

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.10.42](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.42)

УДК 323.3-057.34:001.095:37.018.46:352.07(477.53)

О. І. Сердюк,

к. е. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування

Полтавської державної аграрної академії

ORCID: 0000-0003-0926-9623

Л. М. Горбатюк,

асистент кафедри підприємництва і права

ORCID: 0000-0002-6142-8233

Б. В. Божко,

магістрант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Полтавської державної аграрної академії

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ НАВЧАННЯ В СИСТЕМУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

O. I. Serdiuk, L. M. Horbatiuk, B. V. Bozhko

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE FORMS OF TRAINING IN THE SYSTEM OF INCREASE OF QUALIFICATION OF CIVIL SERVANTS AND OFFICIALS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

Розглянуто основні цілі реалізації державної кадрової політики, що передбачають виконання першочергових завдань за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Обґрунтовано роль і місце підвищення кваліфікації державних службовців посадових осіб місцевого самоврядування, що забезпечує стабільність публічної служби, мотивацію кадрів та їхню ефективну й результативну діяльність. Визначено систему підвищення кваліфікації, яка складається з центрального та регіонального рівнів, з'ясовані її основні форми. Досліджено напрямки роботи Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств та з'ясовано його основні показники діяльності. Запропоновано застосування інноваційного підходу до навчального процесу, шляхом поєднання традиційного очного навчання із застосуванням елементів дистанційної освіти.

The main goals of the implementation of the state personnel policy, which foresee the fulfillment of priority tasks in the field of training and retraining of personnel, are considered. The role and place of training of civil servants of local self-government officials is substantiated, which ensures the stability of the public service, motivation of the personnel and their effective and efficient activity. The system of

training and advanced training of civil servants and officials of local self-government has been defined, which includes educational institutions licensed under the educational and vocational program of specialty 281 «Public administration and administration», as well as other institutions of advanced training in public administration. The organizational structure of this system consists of two levels - central and regional. The directions of work of Poltava Oblast Center for Retraining and Advanced Training of Employees of State Bodies, Local Self-Government Bodies, State-Owned Enterprises have been investigated, its structure and state of material and technical base have been determined.

The main indicators of the activity of the Center were determined, namely: actual indicators of professional development of all, persons; by category of positions and types of training. The number of teachers (including teachers of the Poltava State Agrarian Academy) who were involved in the training were determined, 16 of them doctors of science, 27 candidates of science, the rest - 136 practitioners.

It is substantiated that the main source of funding for the training of Center-based officials during 2016-2018 is local budget funds, and their share during the study period is 100%.

It is proposed to apply innovative approaches to the educational process, namely: the combination of online lectures with classroom based on cooperation with the largest project of free education in Ukraine - Prometheus. Upon completion of the online courses, certificates will be issued and emailed. The types of certificates, their advantages and disadvantages are considered.

Ключові слова: державні службовці; посадові особи місцевого самоврядування; підвищення кваліфікації; професійне навчання; дистанційне навчання; верифіковані сертифікати.

Keywords: *personnel management; public service; public servants; personnel policy; personnel planning; assessment methods and criteria; verified certificates.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Важливим елементом розвитку та досягнення високих результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування є удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Професійний розвиток кадрів надає можливість ефективно використовувати кошти державного бюджету, забезпечувати стабільність публічної служби, мотивацію кадрів та їхню ефективну й результативну діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. В Україні діє потужна система організацій, в яких підвищують кваліфікацію, проходять підготовку та перепідготовку державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування. Незважаючи на це, вона недостатньою мірою задовольняє потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними задачі. Незважаючи на широку нормативну, наукову та навчально-методичну у сфері освіти державних службовців, на нашу думку, велике коло проблем, залишаються актуальними.

Проблемні питання вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні розглядають у своїх роботах Г. Атаманчук, Г. Гарасим, Г. Дзяна, С. Гайдученко, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Малиновський, О. Носик, О. Оболенський, С. Озірська, Є. Охотський, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Приходько, С. Сєрьогін, А. Сіцінський, О. Турчинов, С. Хаджирадева, В. Щегорцева, О. Якубовський.

