

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35.088.6:005.591.4](477)



ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

М. С. Орлів,

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

У статті розкрито пріоритети розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за інкрементальним підходом у контексті реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. Визначено основні фактори та особливості формування її інтегрованої моделі з урахуванням положень нового законодавства про державну службу.

Досліджено проблеми нормативно-правового, фінансового та кадрового забезпечення професійного розвитку кадрів публічного управління та запропоновано шляхи їх розв'язання. Проаналізовано доцільність створення центрів оцінювання професійної компетентності та центрів оцінювання якості навчання в умовах розвитку конкуренції на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: професійна підготовка, підвищення кваліфікації, державне управління, державна служба, професійна компетентність.

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

FEATURES OF FORMATION OF TRAINING AND IN-SERVICE TRAINING MODEL FOR CIVIL SERVANTS AND LOCAL SELF-GOVERNMENT OFFICIALS IN THE CONTEXT OF REFORMING THE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The study reveals the priorities for development of the system of training and in-service training for civil servants and local self-government officials by the incrementalist approach in the context of implementation of the Strategy of Reforming the Public Administration in Ukraine for 2016–2020. The main factors and features of formation of its integrated model subject to the provisions of the new legislation on civil service are defined.

The problems of legal, financial and personnel provision for professional development of public administration cadres are investigated and ways of their solution are proposed.

The expediency of creation of the professional competence assessment centers and quality assessment centres of training in conditions of the competition development in the educational market are analyzed.

Key words: professional training, in-service training, public administration, public service, professional competence.

М. С. Орлів,

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

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ

В статье раскрыты приоритеты развития системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления в контексте реализации Стратегии реформирования государственного управления Украины на 2016–2020 гг. Определены основные факторы и особенности формирования её интегрированной модели с учетом положений нового законодательства о государственной службе.

Исследованы проблемы нормативно-правового, финансового и кадрового обеспечения профессионального развития кадров публичного управления и предложены пути их решения. Проанализирована целесообразность создания центров оценивания профессиональной компетентности и центров оценивания качества обучения в условиях развития конкуренции на рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: профессиональная подготовка, повышение квалификации, государственное управление, государственная служба, профессиональная компетентность.

© Орлів М. С., 2016

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Однією з основних складових реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні є їх професіоналізація, яка, з одного боку, передбачає підвищення професійної компетентності кадрів та, відповідно, ефективності їх службової діяльності, з другого – підтримку реалізації реформ. Управління професіоналізацією кадрів має забезпечувати інноваційний розвиток системи їхньої безперервної освіти, використання сучасних кадрових технологій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також ефективну взаємодію між суб'єктами управління персоналом та навчальними закладами, які здійснюють його підготовку і підвищення кваліфікації.

Очевидно, що підзаконні нормативно-правові акти, які розробляються Національним агентством України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба) на виконання нового Закону України “Про державну службу” [1], сприятимуть прозорості процедур конкурсного відбору і призначення на посади, об'єктивності оцінювання результатів службової діяльності, просування по службі, преміювання тощо. Проте система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування реформується фрагментарно, оскільки відсутня стратегія її подальшого розвитку, залишаються не визначеними умови ліцензування навчальних закладів, що входять до її складу, перспективи створення центрів оцінювання якості навчання та професійної компетентності державних службовців, а також інші важливі питання. Без їх комплексного вирішення неможливо забезпечити високу якість освіти для кадрів сфери публічного управління. Тому без чіткого усвідомлення сучасної моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування жодні новації не забезпечать ефективності державного кадрового менеджменту.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблему формування моделі професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням зарубіжного досвіду на різних етапах розвитку інституту державної служби України досліджували Н.Артеменко [2], Н.Гончарук [2; 6], В.Гошовська [3], В.Луговий [4], А.Мельник [5], А.Міхненко [6], Г.Опанасюк [7], С.Серьогін [8], Б.Петерсон [9], а також інші вітчизняні науковці

та експерти ЄС. Проте вони дотримуються різних підходів до класифікації моделей професійного навчання кадрів державного управління, імплементації зарубіжного досвіду у процесі удосконалення елементів існуючої в Україні системи та механізмів управління нею.

