

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Л. І. Бондаренко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗМІСТУ, ОРГАНІЗАЦІЇ Й УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті проаналізовано процеси формування й організації управління національною системою професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні відповідно до законодавчо-нормативних актів, а також принципів і стратегій розвитку державної служби. Зазначено, що попри постійну увагу державної влади до ефективного вирішення цієї проблеми, цілісної, гнучкої і ефективної системи підготовки фахівців державної служби поки що не створено. Авторами надано обґрунтовані пропозиції щодо недопущення розриву процесів підготовки фахівців і процесів підвищення їх кваліфікації, доведено необхідність дотримання їх логічної послідовності і побудови, сумісності і взаємовпливу. Зроблено висновки про недостатній ступінь відповідності змісту планів підготовки фахівців із посадовими завданнями і функціями виконуваної праці й змісту «сімей» посад. Підкреслено недостатнє застосування в процесі навчання міждисциплінарних програм і опанування слухачами бакалаврського та магістерського рівнів програми за однією чи двома галузями знань, або ж за групою спеціальностей. Запропоновано об'єднати процеси професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, дотримуючись збереження спадковості, динамізму і комбінації знань із доповненням їх сучасними здобутками процесу Індустрія – 4. Це зробить процес навчання наскрізним, інтегрованим до сучасного освітнього простору і динамічним, а також забезпечить систематичного набуття й поповнення здобувачами освіти інноваційний знань і технологій необхідних для підвищення професійних компетенцій державних службовців. Обґрунтовано, що на ринку освітніх послуг з професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців головною має бути держава як замовник кадрів та монополіст з надання державних адміністративних послуг населенню. Саме держава має контролювати потреби в навчанні державних службовців за програмами різного рівня, а також процес організації, зміст та технології професійного навчання, включаючи методологію й терміни підготовки та перепідготовки фахівців. Зроблено висновок про необхідність глибшого дослідження змісту і складності праці пов'язаної з управлінською діяльністю органів публічного управління, що впливає на організацію та зміст професійного навчання.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, неперервна освіта, підвищення кваліфікації, організація процесу навчання, компетенції, зміст навчання, підготовка й перепідготовка фахівців, система управління освітою.

L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Improving the content, organization and management of the vocational training system and improving the qualifications of civil servants

The article analyzes the processes of formation and organization of management of the national system of professional training and advanced training of civil servants in Ukraine in accordance with legislative and regulatory acts, as well as principles and strategies of civil service development. It is noted that despite the constant attention of the state authorities to the effective solution of this problem, a coherent, flexible and effective system of training civil service specialists has not yet been created. The authors have provided reasonable proposals to prevent a break in the processes of training specialists and the processes of improving their qualifications, and proved the necessity of observing their logical sequence and construction, compatibility and mutual influence. Conclusions were made about the insufficient degree of compliance of the content of the training plans of specialists with job tasks and functions of the performed work and the content of the "families" of positions. Inadequate use of interdisciplinary programs in the learning process and mastering by students of the bachelor's and master's levels of the program in one or two fields of knowledge, or in a group of specialties is emphasized. It is proposed to combine the processes of professional training and professional development of civil servants, observing the preservation of heredity, dynamism and the combination of knowledge with the addition of modern achievements of the Industry – 4 process. This will make the training process end-to-end, integrated into the modern educational space and dynamic, as well as ensure systematic acquisition and replenishment of education seekers with innovative knowledge and technologies necessary to improve the professional competencies of civil servants. It is well-founded that in the market of educational services for professional training and advanced training of civil servants, the state should be the main one as a customer of personnel and a monopolist in the provision of state administrative services to the population. It is the state that must control the training needs of civil servants in programs of various levels, as well as the process of organization, content and technologies

of professional training, including the methodology and terms of training and retraining of specialists. It was concluded that there is a need for a deeper study of the content and complexity of work related to the management activities of public administration bodies, which affects the organization and content of professional training.

Key words: public administration, civil service, continuing education, professional development, organization of the learning process, competencies, content of learning, training and retraining of specialists, education management system.

Постановка проблеми. Із набуттям незалежності української держави влада зробила і продовжує робити, кроки з побудови й удосконалення системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Ця робота проводиться одночасно з модернізацією і розбудовою державної влади України, з урахуванням кращих національних практик і стандартів, глибокого розуміння сутності, призначення, якості й ролі нової державної служби та зорієнтованості руху держави на європейський шлях розвитку.

Побудова системи професійної підготовки публічних службовців передбачає реформування чинної системи й її зорієнтованість на неперервний професійний розвиток фахівців органів публічної влади. Зокрема, передбачається створення умов для забезпечення зростання професіоналізму державних службовців, чітке формування мети їх підготовки, перелік необхідних компетенцій, забезпечення потреб, напрямів і змісту професійних знань, обов'язковості і плановості їх набуття, принципи і організаційні форми освіти, їх ресурсне забезпечення.

За роки незалежності України система професійної підготовки державних службовців була сформована як потужна освітянська галузь. Наразі вона має достатні кадрові і матеріальні ресурси для існування і динамічного розвитку, а отже здатна ефективно виконувати завдання держави щодо забезпечення ефективної діяльності системи державного управління високопрофесійними посадовцями.