Постановка задачі. Метою статті є аналіз діючої системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Полтавської області та окреслення перспектив застосування інноваційних підходів до навчального процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Необхідність забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування всіх рівнів, проблеми адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, упровадження принципу політичної нейтральності державної служби і державних службовців вимагають удосконалення чинної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [4], що забезпечить їм просування по службі, присвоєння чергового рангу, чину, звання, підвищення заробітної плати.

Існують програмні документи щодо розвитку та планування кадрів, у тому числі кадрів публічної служби, зокрема Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 р. [8], що затверджена Указом Президента України

від

1 лютого 2012 р. № 45. Однією з основних її цілей є реалізація державної кадрової політики, яка передбачає виконання першочергових завдань за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, а саме [8]:

– підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ;

– реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

– переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

– формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результати підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;

– запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів.

На виконання Закону України «Про державну службу» [7] постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року затверджено Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [5]. Відповідно до зазначеного Положення [5, Ст. 3], підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється в наступних формах:

– навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;

– спеціалізовані короткострокові навчальні курси;

– тематичні постійно діючі семінари, зокрема тренінги;

– стажування в органах, на які поширюються дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

– самостійне навчання (самоосвіта), зокрема, Щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців);

– інші форми, у порядку, визначеному спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби. Кожна наведена форма відповідно має свою специфіку та особливості застосування.

Професійне навчання шляхом самоосвіти здійснюється у формі участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо. Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі [8, Ст. 19].

Відповідно до ст. 29 Закону України «Про державну службу» [7] 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.

Програми підвищення кваліфікації за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні, які в свою чергу поділяються на за тривалістю та інтенсивністю на [5, Ст. 9–10]:

– професійні або сертифікатні програми – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

– короткострокові програми – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2 –1 кредит ЄКТС.

Підвищення кваліфікації за загальними або спеціальними професійними програмами є обов'язковим для [5, Ст. 14]:

– державних службовців: які вперше призначені на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду; які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки;

– для посадових осіб місцевого самоврядування: вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення; вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень; призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки; обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень;

– для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки.

В Україні створена і функціонує система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, до якої входять навчальні заклади, ліцензовані за освітнім за освітньо-

професійною програмою спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також інші заклади підвищення кваліфікації у сфері державного управління. Організаційна структура цієї системи складається з двох рівнів – центрального та регіонального.

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України є центральним рівнем підвищення кваліфікації посадовців, його створено згідно з Указом Президента України від 2 серпня 1995 р. № 682 «Про затвердження Положення про Українську академію державного управління при Президентові України та її загального структури».

До регіонального рівня відносять регіональні інститути державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в містах Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ, організацій в областях.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування Полтавської області здійснюється в Полтавському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі Центр) [2]. Центр інтенсивно розвивається, постійно вдосконалює і розширює систему надання навчальних послуг.

Структура закладу включає 2 відділи (навчально-методичний та навчально-організаційний), бухгалтерську службу та кабінет інформаційних технологій. Матеріальна база закладу дозволяє забезпечувати підвищення кваліфікації на високому рівні. У 2018 р. до проведення занять у Центрі було залучено 179 викладачів (у т. ч. викладачі Полтавської державної аграрної академії), з них докторів наук – 16 осіб, кандидатів наук – 27 осіб, решта – 136 осіб викладачі-практики, які працюють в органах державної влади та місцевого самоврядування, представники громадських організацій. Іноземні фахівці, експерти, до підвищення кваліфікації не залучалися [2] (табл. 1).

Таблиця 1.

Кількість викладачів, які залучені до навчального процесу у Полтавському ЦППК працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, 2018 р., осіб

| Показники | 2018 р. |
|---|---------|
| Всього викладачів | 179 |
| з них: | 33 |
| науково-педагогічні працівники, які мають вчені звання: | |
| доцента | 21 |
| професора | 12 |
| науково-педагогічні працівники, які мають науковий ступінь: | 43 |
| доктора наук | 16 |
| кандидата наук | 27 |
| практиків, які залучені до підвищення кваліфікації | 136 |

Джерело: [2, с. 26]

Навчання державних службовців здійснюється відповідно до Плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої влади, працівників міськвиконкомів, який затверджується розпорядженням голови Полтавської обласної державної адміністрації. Навчання державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади та працівників підприємств, установ і організацій здійснюється відповідно до укладених угод.