Зокрема, В.Луговий виокремив дві основні моделі професійного навчання кадрів для державного управління – північноамериканську і західноєвропейську континентальну та дослідив тенденції їх розвитку, які необхідно враховувати у процесі розроблення високорівневої підготовки кадрів в Україні, децентралізації формування змісту фахової підготовки без регламентування центральним органом управління державною службою єдиних вимог і стандартів якості до професійного навчання державних службовців [4, с. 12]. Г.Опанасюк також вважає, що децентралізація підготовки кадрів у пострадянських країнах є важливою передумовою здійснення соціально-економічних реформ. При цьому звертає увагу на сучасні тенденції зростання ролі багатопрофільної підготовки, загальнонаціональних закладів підготовки державних службовців, переходу від галузевого до функціонального принципу навчання [7, с. 267, 269–270].

А.Міхненко, Н.Гончарук та Л.Прокопенко виділяють не дві, а три моделі – німецьку, французьку, англосаксонську та стверджують, що елементи останньої фактично запроваджені в Україні [6, с. 1, 3]. На думку А.Мельник, англосаксонський підхід у певній модифікації поширений також у Німеччині, тому вона виділяє англосаксонський, французький та американський підходи. При цьому вважає, що досвід Франції, Німеччини та Великобританії, в яких політика безперервної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів спрямована на пошук найкращої мотивації та найбільшої ефективності, є найбільш прийнятним для України [5, с. 2, 10]. Н.Артеменко з урахуванням досвіду Австралії, Великобританії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Нової Зеландії, США показала важливість застосування індивідуального планування професійної кар'єри державних службовців, ефективної системи заслуг, пільг і мотивації, а також незалежного оцінювання, зокрема шляхом запровадження незалежних центрів оцінювання кадрів державної служби [2, с. 151–152].

На нашу думку, у процесі формування сучасної моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування зарубіжний досвід, а також пропозиції науковців і експертів (значна части-

на яких уже врахована в новому законодавстві про державну службу) необхідно аналізувати в контексті реалізації пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки, беручи до уваги історичні, національні, ментальні чинники та традиції.

Формулювання цілей (мети) дослідження – дослідити умови та пріоритети розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та обґрунтувати пропозиції щодо формування її моделі з урахуванням завдань реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки та нового законодавства про державну службу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки (далі – Стратегія реформування державного управління) констатовано неналежну якість освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, а також невідповідність існуючої системи підвищення кваліфікації наявним потребам у навчанні [10]. При цьому, з одного боку, передбачено інкрементальний підхід до модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, починаючи із реформування Національної академії державного управління при Президенті України (далі – Національна академія), яка повинна забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, проводити дослідження щодо державного управління і самоврядування; чіткого розмежування функцій Національної академії та Нацдержслужби, яка є єдиним державним замовником на підготовку і підвищення кваліфікації службовців; визначення реальних потреб у навчанні державних службовців з урахуванням вимог Закону України “Про державну службу”. З другого – через запровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі закладено підґрунтя для формування прозорих механізмів кар’єрного розвитку та забезпечення його зв’язку із компетентністю і професійним навчанням державних службовців.

Проект Концепції реформування та стратегічного розвитку Національної академії до 2018 року [11] (далі – Концепція), який проходить громадське обговорення, свідчить про наміри її керівництва модернізувати головний навчальний заклад системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням досві-

ду зарубіжних країн та рекомендацій експертів ЄС відповідно до визначених завдань у Стратегії реформування державного управління. На нашу думку, після затвердження Концепції указом Президента України та створення у складі Національної академії експертно-аналітичного центру його фахівці мають увійти до складу робочої групи Нацдержслужби з реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. При цьому її нова модель має бути сформована з урахуванням таких факторів:

- форма державного устрою;
- пріоритети розвитку системи державного управління;
- завдання державної кадрової політики;
- модель державної служби;
- нормативно-правове регулювання професійної освіти;
- наявність ресурсів (фінансових, кадрових, інституційних, матеріально-технічних та ін.);
- історичні, національні, ментальні чинники та традиції.

