1999. Т. 1. С. 252-268.

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

53. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF>

54. Про затвердження методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

55. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від від 13 квітня 2016 року № 79. URL: http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link

56. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10 жовтня 2019 р. № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>

57. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

58. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання: Наказ НАДС від 18 вересня 2020 р. № 173-20 <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih>

59. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ НАДС від 04 грудня 2019р. № 221-19 https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93_1859-18#Text

60. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

61. 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 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-konsercii>

62. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. м-ли / уклад.: В.А. Гошовська та ін. К.: НАДУ, 2008. 80 с.

63. Прудіус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. *Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління.* 2016. № 4 (56). С. 90-95.

64. Птащенко Л. О. Інноваційний підхід у системі якісної підготовки фахівців з державного управління. *Економіка і регіон: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка.* 2012. № 1. С. 21-27.

65. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2013. 112 с.

66. Розроблення концепції єдиної інформаційної бази системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: звіт про НДР (проміж.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Ін-т пробл.

держ. упр. та місц. самоврядування ; наук. керівник Т. П. Крушельницька; виконав.: Є. О. Ралдугін [та ін.]. Київ, 2009. 131 с.

67. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.

68. Сабодош 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. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.41

69. 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.

70. Сидоренко П. В. Теоретичні засади перманентної професіоналізації державної служби України. 2012. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

71. Сисоева С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

72. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. – 25.00.03 «державна служба». НАДУ, 2007. 253 с.

73. Слюсаренко О. М. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123-132.

74. Сороко В. Продуктивно орієнтоване навчання державних службовців як інструмент управління в системі державної служби. 2011. URL: <http://www.dridu.dp.ua>

75. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в

інтересах організації. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. Київ, 2009. С.166-174.

76. Сурай І. Г. Забезпечення принципу професіоналізму в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. 2015. Вип. 2 (49). С. 267-273.

77. Сурмін Ю.П. Метод аналізу ситуацій (Case study) та його навчальні можливості. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: колективна монографія: К.: МАУП, 2005. 305с.

78. Технології управління персоналом: [монографія] / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

79. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 366-376.

80. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

81. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: [http:// www.center.gov.ua](http://www.center.gov.ua)

82. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: СХУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.

83. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

84. Шкільняк М. М. Окремі аспекти становлення державної служби та основні проблеми імплементації Закону України «Про державну службу». Матеріали круглого «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи

розвитку», приуроченого 100-річчю державної служби в Україні (Тернопіль, 12 червня 2018 р., 142 с.) Тернопіль, ТНЕУ. С. 74-80.

85. 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.