Фактичні показники підвищення кваліфікації в Центрі (кількість слухачів за категоріями) у 2018 р., в порівнянні з плановими, зросли у 2-3 рази. Загалом, у 2018 р. підвищили кваліфікацію 6953 державних службовці, посадових осіб органів місцевого самоврядування, державних підприємств, з них: 2930 особи – державні службовці органів виконавчої влади (42 % від усієї кількості осіб), що пройшли кваліфікацію в Центрі (у тому числі: 804 державних службовців апарату та структурних підрозділів обласної державної адміністрації та 2126 державних службовців апаратів та структурних підрозділів районних державних адміністрацій); 439 особи (6 %) – державні службовці територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, 2609 особи (38 %) – посадові особи місцевого самоврядування, 139 особи (2 %) – депутати місцевих рад, 836 особи – представники підприємств, установ і організацій.

В розрізі категорій посад впродовж 2018 р. на базі Центру підвищили кваліфікацію: державних службовців місцевих органів виконавчої влади категорії Б – 1364 особи; державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади категорії Б – 134 особи; державних службовців місцевих органів виконавчої влади категорії В – 1566 осіб; державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади категорії В – 305 осіб; посадових осіб органів місцевого самоврядування (далі ПООМС) III категорії – 47 осіб; ПООМС IV категорії – 464 особи; ПООМС V категорії – 385 осіб ПООМС VI категорії – 807 осіб; ПООМС VII категорії – 906 осіб [2].

В розрізі видів навчання у 2018 р. підвищення кваліфікації пройшли: за професійними програмами – 463 особи (6,7%), за програмами тематичних постійно-діючих семінарів – 101 особа або (1,5%), за програмами тематичних короткострокових семінарів – 2696 осіб або (39,3%), за програмами підготовки до участі у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» – 67 державних службовців обласної та районних державних адміністрацій (0,9%), за тренінговими програмами – 351 особа (5,1%) (рис. 1).

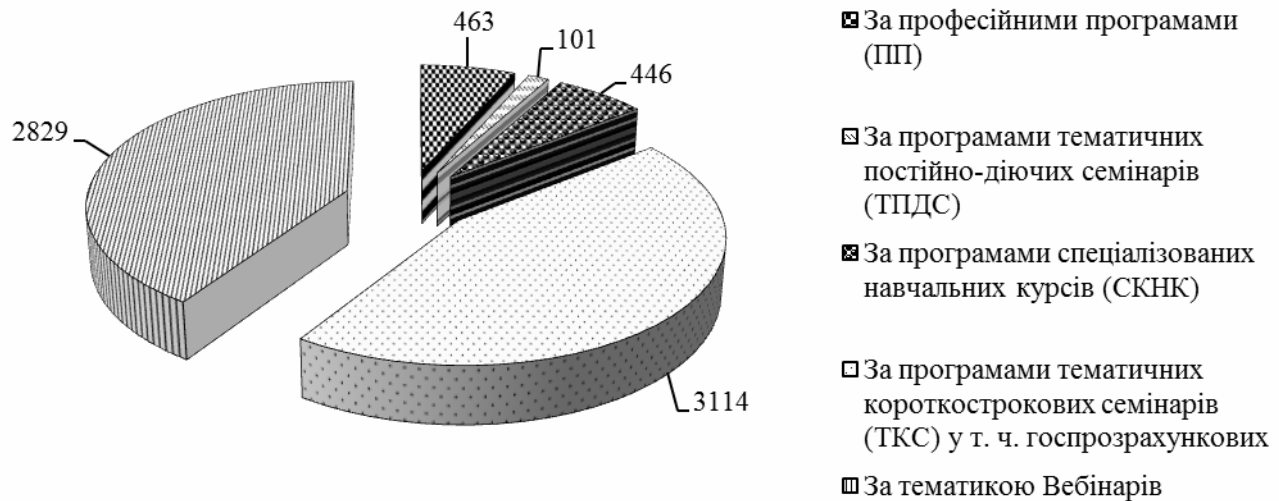


Рис. 1. Кількість посадовців, які підвищили кваліфікацію у Полтавському ЦППК у розрізі видів навчання, 2018 р., осіб

Джерело: [2, с. 7- 8]

Лише протягом 2018 р. на базі Центру проведено 160 навчальних заходів, з них: 17 професійних програм, 3 постійно діючі семінари, 104 тематичні короткострокові семінари, тренінги, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, 30 вебінарів [2, с. 4].