Україна є унітарною державою з відносно децентралізованою системою державного управління. Зменшення кількості адміністративно-територіальних одиниць та децентралізація частини функцій центральних органів виконавчої влади, передбачені Стратегією реформування державного управління, з одного боку, приведе до скорочення чисельності державних службовців, з другого – до загострення проблем професіоналізації органів місцевого самоврядування, повноваження яких зростуть. Оскільки кожен регіон України має власну стратегію розвитку, навчальні заклади, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, повинні бути незалежними у визначенні змісту навчальних програм. Такій децентралізації у формуванні освітньо-професійних програм сприятиме новий підхід до розробки стандартів вищої освіти для підготовки бакалаврів і магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, які згідно із напрацьованими робочою групою проектами визначають нормативний зміст освіти не в переліку нормативних дисциплін, а в термінах результатів навчання – переліку компетентностей випускника [12]. Проте повністю децентралізувати систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в умовах реформування державного управління України неможливо, оскільки спочатку необхідно забезпечити формування і реалізацію єдиної державної

політики у цій сфері та запровадити дієві механізми її подальшого саморегулювання.

Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки [13] була схвалена до реформування інституту державної служби, тому одні завдання та механізми їх вирішення конкретизовано у Стратегії реформування державного управління, Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Законі України “Про державну службу” та підзаконних актах, інші – втратили свою актуальність. Зокрема, новим законодавством про державну службу не передбачено формування кадрового резерву на зайняття посад у сфері державного управління. Водночас Стратегією реформування державного управління запроваджуються посади державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців – так звані “реформаторські кадри” [10]. Для реалізації цієї новації важливо забезпечити об’єктивність оцінки не тільки їх професійної компетентності, а також лідерських якостей під час конкурсного відбору. При цьому може бути використано досвід конкурсного відбору до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” у 2012–2013 роках.

Модель підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є похідною від моделі державної служби, оскільки залежить від її типу та умов призначення претендентів на посади (освіта, досвід роботи, особисті якості та ін.). Нині в Україні розвивається комбінована система державної служби, в якій, незважаючи на відносну децентралізацію державного управління, переважають елементи відкритої централізованої посадово-кар’єрної моделі. Про це свідчать такі факти:

існування центрального органу виконавчої влади – Нацдержслужби, функціями якої є забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та здійснення функціонального управління нею (у тому числі формування пропозицій щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання; організація розроблення освітньо-професійних програм у галузі знань “Публічне управління та адміністрування” і їх погодження; розробка професійних програм спеціалізації і підвищення кваліфікації та їх погодження тощо);

призначення на посади державної служби за результатами відкритих конкурсних відборів;

прогресивний розвиток службової кар’єри, правила й умови якого закріплено в Законі України “Про державну службу” (зокрема присвоєння рангів [1, ст. 39], “переважне просування по державній службі” як можливий наслідок отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності [1, ст. 44] та ін.).

Для посадової системи важливе значення мають практично орієнтовані програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток конкретних компетентностей, необхідних для виконання повноважень та обов’язків, які визначені для кожної посади державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування. Водночас науковці, які досліджували особливості зарубіжних систем державної служби, дійшли висновку, що для кар’єрної системи, яка є зазвичай закритою, на відміну від посадової, першочергове значення має початкова та адаптаційна підготовка. При цьому Н.Артеменко та Н.Гончарук звертають увагу, що у СРСР зв’язок програм підготовки з розвитком кар’єри також був однією з головних цілей під час створення більшості навчальних закладів наприкінці 1960-х і у 1970-х рр. Однак її не було досягнуто через небажання менеджерів персоналу обмежити свою дискреційну владу, зростаючу політизацію просування на вищі управлінські посади, брак довіри до підготовки та інші фактори [2, с. 124–125]. Проте новації чинного законодавства про державну службу сприяють вирішенню цих питань.

