

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Кравець Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.088.6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО
НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

І. В. Кравець
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Литвинчук Ірина Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Кравець І. В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2021 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми формування системи безперервного професійного навчання публічного службовця. Розкрито сутність професійного навчання публічного (державного) службовця; визначено теоретичні, історичні та нормативно-правові аспекти формування безперервного професійного навчання публічного (державного) службовця в Україні; надано загальну характеристику та проаналізовано зміни в системі професійного навчання державних (публічних) службовців в Україні. Визначено стратегічні напрями розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця на мікро та макрорівні.

Ключові слова: професійна підготовка державних службовців, безперервна система навчання публічних службовців, підвищення кваліфікації державних (публічних) службовців, державна (публічна) служба, публічне управління.

SUMMARY

Iryna V. Kravets. FORMATION OF THE CONTINUOUS PROFESSIONAL EDUCATION AND TRAINING SYSTEM OF CIVIL SERVANTS

Qualification work for obtaining the educational qualification level “Master”, specialty “Public Administration”, – Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of forming a system of continuous professional training of public servants. The essence of professional training of a public (civil) employee is revealed; the theoretical, historical and normative-legal aspects of formation of continuous professional training of a public (civil) employee in Ukraine are determined; the general characteristic and changes in the system of professional training of civil (public) civil servants in Ukraine are given. The strategic directions of development of the system of continuous professional training of a public servant at the micro and macro level are determined.

Key words: professional training of civil servants, continuous system of education and training of public servants, advanced training of civil (public) civil servants, civil (public) service, public administration.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, ІСТОРИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	7
Висновки до Розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНОГО (ПУБЛІЧНОГО) СЛУЖБОВЦЯ.....	16
Висновки до Розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	27
Висновки до Розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Професіоналізм публічних службовців є одним із ключових принципів ефективного функціонування та розвитку інститутів державної служби та місцевого самоврядування. В умовах переходу від концепції класичного, надто бюрократизованого та формалізованого державного управління до демократичної, децентралізованої моделі нового публічного менеджменту (New Public Management) постає актуальне питання забезпечення органів влади достатньою кількістю нових професійних кадрів та вдосконалення вже набутих професійних знань, умінь та навичок публічних службовців відповідно до сучасних вимог та викликів. Формування та розвиток системи професійного навчання публічних службовців має відбуватися на засадах безперервності та адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо формування та розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність професійного навчання публічного (державного) службовця;
- визначити теоретичні, історичні та нормативно-правові аспекти формування безперервного професійного навчання публічного (державного) службовця в Україні;
- надати загальну характеристику та проаналізувати динаміку змін в системі професійного навчання державних (публічних) службовців в Україні;
- стратегічні напрями розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи безперервного навчання публічних службовців в Україні.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та прикладних засад формування та розвитку системи безперервного навчання публічних службовців.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплексний підхід і діалектичні принципи, які дозволили виявити сутнісні характеристики досліджуваних процесів, форми їхнього прояву, виділити властиві їм протиріччя й визначити тенденції їхнього розвитку. Дослідження формування та розвитку системи безперервного навчання публічного службовця проводилося із використанням структурного підходу, методів логічного, порівняльного і статистичного аналізу, угруповань, абстрактно-логічного моделювання тощо. Синергетичний підхід став підґрунтям для визначення подальших стратегічних напрямів формування та розвитку системи безперервного навчання публічних (державних) службовців в Україні.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає в визначенні стратегічних напрямів формування та розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця в сучасних умовах соціально-економічних та політичних трансформацій.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Поліського національного університету та II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні та регіональні аспекти сталого розвитку» (Копенгаген). Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях, зокрема у фаховому виданні «Наукові перспективи» (Серія «Державне управління»).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 42 сторінки, у тому числі 2 таблиці та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ, ІСТОРИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В умовах реформи державного управління, переходу до моделей децентралізованого функціонування складних соціально-економічних систем постає актуальне питання перезавантаження системи навчання державних службовців, забезпечення публічної служби достатньою кількістю професійних кадрів та вдосконалення вже набутих професійних знань, умінь та навичок діючих державних службовців відповідно до сучасних вимог та викликів. Система навчання публічного службовця має бути безперервною, гнучкою, адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Питання формування та розвитку системи навчання публічних службовців досліджували такі вчені, як: Ф. Тейлор, Т. Клікауер, А. Уэйкфилд, В. Бойко, С. В. Крисюк, Т. Лукіна, Н. Протасова, Л. Прокопенко та багато інших. Однак, не зважаючи на значимість проведених досліджень, особливостям формування системи навчання публічного службовця в контексті безперервності та специфіки трансформацій українського суспільства, не було приділено достатньої уваги. Саме тому дане питання потребує подальшого, більш ґрунтовного дослідження.