Разом з цим, сьогодні в умовах продовження реформування держави, що охоплює децентралізацію, набуття самостійності органами місцевого самоврядування, забезпечення процесів трансформації життєдіяльності суспільства в умовах існування глобального середовища, в освіті продовжують існувати певні проблеми з підготовки державних службовців. До того ж у суспільстві продовжують гучно лунати вимоги щодо підвищення якості діяльності державного апарату (хоча і не завжди обґрунтовані). Зазначене обумовлює необхідність аналізу і систематичного перегляду основ організації професійного навчання державних службовців і підвищення їх кваліфікації за рахунок подальшого розвитку процесів і складників системи професійного навчання та перенавчання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У формуванні і реалізації процесів професійного навчання державних службовців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» в Україні бере участь значна кількість фахівців відповідних підрозділів органів державної влади, інститути Академії наук і науково-педагогічні працівники ЗВО, які здійснюють підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців.

В останні роки на проблемах створення цілісної ефективної системи професійного навчання була зосереджена увага Національного агентства України з питань державної служби (далі НАДС) і Національного агентства з питань якості освіти (далі НАЗЯВО), які ретельно вивчають позитивний досвід країн ЄС, наявну практику і намагаються застосовувати його в організації професійної освіти державних службовців. Окрім того вагомий внесок в удосконалення та розбудову системи підготовки й перепідготовки державних службовців зробили такі українські вчені як Л. Антонова, Л. Козлова [1], О. Антонова, О. Петренко, І. Аршава [2], Д. Дзвінчук, О. Качмар [3], Н. Гончарук, О. Оргієць, Л. Прокопенко [4], Л. Івашова, М. Івашов, Н. Шевченко [5], В. Куйбіда, В. Шпекторенко [6], М. Орлів [7], С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська [8], та багато ін. Але суспільні трансформаційні зміни системи публічного управління мотивують до систематичного поглибленого аналізу стану, змісту і якості професійної освіти фахівців державної служби, які очолюють процеси впровадження змін у соціально-економічне життя суспільства.

Метою статті є визначення складників та аналіз стану організації процесу професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, змісту і якості навчання, а також ефективності управління цим процесом задля удосконалення системи професійної освіти на засадах спадковості, динамізму і комбінації знань та співпраці всіх учасників навчання й перенавчання фахівців.

Виклад основного матеріалу. Основні тенденції трансформації змісту державноуправлінської праці, підвищення складності її прояву й поява нових видів такої праці в суспільстві свідчать, що рівень сучасних технологій, спричиняє швидкі зміни і посилення вимог праці до виконавців. Отже зростає необхідність до суттєвого і своєчасного перегляду змісту освітніх спеціальностей і спеціалізацій з підготовки фахівців, що здійснюють функції державного управління. Це вимагає від державної влади особливої уваги до формування ефективного освітнього середовища і системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації фахівців державної служби та формування професійного, кадрового потенціалу країни, які реалізують освітню політику держави як в поточній діяльності, так і в майбутньому.

Зазначене мотивує до створення в країні такої системи освіти, в якій підготовка майбутніх державних службовців була б випереджальною стосовно всіх інноваційних зрушень в суспільстві. Ця система має формуватися

на основі Конституції України і всіх нормативно-законодавчих актів щодо професійної освіти державних службовців. Зокрема, в Україні певний час діяло Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств і організацій затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167. І лише у 2010 р. Постановою Кабінету Міністрів України вперше затверджено «Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [9]. Але існування і використання цього Положення протягом 8 років не забезпечило очікуваних результатів. Тому в лютому 2019 року воно втратило чинність у зв'язку з прийняттям «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [10] на виконання Закону України «Про державну службу» [11, ст. 7, 8, 48], в якому були представлені права і норми професійного навчання, врегулювання питань вивчення загальних, спеціальних, індивідуальних потреб у професійному навчанні, строки і обсяги структури навчальних програм. До учасників процесів професійного навчання були віднесені: замовники професійного навчання, суб'єкти надання освітніх послуг і саморегулювні професійні об'єднання.

Основи формування професійного навчання державних службовців були закладені в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. [12]. Вона увійшла в десятку першочергових реформ і стала одним із пріоритетних напрямів. Для реалізації стратегії була розроблена і схвалена Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [13], яка мала на меті визначення стратегічних напрямів, механізмів і стратегій формування сучасної ефективної системи професійного навчання і була зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку державних службовців.

Принципами її реалізації були визначені: наближеність освітніх послуг, обов'язковість і безперервність, цілеспрямованість, прогностичність і випереджальний характер, гарантованість функціонування, відкритість, індивідуалізація та диференціація, інноваційність та практична спрямованість. Результатом їх реалізації мала стати нова система освіти із сукупністю взаємопов'язаних компонентів: визначення потреб у професійному навчанні, формування і розміщення державного замовлення, забезпечення функціонування і розвитку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, створення процесу моніторингу якості навчання.

Одночасно з урегулюванням українського законодавства стосовно професійної освіти державних службовців були створені органи державного управління і організації цими процесами. Відповідальність за організаційні засади функціонування системи професійного навчання покладена на НАДС та НАЗЯВО, що являють собою чинні колегіальні державні органи, які уповноважені реалізовувати політику держави у вищій освіті.

Згідно з Положенням про НАДС [14] його діяльність спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України, який забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; організовує проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсів на заняття посад державної служби; сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і здійснює конкурсний відбір виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців; готує пропозиції та розробляє заходи щодо підвищення ефективності державного управління та державної служби, у тому числі щодо інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС та ін.

