



УДК 351:35.088.6:352/354

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**М. С. Орлів,**

кандидат економічних наук,  
докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,  
Національна академія державного управління при Президентові України

У статті проаналізовано проблеми нормативно-правового забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. На підставі результатів їх анкетних опитувань та статистичних даних виявлено невідповідність існуючої практики підвищення кваліфікації стратегічним завданням реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Досліджено організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування і визначено комплекс заходів щодо забезпечення його ефективності. Запропоновано в процесі їх реалізації використовувати методичні розробки Національної академії державного управління при Президентові України.

**Ключові слова:** підвищення кваліфікації, керівні кадри, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, державне регулювання, професійний розвиток, лідерство.

**M. S. Orliv,**

Ph.D in Economics, Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF GOVERNMENT REGULATION OF IN-SERVICE TRAINING FOR SENIOR EXECUTIVES EMPLOYED IN PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

The study considers the problems of legal support of in-service training for civil servants and local self-government officials. Based on the results of questionnaires filled out by them and statistic data discrepancy between existing practice of in-service training and the strategic objectives of civil service and local self-government reforms is reasoned.

Organizational and legal aspects of state regulation of in-service training for senior executives of authorities and local self-governments are investigated, and measures to ensure its effectiveness are identified. During their realization it is proposed to use methodological materials of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.

**Key words:** in-service training, senior executives, civil service, service in local self-government, government regulation, professional development, leadership.

**М. С. Орлів,**

кандидат экономических наук,  
докторант кафедры парламентаризма и политического менеджмента,  
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В статье проанализированы проблемы нормативно-правового обеспечения повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. На основании результатов их анкетных опросов и статистических данных выявлено несоответствие существующей практики повышения квалификации стратегическим заданиям реформирования государственной службы и службы в органах местного самоуправления.

Исследованы организационно-правовые аспекты государственного регулирования повышения квалификации руководящих кадров органов власти и органов местного самоуправления и определен комплекс мер по обеспечению его эффективности. Предложено при их реализации использовать методические разработки Национальной академии государственного управления при Президенте Украины.

**Ключевые слова:** повышение квалификации, руководящие кадры, государственная служба, служба в органах местного самоуправления, государственное регулирование, профессиональное развитие, лидерство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Успіх реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» передусім залежить від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування, їх здатності запроваджувати інституційні зміни, реалізовувати реформи та програми розвитку держави, забезпечувати ефективність функціонування підпорядкованих їм структур. Проте існуюча система підвищення їх кваліфікації не відповідає швидким темпам змін і дедалі вищим вимогам до рівня професіоналізму, особистісних, ділових і управлінських якостей та не забезпечує формування професійної компетентності керівників-лідерів із застосуванням інноваційних освітніх технологій у зручній для них формі.

Організаційно-правові засади підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування окреслені в проектах нових законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», якими передбачено запровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами, класифікацію посад із чітким виділенням тих, що передбачають здійснення керівних функцій, нові підходи до добору кадрів, оцінювання службової діяльності та інші новації [1; 2]. Очевидно, що подальше реформування системи підвищення кваліфікації повинно здійснюватись з урахуванням зазначених аспектів. При цьому керівна діяльність має бути офіційно визнана окремим видом діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що потребує суттєвої безперервної професійно-особистісної підготовки [3, с. 78].

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання підвищення кваліфікації кадрів сфери державного управління досліджувалися такими вітчизняними вченими, як Н.Т.Гончарук [4], В.А.Гошовська [5–8], Л.І.Даниленко [8], Т.Є.Кагановська [9], Ю.В.Ковбасюк [7; 10], В.Р.Міляєва [11], Н.Р.Нижник [4; 12], В.М.Олуйко [12], Л.А.Пашко [3; 4], І.Г.Сурай [4], В.В.Толкованов [7] та ін. Аналіз сучасної наукової літератури та діючої в Україні практики державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування засвідчив неефективність використання його механізмів. Засади розвитку системи підвищення кваліфікації зазначеної категорії розглядаються в ній епізодично, без застосування комплексного підходу. Існуючі проблеми передусім пов'язані із недостатньою унормованістю її

функціонування, відсутністю єдиних державних стандартів підвищення кваліфікації та ефективних підходів до вивчення навчальних потреб, реалізації практико орієнтованих навчальних програм, організації моніторингу професійного розвитку, а також взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням фахівців.