Згідно з положенням про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування підвищення кваліфікації учасників може здійснюється за рахунок [5, Ст. 28]: коштів державного та місцевих бюджетів, коштів програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, інших джерел, не заборонених законодавством.

Варто зазначити, що професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти за рахунок їх власних коштів або з інших джерел, не заборонених законодавством. Основним джерелом фінансування підвищення кваліфікації посадовців на базі Центру у 2016-2018 рр. є кошти місцевого бюджету, їх частка у 2016-2017 рр. складає 100%. У 2018 р. 45,1 тис. грн або 1,6% від загального обсягу фінансування на підвищення кваліфікації, профінансовано з інших надходжень, не заборонених законодавством. Фінансування за кошти міжнародної технічної допомоги протягом досліджуваного періоду не здійснювалось (табл. 2).

Таблиця 2.

Джерела та обсяги фінансування підвищення кваліфікації в Полтавському ЦППК працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, 2016-2018 рр.

| Показники | Роки | | | 2018 р. до 2016 р. (%) |
|---|--------|--------|--------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Всього, тис. грн | 1062,7 | 1771,2 | 2832,4 | 266,5 |
| У тому числі з місцевого бюджету, тис. грн | 1062,7 | 1771,2 | 2787,3 | 262,3 |
| частка, % | 100,0 | 100,0 | 98,4 | x |
| З інших надходжень, не заборонених законодавством, тис. грн | – | – | 45,1 | +45,1 |
| частка, % | x | x | 1,6 | x |

Джерело: [2]

Подальший ефективний розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для забезпечення можливостей безперервної освіти та кращого задоволення потреб органів влади можливий за умови застосування інноваційних підходів до навчального процесу [2, с. 459–460].

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати очну (денну, вечірню), дистанційну та змішану форму навчання. Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування знаходяться у пошуках нових форм навчання підвищення кваліфікації державних службовців.

Одним з пріоритетних напрямів роботи Полтавського ЦППК працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств є запровадження технології змішаного навчання при підвищенні кваліфікації за професійними програмами, програмами тематичних семінарів та спеціалізованих короткострокових навчальних курсів шляхом поєднання традиційного очного навчання із застосуванням елементів дистанційної освіти [2].

Основою методики дистанційного навчання є створення навчального інформаційного середовища, що включає комп'ютерні інформаційні джерела, електронну бібліотеку, відео- і аудіо-теки, книги, навчальні посібники. Учасниками такого навчального процесу є самі слухачі та викладачі, їх взаємодія здійснюється за допомогою сучасних телекомунікаційних засобів. Саме таке навчальне середовище надає унікальні можливості для одержання знань як самостійно, так і під керівництвом викладачів [1, с. 459–460]. Перевагами такої форми навчання є безперервність, мобільність та значна економія бюджетних коштів.

Для поєднання онлайн-лекцій з аудиторними заняттями пропонуємо Центру співпрацю з найбільшим проектом безкоштовної освіти в Україні – «Prometheus». Даний проект заснований у 2014 році невпинно розвивається, збільшує кількість доступних курсів та впроваджує інноваційні методи навчання, матеріали розміщені на його веб-платформі є безкоштовні та доступні для всіх бажаючих. Для початку навчання (перегляду відеолекцій, виконання завдань та спілкування на форумах курсу) обов'язкова реєстрація (створення облікового запису) [6].

По завершенню онлайн-курсів видаються сертифікати, які надсилаються на електронну пошту. Зазначимо, що «Prometheus» пропонує звичайні та верифіковані сертифікати. Звичайні сертифікати є безкоштовними та засвідчують успішне завершення курсу, без перевірки особистості. Верифіковані сертифікати також свідчать про успішне завершення курсу, проте, з перевіркою особистості (за допомогою веб-камери) та надаються лише за окрему плату, яка змінюється в залежності від курсу. Перевагами верифікованих сертифікатів, порівняно зі звичайними, є їх використання для подальшого просування по службі [6].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Процес підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є актуальною проблемою та обов'язковою умовою розвитку їх компетентностей протягом усього професійного життя. Для забезпечення навчання необхідної кількості державних службовців посадових осіб місцевого самоврядування обґрунтовано переваги змішаної форми навчання. Перспективою подальших розвідок є розширення методів удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Список літератури.