НАЗЯВО, постійно діючий колегіальний орган, уповноважений Законом України «Про вищу освіту» на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, взаємодіє з Кабінетом Міністрів України, МОН, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади, Національною академією наук та національними галузевими академіями наук, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, з науковими установами і закладами вищої освіти зарубіжних країн, а також з міжнародними організаціями в галузі вищої освіти. Воно формує пропозиції, зокрема з метою запровадження міждисциплінарної підготовки, щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на відповідних рівнях вищої освіти; погоджує розроблені МОН стандарти діяльності та стандарти освіти за кожною спеціальністю; бере участь в установленому законом порядку у формуванні показників державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою за рівнями вищої освіти та спеціальностями з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях на ринку праці та ін. [15].

За останні роки велике коло питань професійної освіти було врегульовано і надано НАДС: порядок стажування, питання затвердження галузевих рамок кваліфікації, розроблення професійних стандартів державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, розроблення програми з підвищення кваліфікації, унормування вимог до змісту і структур програм підвищення кваліфікації державних службовців, питань реалізації

державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, розроблення Методики проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців з оцінюванням його результативності та ін. Велика і конструктивна робота проводилась в країні і стосовно оцінювання якості вищої освіти, яка відіграє провідну роль у системній трансформації професійної освіти, відтворює передумови дотримання стандартів якості освіти відповідно кращих європейських практик.

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

У складі суб'єктів ринку освітніх послуг для органів державної влади на сучасному етапі безпосередньо є і самі органи державної і місцевої влади, заклади вищої освіти і установи, незалежно від форм власності, іноземні установи, які реалізують освіту за тематичними планами освітніх програм, всеукраїнська асоціація ОМС, інститути громадянського суспільства, юридичні особи приватного права, які здійснюють освітні послуги.

Суттєво зросла кількість нормативно-законодавчих актів щодо удосконалення змісту освіти і безпосередньо організації процесів підготовки фахівців з вищою професійною освітою. Вони суттєво розкрили її сутність, системність, завдання, критерії опанування, методологічне забезпечення, зміст організації її процедур, спрямованих на дотримання відповідності освітнянської діяльності і очікуваних результатів діяльності у вищих навчальних закладах, затвердженням стандартам освіти з урахуванням вимог ринку освітніх послуг у вітчизняному і європейському просторі. Зокрема, для встановлення порядку підвищення кваліфікації державних службовців, вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації створено Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців та затверджено положення про її функціонування [16] і приведено у відповідність до вимог постанов Уряду акти, уточнено вимоги до професійних компетенцій державних службовців і узгоджено програм їх навчання.

Сьогодні чітко працює механізм розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, що здійснюється державними замовниками для мережі закладів освіти, установ, організацій, які провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за державним замовленням [17], у тому числі підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевої адміністрації та їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

В Україні розвивається і тенденція збільшення напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами (у 2016 р. – 7 напрямів, у 2017 р. – 17, у 2018 р. – 19), збільшена кількість тематичних короткострокових програм [18]. Водночас індивідуальні потреби у професійному навчанні у 2022 р. змінювались відповідно до актуалізації завдань, у зв'язку з військовою агресією росії. Актуальності набули напрями підвищення кваліфікації, спрямовані на формування компетентностей щодо стресостійкості, психологічної підтримки осіб, постраждалих від війни, а також цивільного захисту та міжнародного гуманітарного права [19]. Тому в 2023 р. пріоритетними визначено вже 32 напрями (наказ НАДС від 24 серпня 2022 р. № 74-22) [20], у 2024 – 40 (наказ НАДС від 23 серпня 2023 р. № 133-23) [21].

Потреби у професійному навчанні і підвищенні кваліфікації визначаються з урахуванням широкого кола питань, які охоплюють: зміст навчання, навички і професійні компетентності державних службовців відповідно до посади. Для кожної категорії державних службовців програми визначаються окремо. Так, для державних службовців категорії «А» орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації включають: вміння ухвалювати ефективні рішення, знання законодавства, комунікація та взаємодія, наявність лідерських навичок, особистісні компетенції і професійні знання, управління змінами, управління організацією та персоналом, управління публічними фінансами. Окремо визначаються і потреби для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в розвитку професійних компетентностей. Для зазначених категорій осіб пріоритетними напрямами (темами) навчання є: бюджетна політика та звітність; здійснення тендерних закупівель; програмно-цільовий метод формування та виконання бюджетів, управління проєктами та програмами [22, с. 79–84]. Щороку в НАДС державні органи надсилають потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та «В» не пізніше ніж 20 грудня, а копії індивідуальних програм для категорії «А» не пізніше ніж 15 січня [10].

Водночас слід звернути увагу на те, що в компетентностях державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування значна частина фахівців залучена до сфери виробничого і невиробничого менеджменту, а саме до функціонування і управління об'єктами місцевого господарства: місцевий публічний транспорт та дороги місцевого призначення, управління комунальною власністю, надання адміністративних послуг, управління водними ресурсами та управління твердими побутовими відходами, управління закладами охорони здоров'я, бухгалтерський і статистичний облік, сільське господарство та розвиток сільських територій та ін. [22, с. 95]. Стає очевидним, що такі компетенції і знання сформовані ЗВО відповідних профілів, а тому організація підвищення їх кваліфікації і їх зміст повинні враховувати особливості цих галузей, визначати питання поглиблення і підвищення якості знань і виконання функцій у місцевому самоврядуванні. Однак ці вимоги враховуються недостатньо.