**Формулювання цілей (мети) дослідження.** Дослідити організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади й органів місцевого самоврядування та визначити шляхи забезпечення його ефективності в контексті модернізації державної служби і служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Державне регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися шляхом реалізації державою комплексу організаційних, правових, економічних та інших заходів з метою забезпечення його ефективності й відповідності європейським стандартам, сучасним моделям державного кадрового та освітнього менеджменту.

Упродовж 2011–2012 рр. в Україні було прийнято низку нормативно-правових актів, які б мали забезпечити розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема: стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки; концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; план заходів на період до 2014 року щодо її реалізації; накази Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба), що регламентують порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, вимоги до змісту професійних програм та ін. Проте позитивні зміни відбулися в основному в осучасненні змісту навчання, посиленні його зв'язку з нагальними проблемами політичного, соціально-економічного розвитку країни, забезпечення належного врядування в органах влади, а також запровадженні інтерактивних методів навчання. Дуже низька ефективність використання механізмів державного кадрового менеджменту органами влади та органами місцевого самоврядування, відсутність взаємозв'язку між результатами підвищення кваліфікації та кар'єрним зростанням персоналу є основними демотивуючими факторами його професійного розвитку. Під при-

водом економії бюджетних коштів щороку зменшується питома вага підвищення кваліфікації кадрів за професійними програмами на користь участі у короткострокових тематичних семінарах.

Так, в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Національна академія) показник чисельності керівників, які підвищили кваліфікацію за програмами короткострокових тематичних семінарів, у 2014 р. був найвищим за останні 10 років, його перевиконання становило майже 80% (фактичний показник – 3343 особи, плановий – 1860 осіб). Результати підсумкового анкетування слухачів свідчать про високу якість послуг. Водночас з 2011 р. чисельність керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію за професійними програмами, постійно зменшувалась і в 2014 р. становила тільки 56% від показника 2011 р. (793 особи проти 1420 осіб). При цьому, за даними Нацдержслужби, у 2013 р. на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування було прийнято 77075 осіб [13], які відповідно до чинного законодавства мали би підвищити кваліфікацію за професійною програмою протягом першого року їх роботи. Якщо врахувати, що частка керівників у загальній кількості державних службовців в Україні перевищує 26% [13], то абсолютно очевидно, що цього не відбулося.

У Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схваленій Кабінетом Міністрів України в березні 2015 р. [14], до основних завдань, які потребують вирішення, включено формування ефективної системи управління людськими ресурсами, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також оптимізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у сфері державного і регіонального управління, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри. Проте в проектах законів України «Про державну службу» [1] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] відсутні механізми розвитку системи підвищення кваліфікації відповідно до цих завдань.

Для забезпечення ефективності державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування в умовах реформування інституту державної служби і служби в органах місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів необхідно вжити комплекс заходів:

1. Визначити статус навчальних закладів, які здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі – заклади системи підвищення кваліфікації), та, зокрема, керівних кадрів з метою раціонального розподілу державного замовлення на підвищення їх кваліфікації і забезпечення ефективності контролю за якістю освітніх послуг.

До мережі закладів системи підвищення кваліфікації входять: Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів та структурні підрозділи з підвищення кваліфікації Дніпропетровського, Львівського, Одеського та Харківського регіональних інститутів Національної академії; регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (далі – центри підвищення кваліфікації); галузеві заклади підвищення кваліфікації, засновниками яких є галузеві міністерства і відомства.