Щодо нормативно-правового регулювання підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, то необхідно виділити 2 групи актів: ті, що регулюють сферу освіти в Україні;

ті, що безпосередньо регламентують питання державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, а також підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Якщо нормативно-правові акти другої групи нині визначають тільки вектор та завдання подальшого розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, то перша група не враховує особливостей її структури та функціонування. Зокрема, проблеми виникають під час реалізації Закону України “Про вищу освіту” [14], у якому центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій не

включено до переліку суб'єктів, які мають право на здійснення післядипломної освіти. Вирішити це питання можна прийняттям Закону України "Про післядипломну освіту", але на сьогодні розроблено тільки проект Положення про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України, який у 2015 р. винесено на громадське обговорення.

З метою запровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації у травні 2016 р. Національною академією підготовлено проект Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, який визначає мінімальні вимоги до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу закладів [15]. На нашу думку, цей проект має бути доопрацьований після регламентування Міністерством освіти і науки України нових ліцензійних умов провадження освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Щодо ресурсного забезпечення модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації, то найбільш гостро стоїть проблема з її фінансуванням. У країнах ЄС її вирішили шляхом закріплення в законодавстві відсотка на професійний розвиток кадрів від фонду оплати праці. У Франції він становить близько 4%, Польщі – 2%, Литви – 1–5%. В Україні такі видатки не перевищують 0,5%. За оцінками аналітиків, для підтримання системи в режимі функціонування необхідно витратити не менше 1%, а для забезпечення режиму розвитку – не менше 1,5% [6, с. 4]. Тому до Постанови Кабінету Міністрів України "Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил" [16] необхідно включити положення, яке передбачає закладення коштів на професійний розвиток кадрів у межах цього діапазону при формуванні державного і місцевих бюджетів.

Проблема кадрового забезпечення пов'язана з нерегульованістю питання підготовки викладачів для системи підготовки і підвищення кваліфікації, відсутністю вимог щодо їх професійної компетентності. Крім того, з метою залучення до проведення занять посадових осіб органів влади, що також практикується у зарубіжних країнах, викладання в навчальних закладах (у тому числі проведення тренінгів), повинно бути визначено в п. 8 Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних служ-

бовців і посадових осіб місцевого самоврядування [17] як вид підвищення кваліфікації (оскільки максимальний результат від навчання досягається як шляхом застосування набутих знань, умінь і навичок на практиці, так і шляхом навчання інших).

Нові підходи до конкурсного відбору кадрів та обов'язковість індивідуального планування підвищення рівня професійної компетентності актуалізують проблеми методичного та інституційного забезпечення їх оцінювання. З одного боку, можна погодитись із науковцями, які вважають за необхідне створити центри оцінювання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [2, с. 152], проте, з другого – такі заклади стануть ще одним елементом розбалансованої системи підготовки та підвищення кваліфікації, в якій суб'єкти дублюють функції один одного, відсутня ефективна взаємодія між її навчальними закладами та службами управління персоналом органів державної влади й органів місцевого самоврядування. Тому необхідно забезпечити інституційну згуртованість уже існуючих суб'єктів, а не створювати нові самостійні інституції без попереднього аналізу економічної доцільності таких змін.

Не менш важливою проблемою є оцінювання якості освітніх послуг, які надаються закладами підготовки та підвищення кваліфікації. На нашу думку, є три шляхи її розв'язання.

1. Запровадження моніторингу професійного розвитку кадрів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, в яких вони працюють. За такого підходу якість освітніх послуг може оцінюватись шляхом анкетування (одразу після навчання та через певний час, коли нові знання, вміння, навички вже використовуються у професійній діяльності) та щорічного оцінювання результатів службової діяльності.

2. Створення своєрідного центру оцінювання якості навчання з метою аналізу якості послуг, які надаються закладами підготовки та підвищення кваліфікації. Результати такого оцінювання можуть урахуватись при наступному ліцензуванні їх освітньої діяльності.