Спостерігається тенденція збільшення напрямів і підрозділів організацій, які займаються підвищенням кваліфікації і професійними навичками державних службовців. До них стали залучатися не тільки базові університети і центри підвищення кваліфікації, а й заклади, що пропонують тимчасові курси. Вони не пов'язані із системою знань науки державного управління і не заглиблюються у зміст державної служби та її особливостей. На сучасному етапі багато модернізаційних процесів суспільного розвитку ототожнюється з формуванням нового типу суспільства, необхідні зміни ментальних характеристик працівників, але їх різноманітне вираження у змісті виконуваних чи очікуваних у майбутньому завдань і функцій поки нічим не виправдано.

Сьогодні у світі за даними ЄС існує понад 50 тис. різних професій, починаючи з нульового рівня. Вважається, що протягом найближчого 10-річчя зникне близько 5 тис. професій і з'явиться майже стільки ж нових [23, с. 7]. Однак професії тісно пов'язані з видами праці і мова повинна йти насамперед про те, чи може бути ліквідована та чи інша професія для суспільства, як вона змінюється за змістом, методами, цілеспрямованістю тощо. Чітке розуміння цього процесу дозволить передбачити і потреби у її виконанні в нових умовах і сформулювати вимоги до фахівців, які її виконують.

Кількість учасників у системі вищої професійної освіти державних службовців продовжує збільшуватись. У 2017 р. підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» здійснювали 88 закладів вищої освіти, у 2018 р. – 109. У 2019 р. було вже 116 закладів, у тому числі 78 закладів державної форми власності, 21 заклад приватної або комунальної власності [22, с. 24]. На початок 2021 р. підготовка магістрів здійснювалась у 108 закладах (ліцензію мали 229 закладів). Активно функціонують 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації закладів вищої освіти, у тому числі інститутів, які раніше входили до складу Національної академії державного управління при Президенті України (НАДУ). Українська школа урядування, утворена з 2019 р. (перейменована на Вищу школу публічного управління), – у 2020–2021 рр. найактивніший виконавець державного замовлення НАДС з підвищення кваліфікації. У 2020 р. в Українській школі урядування завершили навчання 15 234 державних службовців, у 2021 р. – 26 998 осіб, за I півріччі 2022 р. завершили навчання за програмами підвищення кваліфікації 7 015 осіб, що становило 62,5 % від виконання плану державного замовлення на 2022 р. У 2021 р. у закладах післядипломної освіти за дистанційною формою навчання підвищили кваліфікацію 109 774 особи, що становило майже 93 % від загальної кількості осіб, які пройшли навчання у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ [19, с. 34–53].

Підвищення кваліфікації здійснювалось за двома видами програм: загальні і спеціальні. Мета загальних програм – підвищення рівня професійної компетенції учасників, на основі раніше набутого професійного і життєвого досвіду відповідно до загальних потреб органів державного управління та місцевого самоврядування, визначених державними регіональними органами. Програми розроблялися і затверджувалися відповідними суб'єктами надання освітніх послуг, які НАДС відносить до провайдерів. Формування загальних і спеціальних програм здійснюється з використанням науково-теоретичної бази, сформованої в працях вітчизняних вчених [1; 3; 5; 6; 7] і складу розробників і упорядників програм [22; 24; 25]. Вони досліджували проблеми професіоналізації державної служби, моделі формування професіоналізації, компетентісних професійних навичок і професійної придатності, ціннісних професійних якостей державних службовців і професійної соціалізації. Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремих державних організацій.

У 2018 р. вперше проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, за результатами якого в переліку навчальних програм підвищення кваліфікації з'явилися індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [24, с. 42]. За результатами проведеного аналізу інформації щодо потреб у професійному навчанні за 2018 р. затверджено 100 250 індивідуальних програм державних службовців категорій «Б» і «В», у тому числі для державних службовців категорії «Б» – 30 035, а категорії «В» – 70 215 [22, с. 86].

Разом з тим відокремлене існування закладів вищої освіти (далі ЗВО) підготовки державних службовців і закладів підвищення їх кваліфікації чи перепідготовки переважно не сприяє їх взаємозбагаченню, побудові тісної співпраці, знижує можливості цих організацій і їх викладацького складу до співпраці у більш ефективному використанні власних здобутків, наукових надбань і наукового базису. Адже для базових ЗВО така співпраця

стала б джерелом своєчасної інформації про потреби практики, дозволила б швидко знайомитись і пропитувати позитивні практичні здобутки, знаходити відповіді на наявні проблемні питання, враховувати запити практики в процесі підготовки майбутніх фахівців, а при отриманні знань у процесі підвищення кваліфікації практичні працівники мали б змогу ширше знайомитись із сучасними надбаннями теорії і методології державного управління, налагоджувати контакти для спільного вирішення очікуваних у майбутньому проблем.