Проблема визначення статусу центрів підвищення кваліфікації пов'язана з тим, що в новому Законі України «Про вищу освіту» [15] їх не включено до переліку суб'єктів, які мають право на здійснення післядипломної освіти. Така норма закону є підставою для відхилення ліцензійних справ центрів підвищення кваліфікації за формальною ознакою під час проходження чергової процедури ліцензування. Ситуацію можна виправити при розробці проектів законів України «Про післядипломну освіту», «Про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», а також Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про загальнодержавну мережу підвищення кваліфікації та професійного оцінювання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Однак це потребує часу, а термін дії ліцензії на надання освітніх послуг у галузі знань «Державне управління» вже у 15 центрів підвищення кваліфікації завершується 1 липня 2015 р. На офіційному веб-сайті Нацдержслужби 17 березня 2015 р. було розміщено інформацію про продовження терміну дії ліцензії ще на рік. Проте без нормативного врегулювання питання статусу центрів підвищення кваліфікації, які до того ж перебувають у різних формах власності (державній і комунальній), та оптимізації системи підвищення кваліфікації проблему розв'язано не буде.

Крім вказаних вище закладів, з метою сприяння становленню і розвитку вищого корпусу державної служби при Нацдержслужбі функціонує

Школа вищого корпусу державної служби (далі – Школа), яка не є закладом післядипломної освіти. Оскільки зазначена категорія слухачів підвищує кваліфікацію в Національній академії за ліцензованими програмами, після чого вони одержують відповідні свідоцтва державного зразка, виникає питання про доцільність дублювання її функцій Школою.

2. Створити конкурентне середовище на ринку послуг з підвищення кваліфікації. Ця проблема пов'язана не тільки із покращенням якості освітніх послуг, які надаються закладами системи підвищення кваліфікації, для забезпечення їх конкурентоспроможності, а й з вирішенням питань підвищення попиту на них, залучення приватних надавачів послуг і надання технічної допомоги на запровадження інноваційних освітніх технологій, оптимізації бюджетного фінансування на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Модернізувати кадрові служби органів влади і органів місцевого самоврядування та забезпечити активізацію їх співпраці із закладами системи підвищення кваліфікації. Із підрозділів з обліку кадрів їх необхідно перетворити на служби з розвитку персоналу, наділивши функціями реалізації кадрової політики, планування, контролю і моніторингу професійного розвитку персоналу, оцінки якісних та кількісних навчальних потреб для формування державного замовлення та ін. З метою забезпечення реалізації цих заходів Нацдержслужбою вже заплановано розробити нормативно-правовий акт щодо затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу [16].

4. Запровадити систему мотивації професійного розвитку. Результати опитування державних службовців свідчать, що основною причиною, яка, на їхню думку, перешкоджає їм досягти високого рівня професійної компетентності, є відсутність мотивації до підвищення результативності діяльності [11, с. 85]. На нашу думку, мають рацію науковці, які стверджують, що кар'єра кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування має нині розумітися як реалізація їх особистісно-професійного потенціалу та оптимізація їх професійної діяльності [4, с. 316]. У зв'язку із цим необхідно створити правові умови для того, щоб підвищення освітнього рівня і кваліфікації стало для них не просто обов'язковим, а надавало певні вигоди й переваги [9, с. 14]. Натомість відповідно до ст. 46 проекту Закону України «Про державну службу» [1] підвищення кваліфікації проводиться не рідше одного разу на 5 років, тобто воно не пов'язується з етапами проходження державної служби та кар'єрним зростанням. Слід

запровадити механізм прямого взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням кадрів з метою їх мотивації до професійного та особистісного розвитку. А свідоцтво про підвищення кваліфікації за професійною програмою має бути обов'язковим у переліку документів, які подаються державним службовцем для участі в конкурсі на зайняття вакантної посади.