3. Створення конкурентного середовища у сфері підготовки та підвищення кваліфікації, в якому навчальні заклади оперативно реагують на навчальні потреби (у тому числі щодо запровадження нового виду послуг – підготовки до участі в конкурсах), а про якість їх послуг свідчать результати подальшого оцінювання професійної компетентності слухачів та попит на їх програми.

Очевидно, що перший підхід є обов'язковим, а третій, порівняно із другим, – ефективнішим,

проте прийнятним тільки після встановлення конкретних вимог для всіх категорій посад, які мають бути враховані при формуванні навчальних програм. Водночас створення конкурентного середовища у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування неможливе без формування попиту на освітні послуги шляхом визначення навчальних потреб, запровадження ефективних механізмів мотивації до професійного розвитку та його фінансування. Адже формулювання в Законі України “Про державну службу” стосовно періодичності підвищення кваліфікації “не рідше одного разу на три роки” [1, ст. 48] не сприятиме ефективності планування підвищення рівня професійної компетентності кадрів.

Важливим завданням сучасної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є розвиток не тільки їх професійної компетентності, а й особистісних якостей. У Національній академії реалізації цього напрямку сприяє розширення міжнародного співробітництва з розвитку лідерства, громадянських компетентностей тощо, результатом якого є нові методики діагностики та розвитку особистісних якостей кадрів з метою їх подальшого використання в діяльності центрів розвитку лідерства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проаналізувавши умови розвитку існуючої системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, формування та запровадження її інтегрованої моделі в контексті реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки та нового законодавства про державну службу пропонуємо здійснювати за такими етапами.

1. Визначення вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (для всіх категорій), які чітко корелюють із відповідними повноваженнями і посадовими обов’язками.

2. Вивчення навчальних потреб у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Визначення структури безперервної освіти та взаємозв’язку її видів, форм і термінів із процедурами проходження служби та служби в органах місцевого самоврядування.

4. Визначення структури системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, функцій її суб’єктів, концепцій їх розвитку, а також формування механізмів забезпечення їх ефективної взаємодії всередині системи та з органами державної влади і органами місцевого самоврядування.

5. Формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за структурно-організаційним і структурно-функціональним підходами.

6. Визначення ресурсного забезпечення ефективного функціонування системи та розробка пропозицій щодо внесення відповідних змін до нормативно-правових актів (з урахуванням запропонованих у статті змін).

7. Стандартизація вивчення навчальних потреб, підготовки і підвищення кваліфікації, моніторингу професійного розвитку, оцінювання якості освітніх послуг та професійної компетентності кадрів.

Реалізація цих етапів має супроводжуватись запровадженням ефективних механізмів мотивації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та створенням умов для формування конкурентного середовища на ринку освітніх послуг у цій сфері.

Перспективами подальшого дослідження є обґрунтування структури моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням зарубіжного досвіду, а також історичних, національних, ментальних чинників та традицій.

Список використаних джерел

1. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закону України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Артеменко Н. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія / Н. Артеменко, Н. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On Public Service” as on 10 December 2015 № 889-VIII, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 12 October 2016).
2. Artemenko, N. and Honcharuk, N. (2012), *Upravlinnia profesionalizatsiiei kadriv derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formy, metody, tekhnolohii* [Management of Professionalisation of Civil Service Cadres of Ukraine: the Forms, Methods, Technologies], Dnipropetrovsk