Поставлене НАДС амбітне завдання утворення ЗВО принципово нової філософії організації освітньої діяльності державних службовців (зміст якої концептуально поки не достатньо оприлюднений) реалізується тільки шляхом сприяння створенню нових організацій, дотичних до вже наявних ЗВО, а також створенню веб-порталу управління знаннями (що є також істотним в умовах реформи цифровізації). І хоч його наповнення ще потребує часу, він вже забезпечує доступ до низки безплатних інформаційних послуг у сфері предметного навчання державних службовців.

Базове законодавство у сфері професійної освіти загалом вже завершено, хоча його практична реалізація ще потребує координаційного управлінського забезпечення, оскільки трансформації в суспільстві постійно ускладнюються, що приводить до розгалуження процесів спільної праці в усіх галузях діяльності. Співставлення навчальних програм підготовки фахівців у базових ЗВО із програмами підвищення їх кваліфікації свідчить про їх слабкий зв'язок і необхідність підвищення ступеня їх наступності, спорідненості, глибшого поєднання за змістом, обсягами, методами, технологіями навчання і методичним інструментарієм.

Як покаже огляд діяльності органів влади країни в системі навчання до вирішення питань забезпечення державної підготовки фахівців залучена значна кількість учасників. При цьому підготовка фахівців практично поділена на два відносно самостійних і відкритих процесів, які реалізуються у двох підсистемах освіти: системі базової вищої освіти і системі підвищення кваліфікації. І хоч з методологічної точки зору вони мають певні відмінності, а саме формування первісних професійних знань і формування процесу їх поповнення, вони є суттєво усупільненими.

Формування й опанування первісними і професійними знаннями здійснюється на основі їх глибокого теоретико-змістовного наповнення і відповідних методів подання змісту знань, але вони, на жаль, не супроводжуються достатнім обсягом практично цілеспрямованих знань, вмінь та навичок, якщо дивитися у контексті із конкретними завданнями, що виконуються державними службовцями на майбутніх робочих місцях після закінчення бакалаврату чи магістратури. У процесі підвищення кваліфікації вже наявні практичні навички можуть бути наповнені інноваційним змістом, опануванням нового інструментарію їх реалізації і поглибити системне бачення виконуваних робіт.

Загальними характеристиками професійних знань для набуття професій державного службовця є науковість, закінченість, комплексність, системність, цілісність, знання особливостей і пріоритетів розвитку, відповідність вимогам державної служби в теперішньому і майбутньому в межах і за межами виконуваних посадових обов'язків. Продуктивним способом набуття знань розглядається навчання за міждисциплінарними програмами, які можуть охоплювати знання однієї галузі, двох галузей чи групи спеціальностей, що підвищить вимоги до обґрунтування змісту професійної освіти для виконання завдань і функцій у системі органів державної влади. Цьому повинні передувати дослідження характеру й організації державноуправлінської праці, які визначають особливості діяльності державних службовців за різними спеціальностями.

У складі опису характеру праці повинні визначатися: вид праці, зміст, складність, професійність, належність праці, масштаби застосування очікуваних результатів, операційний інструментарій їх здійснення, сфери і рівень впливу результатів праці на результати діяльності керованих об'єктів. Тому наразі для спеціальності «Публічне управління і адміністрування» є доцільним як збільшення кількості дескрипторів праці порівняно з Національною рамкою кваліфікації в Україні, так і покращення якості їх опису. Це сприятиме і суттєво підвищить об'єктивність формування вимог до освітніх програм, у тому числі міждисциплінарних і спрощуватиме оцінку прийнятності виконуваних робіт до їх належності, одному із восьми прийнятих в Україні рівнів кваліфікації [26; 27].

Крім професійних загальних фундаментальних компетенцій, до державних службовців висувуються певні вимоги щодо їх особистісних якостей: професійний світогляд і системне ноосферне продуктивне мислення, що здатні продукувати, підтримувати і зберігати ноосферний баланс, загальна і професійна культура, мультимовність, здібності до різногалузевої кваліфікації, вміння працювати в групах людей, ресурсозбереження діяльності та інші.

Отже, другий етап професійної підготовки фахівців державної служби – процес підвищення кваліфікації не може бути ізольованим від попереднього базового процесу, від ЗВО, де вони навчалися. Зазначимо, що здібності державних службовців, які від них сьогодні вимагаються, не можуть бути опановані за короткий час підвищення кваліфікації. Тому саме з цих причин неможливо повністю розривати процеси організації підвищення кваліфікації і здійснювати їх без зв'язку із базовими навчальними закладами.

Доцільним і виправданим є залучення до другого етапу підготовки фахівців практиків, у тому числі до розробки освітніх програм підвищення кваліфікації, до участі у керівництві випускних робіт, мініпроектів,

експертизи навчальних програм тощо. Тому уявляється, що організація так званої післядипломної освіти повинна бути значно тіснішою із процесом надбання базової освіти державних службовців. Вона повинна бути безперервним інтегрованим процесом цих двох підсистем з налагодженим механізмом їх тісної взаємоузгодженої співпраці заради гарантованого якісного забезпечення кадровим складом державної служби.