1. Дзяна Г. О., Гарасим В. В. Підвищення кваліфікації державних службовців: аналіз проблем і шляхи підвищення. Теорія та практика державного управління Вип. 1 (40). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_1_61 (дата звернення: 02.10.2019).
2. Інформація про діяльність Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій у 2018 році та пріоритетні напрями роботи на 2019 рік. м. Полтава. URL: <https://prk.adm-pl.gov.ua> (дата звернення: 03.10.2019).
3. Ландсман В. Удосконалення та уніфікації ергономічних умов навчання, підвищення кваліфікації та професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області Збірник наукових праць Ефективність державного управління 2012. Вип. 33 с. 235–242.
4. Носик О. А. Підвищення кваліфікації державних службовців – невід'ємна складова розвитку компетенцій персоналу. URL: <https://prk.adm-pl.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2019).
5. 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 6.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 01.10.2019).
6. Поширені питання щодо сертифікатів. URL: https://prometheus.org.ua/certificates_faq (дата звернення: 10.10.2019).
7. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. №4050-VI. URL:

w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571 (дата звернення: 31.09.2019).

8. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 31.09.2019).

References.

1. Dzjana Gh. O., Gharasym V. V. (2013) Pidvyshhennja kvalifikaciji derzhavnykh sluzhbovciv: analiz problem i shljakhy pidvyshhennja [Civil servants training: analysis of problems and ways of promotion]. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja* [Public administration theory and practice], vol. 1 (40). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_1_61 (accessed 02 october 2019).
2. Informacija pro dijalnistj Poltavskogho oblasnogho centru perepidgotovky ta pidvyshhennja kvalifikaciji pracivnykiv orghaniv derzhavnoji vlady, orghaniv miscevogho samovrjaduvannja, derzhavnykh pidpryjemstv, ustanov i orghanizacij u 2018 roci ta priorytetni naprjamy roboty na 2019 rik [Information about the activities of the Poltava Oblast Center for Retraining and Advanced Training of Employees of State Bodies, Local Self-Government Bodies, State Enterprises, Institutions and Organizations in 2018 and Priority Areas for 2019]. Poltava. Available at: <https://cpk.adm-pl.gov.ua> (accessed 03 october 2019).
3. Landsman V. (2012) Udoskonalennja ta unifikaciji erghonomichnykh umov navchannja, pidvyshhennja kvalifikaciji ta profesijnoji dijalnosti derzhavnykh sluzhbovciv ta posadovykh osib miscevogho samovrjaduvannja Kharkivskoj oblasti Zbirnyk naukovykh pracj [Improvement and unification of ergonomic conditions of training, improvement of qualification and professional activity of civil servants and officials of local self-government of Kharkiv region. Collection of scientific works]. *Public administration effectiveness*, vol. 33, pp. 235–242.
4. Nosyk O. A. Pidvyshhennja kvalifikaciji derzhavnykh sluzhbovciv – nevid'jemna skladova rozvytku kompetencij personalu [Upgrading civil servants is an integral part of the development of staff competences]. Available at: <https://cpk.adm-pl.gov.ua> (accessed 01 october 2019).
5. Polozhennja pro systemu profesijnogho navchannja derzhavnykh sluzhbovciv, gholiv miscevykh derzhavnykh administracij, jikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib miscevogho samovrjaduvannja ta deputativ miscevykh rad [Regulations on the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils]. *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 106 dated 6.02.2019*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (accessed 01 october 2019).
6. Poshyreni pytannja shhodo sertyfikativ [Certificate FAQs]. *Prometheus*. Available at: https://prometheus.org.ua/certificates_faq/ (accessed 10 october 2019).
7. Pro derzhavnu sluzhbu [About the civil service]. *Law of Ukraine of 17 november 2011 №4050-VI*. Available at: [w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571](http://zakon1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571) (accessed 31 September 2019).
8. Pro strategiju derzhavnoji kadrovoji polityky na 2012-2020 roky [On the strategy of the state personnel policy for 2012-2020]. *On the strategy of the state personnel policy for 2012-2020*. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (accessed 31 September 2019).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.