3. Забезпечення безперервної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. / за ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2012. – 149 с.
4. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В. Луговий // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 2. – С. 5–13.
5. Мельник А. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні [Електронний ресурс] / А. Мельник, Т. Кононенко // Державне управління та місцеве самоврядування. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf)
6. Міхненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України [Електронний ресурс] / А. Міхненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко. – Режим доступу : http://kpdsnadu.ru/_ld/0/21_Shljah_udoskonD.pdf
7. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у Центральній та Східній Європі / Г. Опанасюк // Вісн. НАДУ. – 2000. – № 1. – С. 265–271.
8. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін.]. – Київ : НАДУ, 2013. – 112 с.
9. Оцінка та рекомендації стосовно системи підготовки державних службовців в Україні / Байба Петерсоне, експерт проекту Twinning “Розвиток і вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні”. – Київ, 2010. – 40 с.
10. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>
11. Проект Концепції реформування та стратегічного розвитку Національної академії до 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=80>
12. Проекти стандартів вищої освіти за спеціальністю 074 “Публічне управління та адміністрування” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/education/reforma-osviti/naukovometodichna-rada-ministerstva/proekti-standartivishhoyi-osviti.html>
13. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 01 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
14. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
15. Проект Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ipkkk.in.ua/standart>
- Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.
3. Hoshovs'ka, V.A. (ed.) (2012), *Zabezpechennia bezpererвної osvity derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: navchal'no-metodychnyj posibnyk* [Ensuring the Continued Education for Civil Servants and Local Self-Government Officials: textbook], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
4. Luhovij, V. (2004), “On the Principles and Tendencies of Training for Senior Executives in Public Administration (Professional and Methodological Approach)”, *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 5–13.
5. Mel'nyk, A. and Kononenko, T. (2012), “Foreign Experience of Training and In-Service Training of Civil Servants: the Problems of Implementation in Ukraine”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, [Online], available at: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf) (Accessed 11 October 2016).
6. Mikhnenko, A., Honcharuk, N. and Prokopenko, L., *Shliakhy udoskonalennia pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti ievropejs'koi intehratsii Ukrainy* [Ways of Improving of Civil Servants Training in the Context of European Integration of Ukraine], available at: http://kpdsnadu.ru/_ld/0/21_Shljah_udoskonD.pdf (Accessed 15 October 2016).
7. Opanasiuk, H. (2000), “Tendencies of Civil Servants Training in the Central and Eastern Europe”, *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 265–271.
8. Ser'ohin, S.M., Borodin, Ye.I., Lypovs'ka, N.A. and others (2013), *Reformuvannia profesijnoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy* [Reforming the Professional Training for Civil Servants in Ukraine: Problems and Prospects], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
9. Petersone, B. (2010), *Otsinka ta rekomendatsii stosovno systemy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini (Bajba Petersone, ekspert proektu Twinning “Rozvytok i udoskonalennia systemy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini”)* [Assessment and Recommendations Concerning the System of Civil Servants Training in Ukraine (Baiba Petersone, Expert Twinning “Development and Improvement of Civil Servants Training System in Ukraine”)], Kyiv, Ukraine.
10. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Order “The Strategy of Reforming the Public Administration in Ukraine for 2016–2020” as on 24 June 2016 № 474-p, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p> (Accessed 03 October 2016).
11. (2016), “Draft of the Concept of Reforming and Strategic Development of the National Academy by 2018”, available at: <http://www.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=80> (Accessed 27 September 2016).

16. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 1999 р. № 1262. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п>
17. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>
12. The Ministry of Education and Science of Ukraine (2016), “Drafts of Standards of Higher Education in the Field 074 “Public Management and Administration”, available at: <http://mon.gov.ua/activity/education/reforma-osviti/naukovo-metodichna-rada-ministerstva/proekti-standartiv-vishhoyi-osviti.html> (Accessed 25 September 2016).
13. The President of Ukraine (2012), Decree “On the Strategy of State Personnel Policy for 2012–2020” as on 01 February 2012 № 45/2012, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 12 October 2016).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine “On Higher Education” as on 01 July 2014 № 1556-VII, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 03 October 2016).
15. Draft of the Standard of Educational Activities on In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials, available at: <http://www.ipkkk.in.ua/standart> (Accessed 15 October 2016).
16. The Cabinet of Ministers of Ukraine (1999), Decree “On Financial Supporting for Training and In-Service Training for Officials of Public Authorities, Local Self-Government Authorities and Bodies of Military Administration of the Armed Forces” as on 14 July 1999 № 1262, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п> (Accessed 28 September 2016).
17. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Decree “On Approval of Regulations on the System of Training, Specialization and In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials” as on 07 July 2010 № 564, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п> (Accessed 27 September 2016).