Спостерігається тенденція до збільшення напрямів і питань в організації процесів підвищення кваліфікації. До них залучаються, крім базових університетів і центрів підвищення кваліфікації, різні заклади, що пропонують тимчасові курси. Вони не пов'язані із системою знань науки державного управління і не заглиблюються у зміст і завдання державної служби з її особливостями і змістом праці. Сьогодні багато модернізаційних процесів суспільного розвитку ототожнюються з формуванням нового типу суспільства, вимагають зміни ментальних характеристик і їх різноманітного застосування у змісті виконуваних чи очікуваних у майбутньому завдань чи функцій і є недостатньо виправданими. Річ у тому, що професія тісно пов'язується з видом праці, отже, потреби навчання повинні вирішуватись з урахуванням того, чи можуть бути ліквідовані і певні професії для суспільства, чи вони певним чином змінюються тільки за змістом, методами, цілеспрямованістю тощо. Чітке розуміння цієї ситуації слід ураховувати у визначенні потреб і вимог до фахівців, які її виконують.

Головною причиною певних упущень в системі професійної підготовки державних службовців і процесів підвищення їх кваліфікації є те, що вони не спираються на глибокий аналіз тенденцій зміни змісту і цілей діяльності в системі державної служби. Тому ідеї стосовно підвищення кваліфікації більше пов'язуються з появою нових знань, які можуть і не стосуватися конкретних базових, традиційних і «одвічних» функцій у системі управління. І хоч нові знання розширюють кругозір і бачення світу вони не завжди впливають на зміст виконуваної праці, скоріше стосуються лише методів її здійснення. Нові назви професій, які рекламуються лозунгами і закличками ринку праці, іноді взагалі вміщують не окремий вид діяльності, а лише нову операцію чи новий погляд на її призначення, що потребує більшої уваги до її реальної значущості і потреб у суспільстві. Тому впровадження нових професій у систему державного управління повинно бути далекоглядним і обґрунтованим.

Складним питанням організації підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців залишається визначення і поведінки держави стосовно вирішення цієї проблеми в ринкових умовах із закладами приватної власності. Це питання слід окремо розглянути за всіма складниками системи підготовки фахівців і з'ясувати доцільність такої співпраці. Результатом надання освітніх послуг є набуття майбутніми фахівцями державної служби їх здатності до якісного виконання завдань і функцій державного управління. Тому необхідним є баланс між потребами освітніх послуг державного характеру в закладах, які не мають тісного зв'язку з органами державної влади стосовно вирішення державних завдань і функцій. Провідна роль у встановленні вимог, принципів і організації навчання державних службовців належить державним закладам. А освітній потенціал державних службовців є суспільним багатством, яке створюється за рахунок державного бюджету і його споживання суспільством. Провідна роль в організації і реалізації процесів навчання належить самій державі та її освітнім закладам. Тому державу за певних умов слід розглядати монополістом надання цих послуг за державний кошт. Перехід до ринкових умов потребує більш ґрунтового законодавчого обслуговування і набуття доказів ефективності цієї співпраці. Умови для конкуренції охочих посісти певні державні посади і запобігання ситуації приймання фахівців на державну службу всіх рангів за іншими умовами повинні бути чітко сформульованими.

Загалом організація професійної підготовки державних службовців і підвищення їх кваліфікації вже має достатньо скоординовані і спрямовані на опанування майбутніми фахівцями знань державного управління стандарти вищої освіти, побудові з урахуванням європейського досвіду. Але сьогодні вона надзвичайно зарегульована, не має належних зв'язків спадкоємності, недостатньо користується позитивним досвідом вже набутої системи базової освіти.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Узагальнення результатів дослідження надає можливість дійти таких висновків:

Система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у розвитку суспільства, виконуючи важливі функції держави: сприяти розвитку головного ресурсу – людського, створювати трудовий управлінський потенціал держави, механізм селекції індивідів відповідно до їх здібності і таланту, готувати їх до роботи, яку вони обрали і можуть найкраще виконувати, і сприяє інтересам суспільства, збагачуючи його цінності.

Водночас сучасна цілісна мобільна гнучка й ефективна система професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців поки не створена. Нині існує надмірно розгалужена кількість установ і організацій, які беруть участь у побудові і функціонуванні системи вищого фахового навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, які між собою практично не пов'язані.

Процес управління процесами професійного навчання та перенавчання зі спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» є централізованим і жорстко контрольованим в умовах майже відсутньої (але оголошеної) автономності ЗВО в питаннях самостійного визначення змісту навчання. Системною проблемою організації вищої освіти з цієї спеціальності залишається не стільки визначення потреби в кількості фахівців, професійно

спрямованих на публічне управління в майбутньому, скільки уточнення їх спеціалізації за змістом виконуваних у майбутньому робіт і їхньої кількості до поточного стану суспільства, конкретизації їх ролі і відповідальності за відновлення економічного і соціального стану країни. Отже існує потреба поглиблення й обґрунтованості державного замовлення на освітні послуги підготовки фахівців на довший період, узгодження їх спеціальностей і спеціалізацій відповідно до змісту і особливостей виконуваної праці, наявними «сім'ями» посад, функціональним і процесним змістом діяльності і більш тісної пов'язаності зі знаннями економічних, соціальних, природничих, техніко-технологічних та інших наук.