5. Запровадити ефективні підходи до вивчення кількісних та якісних навчальних потреб. Аналіз потреб навчання є першою складовою системного підходу до процесу організації підвищення кваліфікації, ключовим завданням у плануванні навчання. Нацдержслужбою розроблено методичні рекомендації з вивчення кількісних навчальних потреб у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [17]. Опрацювання науково-методичної літератури дало змогу виявити відсутність науково обґрунтованої процедури оцінки якісних навчальних потреб державних службовців, відповідних чітко сформульованих методичних рекомендацій для використання кадровими службами органів влади та розробниками програм підвищення кваліфікації [6, с. 24]. Вивчення кількісних та якісних навчальних потреб має стати прерогативою кожного органу влади та органу місцевого самоврядування і передбачати перспективне планування підвищення кваліфікації на підставі індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності кожного службовця з урахуванням результатів його тестування під час проходження конкурсу на заміщення ним вакантної посади, щорічного оцінювання службової діяльності, моніторингу професійного розвитку та ін.

6. Запровадити систему оцінювання кадрів та результатів їх службової діяльності. Статтею 43 проекту Закону України «Про державну службу» [1] передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Оскільки оцінювання вищих державних службовців проводитиметься суб'єктом призначення, а керівників підрозділів органів влади – їх безпосереднім керівником і керівником державної служби, виникає питання: як вони будуть визначати ці показники (особливо розраховувати показник ефективності)?

Результати соціологічного дослідження з проблем оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління серед слухачів Національної

академії факультетів вищих керівних кадрів та заочної форм навчання свідчать про те, що, незважаючи на відсутність впливу щорічного оцінювання державних службовців на їхню подальшу професійну діяльність, його регулярне проведення є доцільним. Про формальні підходи до щорічної оцінки свідчить те, що оцінки «відмінно» та «добре» отримують понад 90% оцінюваних державних службовців. Це пояснюється не стільки неврегульованістю проблеми матеріального стимулювання, скільки загальним нерозумінням сутності сучасного оцінювального процесу та його значення і ролі для управління людськими ресурсами у сфері державного управління [4, с. 280–282]. Тому до програм підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування мають бути включені навчальні модулі з питань оцінювання кадрів і результатів їх службової діяльності.

Крім того, система оцінювання керівних кадрів має передбачати їх незалежне тестування з визначення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які є основою професійної компетентності, та лідерських якостей, наприклад, спеціально створеним Національним центром оцінювання та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. При створенні такого центру може бути використано досвід Нацдержслужби та Національної академії з формування, організаційного та методичного забезпечення діяльності інтерв'ю-центрів, які проводили конкурсний добір до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2012–2013 рр. [7].

7. Запровадити «освіту впродовж життя» та систему моніторингу професійного розвитку. Сучасне розуміння безперервного навчання керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування передбачає спрямованість на підвищення ефективності та якості надання управлінських послуг, підвищення рівня їх професійної компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, оволодіння новими методами управління. Однак на сьогодні відсутні науково обґрунтовані рекомендації щодо порядку та механізмів забезпечення безперервності навчання, запровадження нових ефективних підходів до самоосвіти кадрів та переходу до так званих «відкритих» систем навчання, які в умовах світових глобалізаційних процесів, розвитку інформаційного суспільства є потужним інструментом одержання нових знань.

В Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів у рамках науково-дослідної роботи, що проводилась у 2012 р., здійснено анкетне опитування з питань забезпечення безперервної освіти. Всього в анкетуванні взяли участь 859 керівних кадрів,

більшість яких – зі стажем державної служби від 10 до 20 років. Результати анкетування засвідчили, що 91,8% респондентів потребують безперервного професійного розвитку [5, с. 11]. Проте через відсутність моніторингу та контролю за професійним розвитком з боку керівництва та нормативного урегулювання зв'язку між підвищенням кваліфікації і кар'єрним зростанням вони не планують підвищення кваліфікації.

Проектами нових законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено формування службовцем разом із службою персоналу індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності за підсумками оцінювання результатів службової діяльності. Для того щоб ця процедура не була суто формальною, по-перше, оцінювання має бути об'єктивним, по-друге, працівники служб персоналу повинні бути досить компетентними в питаннях підвищення кваліфікації за різними видами і формами навчання, по-третє, необхідні мотивація та контроль за реалізацією індивідуальної програми.

8. Забезпечити ефективність контролю якості послуг з підвищення кваліфікації. Наразі такий контроль здійснюється у формі зовнішнього – при ліцензуванні діяльності з надання освітніх послуг, внутрішнього – у вигляді підсумкового анкетування слухачів після завершення реалізації програм підвищення кваліфікації. Оскільки метою реалізації програм для керівних кадрів є не тільки вдосконалення певних знань і умінь, а й формування навичок управлінської діяльності та застосування лідерських якостей, заключним етапом реалізації цих програм повинен бути контроль оцінювання якості їх реалізації та звітування, а також контроль-коригуюча діяльність, яка передбачає і оцінювання підвищення компетентності фахівців та їх мотивацію до подальшого професійного зростання й особистісного розвитку.

9. Створити умови для розвитку лідерських якостей керівних кадрів. Зарубіжний досвід свідчить, що лідерство є потужним інструментом удосконалення управлінської спроможності та забезпечення результативної діяльності органів влади. Формування та розвиток лідерських якостей керівників різних організаційних рівнів є складовою професійної компетентності, а тому вони розглядаються як важливий компонент їхньої фахової підготовки у вищих навчальних закладах європейських країн.

Цей досвід успішно використано Національною академією в процесі оцінювання та подальшого розвитку лідерських, морально-психологічних і ділових якостей осіб, зарахованих до Президи-

дентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2012–2013 роках. Упродовж наступного року в рамках проекту ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту», що реалізовується в межах програми Tempus, заплановано створити центр досконалості з лідерства у сфері державного управління та розробити необхідні нормативні й установчі документи.

10. Унормувати питання підготовки викладачів і тренерів для закладів, що здійснюють підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і органів місцевого самоврядування, з метою забезпечення надзвичайно високого рівня їх професіоналізму, розробити відповідні кваліфікаційні вимоги до них та сформувати базу даних про сертифікованих фахівців.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У проектах законів України «Про державну службу» [1] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] передбачено вдосконалення механізмів конкурсного відбору на заміщення вакантних посад, запровадження сучасних технологій кад-

рового менеджменту, нових підходів до оцінювання службової діяльності та планування підвищення рівня професійної компетентності кадрів, організації наставництва та ін. Проте не запроваджуються дієві механізми розвитку системи підвищення кваліфікації та забезпечення ефективності її функціонування відповідно до визначених у Стратегії [14] завдань. Тому ці питання повинні бути врегульовані нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України та наказами Нацдержслужби з урахуванням пропозицій Національної академії.

Організаційно-правовому забезпеченню розвитку підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування сприятиме запровадження державних стандартів у цій сфері. Їх доцільно розробляти відповідно до «Методичних рекомендацій з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», підготовлених у 2012 р. Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії [8].

#### Список використаних джерел

1. Про державну службу [Електронний ресурс] : проект Закону України. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54571](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571)
2. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : проект Закону України. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54569](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569)
3. Пашко Л. А. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 3. – С. 77–84.
4. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2010. – 400 с.
5. Методичні та організаційні засади забезпечення професійного розвитку 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.
6. 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.
7. Порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» [Електронний ресурс] / за заг. ред. В. А. Гошовської, Ю. В. Ковбасюка, В. В. Толкованова. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua>