Розгалуження освітянських установ, розподіл фактично цілісного процесу підготовки фахівців з публічного управління й адміністрування на майже не пов'язані між собою процеси підготовки і процеси підвищення кваліфікації не сприяють взаємозбагаченню, наступності і послідовності освіти, надмірно збільшують кількість учасників процесу, ускладнюють керуваність освітою з боку державних органів і суспільства, які є головними, якщо не єдиними роботодавцями в цій сфері. Зміст програм підвищення кваліфікації напряму не пов'язується зі змістом виконуваної праці, галузевої професіоналізації, процесами змін їх діяльності та інструментарієм їх виконання. ЗВО, що здійснюють професійну підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, підпорядковуються різним владним організаційним структурам, що ускладнює співпрацю, не сприяє зниженню трудомісткості цих процесів, збільшує час на узгодження і витрати на утримання керівних органів через дублювання функцій, що призводить до зниження самостійності ЗВО, умов їх творчої праці і зменшення державного фінансування.

Не сприяє поглибленню уваги до створення і функціонування цілісної системи професійної освіти державних службовців і часта зміна правових організаційних і фінансових засад їх діяльності. Це перешкоджає глибокому аналізу досягнутих результатів. Так, за Законом України «Про вищу освіту» прийнятому 2014 р. [15], на сьогодні приймались доповнення вже понад 50 разів, є також статті, визнані неконституційними за цей період. Не опановані процеси міждисциплінарного навчання за однією галуззю знань чи за групою спеціальностей. Проте потреба в універсальних фахівцях, які б володіли об'єднаними знаннями різних дисциплін в різних напрямках державної діяльності і не в найзагальнішому сенсі, а в їх практичному застосуванні, так до цієї пори ґрунтовно не вирішується.

В умовах глобальних швидкоплинних трансформацій сучасного світу, що змінюють роль, зміст і вимоги до державного управління процесами суспільного життя і життєдіяльності країни загалом, необхідним є: регулярний своєчасний перегляд концепцій професійної освіти підвищення кваліфікації на період не більше ніж 5 років, відповідно до вимог Індустрії – 4; визначення нових професій і їх спеціальностей; коригування напрямів, змісту і якості освіти.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
2. Антонова О.В. Петренко О.С., Аршава І.О. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управлінців публічного сектору в умовах сучасного державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 1, 2021. С. 7–13. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.1>
3. Дзвінчук Д. Качмар О. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 19–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.3>. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/186/173>.
4. Goncharuk, N., Orhiiets, O. & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 7, №. 1 (January), 39–46. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>.
5. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4(31). С. 52–58. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10> URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf>
6. Куйбіда В., Шпекторенко І. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018, 256 с.
7. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ–Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.
8. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська та ін. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.
9. Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 7 липня 2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п#Text>

10. 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 КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

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

12. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 р.: розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 р. №1102-р) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-р#Text>

13. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: схвалено розпорядженням КМУ від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-р#Text>

14. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: затверджено Постановою КМУ від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>

15. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

16. Координаційна рада з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/koordinacijna-rada>

17. Про формування і розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text>

18. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / Н. Алюшина, Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: НАДС, 2021. 240 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf>

19. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018–2022 роки). Київ, 2022. 63 с. URL: <http://surl.li/dntcf>

20. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році: Наказ НАДС від 24 серпня 2022 р. № 74-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv->

21. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році: Наказ НАДС від 23 серпня 2023 р. № 133-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2>

22. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.

23. Професії майбутнього для України: науково-практична розробка /Л.М. Капченко, Н.В. Савченко, Л.Й. Літвінчук, О.В. Грамма. Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. 47 с.

24. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 10 жовтня 2019 р. № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>.

25. Вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм: Наказ МОН України від 1 лютого 2021 р. № 128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-21#Text>.

26. Національна рамка кваліфікацій: Постанова КМУ від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.

27. Національний Класифікатор професій України ДК 003:210: Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

References:

1. Antonova L. V., Kozlova L. V. (2020) *Profesionalizatsiya derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovryaduvannya yak napryam realizatsiyi teorii liderstva v publicnomu upravlinni*. [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. [Public administration: improvement and development]. No. 1. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> [Ukraine]
2. Antonova O.V. Petrenko O.S., Arshava I.O. (2021) *Vplyv konfliktu pokolin' na rozvytok profesionalizmu upravlintsiv publicnoho sektoru v umovakh suchasnoho derzhavotvorennya* [The impact of generational conflict on the development of professionalism of public sector managers in the conditions of modern state formation]. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publicnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, [Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law] No. 1, P. 7–13. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.1> [Ukraine]
3. Dzvinchuk D. Kachmar O. (2022) *Sotsiokul'turna kompetentnist' yak osnova profesynoyi pidhotovky fakhivtsiv u sferi publicnoho upravlinnya ta administruvannya*. [Sociocultural competence as the basis of professional training of specialists in the field of public management and administration]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya : Publichne upravlinnya ta administruvannya*. [Taurian Scientific Herald. Series: Public management and administration]. No. 1. C. 19–29. Available at: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/186/173> DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.3> [Ukraine]
4. Goncharuk, N., Orhiiets, O. & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 7, no. 1 (January), 39–46. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>. [Ukraine]
5. Ivashova L.M., Ivashov M.F., Shevchenko N.I. (2021) *Profesionalizatsiya yak instrument upravlinnya personalom publichnoyi sluzhby*. [Professionalization as a tool for public service personnel management]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. [Public administration and customs administration]. No. 4(31). P. 52–58. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10> Available at: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf> [Ukraine]
6. Kuybida V., Shpektorenko I. (2018) *Profesiyina mobil'nist' ta problemy profesionalizatsiyi personalu publicnoho upravlinnya* [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]. *monohrafiya* [monograph]. NASU. Kyiv, 256 p. [Ukraine]
7. Orliv M. S. (2018) *Pidvyshchennya kvalifikatsiyi kerivnykh kadriv orhaniv vlady: mekhanizmy formuvannya suchasnoyi modeli* [Improving the qualifications of management personnel of authorities: mechanisms of formation of the modern model] *monohrafiya*. [monograph]. "Lilya-NV". Kyiv-Ivano-Frankivsk. 300 p. [Ukraine]
8. Seryogin S., Borodin E., Lypovska N. and others (2013) *Reformuvannya profesynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukrayini: problemy ta perspektyvy* [Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects]. *monohrafiya* [monograph]. NASU. Kyiv. 112 p. [Ukraine]
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010) *Polozhennya pro systemu pidhotovky, spetsializatsiyi ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya: Postanova* [Regulations on the system of training, specialization and advanced training of civil servants, heads of local administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government: Decree]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-n#Text> [Ukraine]
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019) *Polozhennya pro systemu profesynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad: rozporядzhennya* [Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils: the decree] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-n#Text> [Ukraine]
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny* [On civil service: Law of Ukraine] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [Ukraine]
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016) *Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny na period do 2021 r.: rozporядzhennya* [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for the period until 2021: the decree] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text> [Ukraine]
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017) *Kontseptsiya reformuvannya systemy profesynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad: rozporядzhennya* [The concept of reforming the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies,

officials of local self-government and deputies of local councils: the order] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text> [Ukraine]

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014) *Polozhennya pro Natsional'ne ahent-stvo Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby: zatverdzheno Postanova* [Provisions on the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues: Resolution] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-p#Text> [Ukraine]

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) *Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrayiny* [On higher education: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [Ukraine]

16. National Agency of Ukraine on Civil Service (2018) *Koordinatsiyna rada z pytan' profesijnogo navchannya derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya, deputativ mistsevykh rad* [Coordinating Council on Vocational Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Self-Government Officials, Local Council Deputies]. *Ofitsiynyy sayt NADS*. [NADS official website]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/koordinacijna-rada> [Ukraine]

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2012) *Pro formuvannya i rozmishchennya derzhavnoho zamovlennya na pidhotovku fakhivtsiv, naukovykh, naukovo-pedahohichnykh ta robitnychykh kadriv, pidvyshchennya kvalifikatsiyi ta perepidhotovku kadriv: Zakon Ukrayiny* [On the formation and placement of a state order for the training of specialists, scientific, scientific-pedagogical and labor personnel, advanced training and retraining of personnel: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text> [Ukraine]

18. Alyushina N. in general ed. & K^o (2021) *Rozvytok systemy profesijnogo navchannya derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad u 2018–2021 rokakh: dopovid'* [Development of the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils in 2018-2021: report]. National Agency of Ukraine for Civil Service. Kyiv. 240 p. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHAN> [Ukraine]

19. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022) *Doslidzhennya vprovadzheniya reformy systemy profesijnogo navchannya derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya (2018–2022 roky)*. [Research on the implementation of the reform of the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government (2018–2022)]. Kyiv, 63 p. Available at: <http://surl.li/dntcf> [Ukraine]

20. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022). *Pro zatverdzhennya perelikiv priorytetnykh napryamiv (tem) pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viys'kovykh) administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya, deputativ mistsevykh rad za zahal'nyimi profesijnymi (sertyfikatsiynymi) ta/abo korotkostrokovymi prohramamy u 2023 rotsi: Nakaz* [On the approval of lists of priority areas (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2023 of the year: order] Available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv-> [Ukraine]

21. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023) *Pro zatverdzhennya perelikiv priorytetnykh napryamiv (tem) pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viys'kovykh) administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya, deputativ mistsevykh rad za zahal'nyimi profesijnymi (sertyfikatsiynymi) ta/abo korotkostrokovymi prohramamy u 2024 rotsi: Nakaz* [On the approval of lists of priority areas (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2024 year: order]. Available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2> [Ukraine]

22. Vashchenko K. in general ed. & K^o (2019) *Stan systemy profesijnogo navchannya derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya, deputativ mistsevykh rad: dopovid'* [The state of the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils: report] Center for adaptation of the civil service to the standards of the European Union, Kyiv. 140 p. [Ukraine]

23. Kapchenko L. M. and other (2017) *Profesiyi maybutn'oho dlya Ukrayiny: naukovo-praktychna rozrobka* [Future professions for Ukraine: scientific and practical development]. IPK DSZU, Kyiv. 47 p. [Ukraine]

24. National Agency of Ukraine on Civil Service (2019) *Vymohy do zmistu i struktury prohram pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta*

zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad: Nakaz [Requirements for the content and structure of training programs for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>. [Ukraine]

25. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021) *Vymohy do mizhdystsyplinarykh osvitynykh (naukovykh) prohrum: Nakaz* [Requirements for interdisciplinary educational (scientific) programs: Order] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-21#Text>. [Ukraine]

26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011) *Natsional'na ramka kvalifikatsiy: Postanova* [National framework of qualifications: Resolution] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p#Text>. [Ukraine]

27. State Consumer Standard of Ukraine (2010) *Natsional'nyy Klasyfikator profesiy Ukrayini DK 003:210: Nakaz*. [National Classifier of Professions of Ukraine DK 003:210: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>. [Ukraine]