#### References

1. Pro derzhavnu sluzhbu : Proekt Zakonu Ukrayiny [About the Civil Service: Project of Law of Ukraine]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://w1.ts1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webprots4\\_1?pf3511=54571](http://w1.ts1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webprots4_1?pf3511=54571).
2. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya : Proekt Zakonu Ukrayiny [About the Service in Local Self-Government: Project of Law of Ukraine]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://w1.ts1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webprots4\\_1?pf3511=54569](http://w1.ts1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webprots4_1?pf3511=54569).
3. Pashko L. A. Profesiyna osvita derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya : akmeolohichnyy pidkhid [Professional Education of Civil Servants and Local Self-Government Officials : Acmeological Approach] / L. A. Pashko // Visn. NADU, 2011, vol. 3. – pp. 77–84.
4. Publichna administratsiya v Ukrayini : stanovlennya ta rozvytok : monohrafiya [Public Administration in Ukraine: Formation and Development : monograph] / za zah. red. A. V. Tolstoukhova, N. R. Nyzhnyk, N. T. Honcharuk. – D. : Monolyt, 2010, 400 p.
5. Metodichni ta orhanizatsiyni zasady zabezpechennya profesiynoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya : navch. posib. [Methodological and Organizational Principles of Professional Development of Civil Servants and Local Self-Government Officials : teach. guid.] / uklad. : O. D. Braychenko, M.S. Orliv, B.O. Kostenko ta in. ; za zah. red. V. A. Hoshov's'koyi. – K. : NADU, 2012, 48 p.
6. Mekhanizmy zabezpechennya efektyvnosti pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya : navch. posib. [Efficiency Mechanisms of In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials : teach.

8. 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.
9. Кагановська Т. Є. Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців / Т. Є. Кагановська // Правовий вісн. Укр. акад. банків. справи. – 2012. – № 2 (7). – С. 11–17.
10. Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики / Ю. В. Ковбасюк // Аналітика і влада. – 2012. – № 6. – С. 11–16.
11. Міляєва В. Р. Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації / В. Р. Міляєва. – К. : РВВ Дрогоб. держ. пед. ун-ту ім. І. Франка, 2011. – 297 с.
12. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні : удосконалення, підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2003. – 300 с.
13. Державна служба в цифрах – 2014 : інформ. вид. [Електронний ресурс] / Нацдержслужба. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1356>
14. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та запровадження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p>
15. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
16. Про затвердження Плану заходів Нацдержслужби з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Коаліційної угоди у 2015 році [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби від 18 груд. 2014 р. № 182 (у ред. наказу Нацдержслужби від 2 лют. 2015 р. № 23). – Режим доступу : [http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publishext/article?art\\_id=665058&cat\\_id=37263&base\\_id=247083](http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publishext/article?art_id=665058&cat_id=37263&base_id=247083)
17. Про затвердження Методичних рекомендацій щорічного визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреб у підготовці магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» та у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби від 26 лют. 2014 р. № 26. – Режим доступу : <http://www.golovbukh.ua/regulations/2341/2510/2512/304143>
- guid.] / uklad. : O. D. Braychenko, M. S. Orliv, B. O. Kostenko ta in. ; za zah. red. V. A. Hoshovs'koyi. – K. : NADU, 2012. – 48 p.
7. Poryadok otsinyuvannya uchashnykh konkursu z doboru kandydativ do Prezydent-s'koho kadrovoho rezervu «Nova elita natsiyi» [The Order of Evaluation of the Participants in the Selection of Candidates for Presidential Personnel Reserve «New Elite of the Nation»] / za zah. red. V. A. Hoshovs'koyi, Yu. V. Kovbasyuka, V. V. Tolkovanova. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: // <http://www.atsademy.gov.ua>.
8. Metodichni rekomendatsiyi z rozrobky yedynykh standartiv pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [Guidelines on the Development of Common Standards of In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials] / V. A. Hoshovs'ka, L. I. Danylenko, N. B. Larina, M. S. Orliv. – K. : NADU, 2012. – 48 p.
9. Kahanos'ka T. Ye. Orhanizatsiyno-pravovi zasady profesynoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv [Organizational and legal principles of professional development of civil servants] / T. Ye. Kahanovs'ka // Pravovyy visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankiv's'koyi spravy. № 2 (7), 2012.– pp. 11–17.
10. Kovbasyuk Yu. V. Pidhotovka upravlins'kykh kadriiv yak skladova derzhavnoyi kadrovoyi polityky [Training of Senior Executives as a Part of Personnel Policy] / Yu. V. Kovbasyuk // Analitika i vlada. – 2012, vol. 6. – pp. 11–16.
11. Milyayeva V. R. Formuvannya fakhovoyi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u systemi pidvyshchennya kvalifikatsiyi [Formation of Professional Competence of Civil Servants in System of In-Service Training] / V. R. Milyayeva. – K. : RVV Drohob. derzh. ped. un-tu im. I. Franka, 2011. – 297 s.
12. Nyzhnyk N. R. Derzhavnyy sluzhbovtiv v Ukrayini : udoskonalennya pidvyshchennya kvalifikatsiyi (orhanizatsiyno-pravovyy aspekt) : monohrafiya [A Civil Servant in Ukraine: improving of In-Service Training (Organizational and Legal Aspects): monograph] / N. R. Nyzhnyk, V. M. Oluyko, V. A. Yatsyuk. – L. : V-vo Nats. Un-tu «L'vivs'ka politekhnika», 2003. – 300 p.
13. Derzhavna sluzhba v tsyfrakh – 2014 : Informatsiyne vydannya [Civil Service in Figures – 2014: Information Edition] / Natsderzhsluzhba. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.tsenter.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1356>.
14. Pro skhvalennya Stratehiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini na period do 2017 roku ta zaprovadzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18 bereznya 2015 r. № 227-r. [On Approval of the Strategy of Reforming of the Civil Service and Service in Local Self-Government in Ukraine for the Period until 2017 and the Implementation of the Action Plan for its Realization : The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 18 2012 № 227-r]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-r>.
15. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrayiny vid 01 lypnya 2014 r. № 1556-VII [About the Higher Education: Law of Ukraine from July 1 2014 № 1556-VII]. – [Elektronnyy

- resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
16. Pro zatverdzhennya Planu zakhodiv Natsderzhsluzhby z vykonannya Prohramy diyal'nosti Kabinetu Ministriv Ukrayiny ta Koalitsiyanoi uhody u 2015 rotsi : Nakaz Natsderzhsluzhby vid 18 hrudnya 2014 roku № 182 (u redaktsiyi nakazu Natsderzhsluzhby vid 02 lyutoho 2015 roku № 23) [On Approval of the Action Plan of the National Agency of Ukraine on Civil Service to Implement the Programme of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Coalition Agreement in 2015 : The order of the National Agency of Ukraine on Civil Service from February 2 2015 № 23]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://guds.gov.ua/govservitse/tsontrol/uk/publishext/artitsle?art\\_id=665058&tsat\\_id=37263&base\\_id=247083](http://guds.gov.ua/govservitse/tsontrol/uk/publishext/artitsle?art_id=665058&tsat_id=37263&base_id=247083).
17. Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchorichnoho vyznachennya orhanamy derzhavnoi vlyady ta orhanamy mistsevoho samovryaduvannya potreb u pidhotovtsi mahistriv za spetsial'nostyamy haluzi znan' «Derzhavne upravlinnya» ta u pidvyshchenni kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya : Nakaz Natsderzhsluzhby vid 26 lyutoho 2014 roku № 26 [On Approval of the Methodological Recommendations of the Annual Determination by State Authorities and Local Self-Government Needs in Masters Preparing in the Field of Knowledge «Public Administration» and in the In-Service Training of Civil Servants and Local Self-Government Officials : The Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service from February 26 2014 № 26]. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.golovbukh.ua/regulations/2341/2510/2512/304143>.