Еволюція підходів до навчання публічного службовця тісно пов'язана із трансформацією суспільства в контексті зміни моделей публічного управління та типу соціально-економічних систем. Вперше, у XVII–XVIII ст., зміст роботи публічного сектору спробували пояснити у своїх працях німецькі дослідники фон Зекендорф та фон Юсті, які розглядали монархію як інструмент служіння інтересам держави та її громадянам в цілому. На основі досліджень того періоду набула розвитку наука про управління державним

майном «камералістика» («камералізм»), акцент в якій був зроблений на централізованому стилі керування державою та досягнення високого рівня державного фінансового самозабезпечення [1], [2]. Ідеї Фейта Людвиг Зекендорфа розвинули провідні теоретики меркантилізму Й. Бехер, Ф. Герніг та В. Шредер, які розглядали державу як провідний механізм (двигун) економічного розвитку. В результаті зростаючої потреби в спеціалістах з управління державним майном у XVIII ст. в Німеччині були створені камеральні факультети (нім. Kameralwissenschaft, Cameralia), провідною метою яких було надання освітніх послуг та формування нових знань та навичок у майбутніх службовців у сфері збільшення державного доходу. Слід зазначити, що камералізм як наука тісно пов'язаний з розвитком бюрократії в ранній сучасний період, оскільки він був методом, спрямованим на впровадження та підвищення ефективності ієрархічної системи камералістів (тодішніх публічних службовців) [3]. Поступово камералізм еволюціонує у теорію класичного державного управління, в основу якої були покладені принципи бюрократії та формалізму.

Теорії класичного державного управління були широко впровадженні у систему навчання публічних службовців таких провідних країн початку XX ст. як США, Великобританія, Австралія, Німеччина та ін. Основоположниками таких моделей публічного управління були М. Вебер, В. Вільсон, Ф. Гундау та інші. Ключові питання даних теорій державного управління полягали у засвоєнні знань та набутті практичних навичок адміністрування як необхідного базису для державних реформ та забезпечення державного апарату спеціально підготовленими фахівцями, які не повинні були бути політично активними.

Пізніше, у 50-х рр. XX ст. з'явилася концепція публічного управління, в основу якої лягли праці Ф. Тейлора, Д. Муні, Ф. Гілберта, Г. Емерсона. Дана концепція базувалася на необхідності створення такої системи державного управління, яка б забезпечувала максимально ефективно досягнення мети з найменшими витратами. Дослідники пропонували

впроваджувати в систему навчання державних службовців певні спеціалізації, які б стали основою делегування відповідальності та розвитку корпоративної культури державного сектору.

У 1980-х рр. відбулася тотальна криза систем державного управління, які базувалися на бюрократичних та централізованих принципах. Виникла потреба у розбудові нової, більш гнучкої моделі публічного управління, яка б відповідала умовам стрімкого економічного розвитку світу. Моделі централізованого управління почали частково замінюватися моделями місцевого самоврядування, які були демократичними та відповідали суспільним викликам того історичного періоду.

Зміна централізованих методів управління на більш гнучкі та демократичні в Україні розпочалася після проголошення її незалежності у 1991 році. Цьому передував довгий період командно-адміністративного управління, метою № 1 якого була розбудова комунізму та забезпечення внутрішньої безпеки від зовнішніх та внутрішніх ворогів. Функціонував спеціальний орган центрального державного управління – КДБ (комітет державної безпеки), (*рос. КГБ* (1954-1991 рр.), який був створений на основі еволюції: НК-ОДПУ (ВЧК) ➤ НКВС ➤ МДБ ➤ КДБ (1917-1953рр.) і був покликаний допомагати розбудовувати комуністичне суспільство на основі застосування насильницьких методів (розстріли, репресії, насильницька психотерапія). Система навчання державних службовців, відповідно була обумовлена тією суспільно-економічною формацією та спрямована на засвоєння системних знань, навичок та умінь з забезпечення державної безпеки та мілітаризації практично всіх галузей національного господарства.

З боку українських патріотичних сил, активні спроби щодо збереження державності та налагодження функціонування державної служби мали місце ще до початку другої світової війни. Так, перші документальні засвідчення щодо формування системи національної публічної служби, якостей державного службовця, якими він мав бути наділений були зазначені в Постанові Ради Міністрів Української держави «Про урочисту обітницю

урядовників і суддів та присягу військових та вірність Українській Державі» (рис. 1.1.) [4].

Сьогодні національна публічна служба зберегла основний набір обов'язків уряду того періоду, який передбачає: розробку та запровадження державної політики центрального та місцевого значення на основі затверджених урядових програм та нормативно-правових актів, які передбачають збереження суверенності та державної цілісності України; формування та розвиток ефективних економічних та соціальних інституцій; дієвість справедливої судової системи.

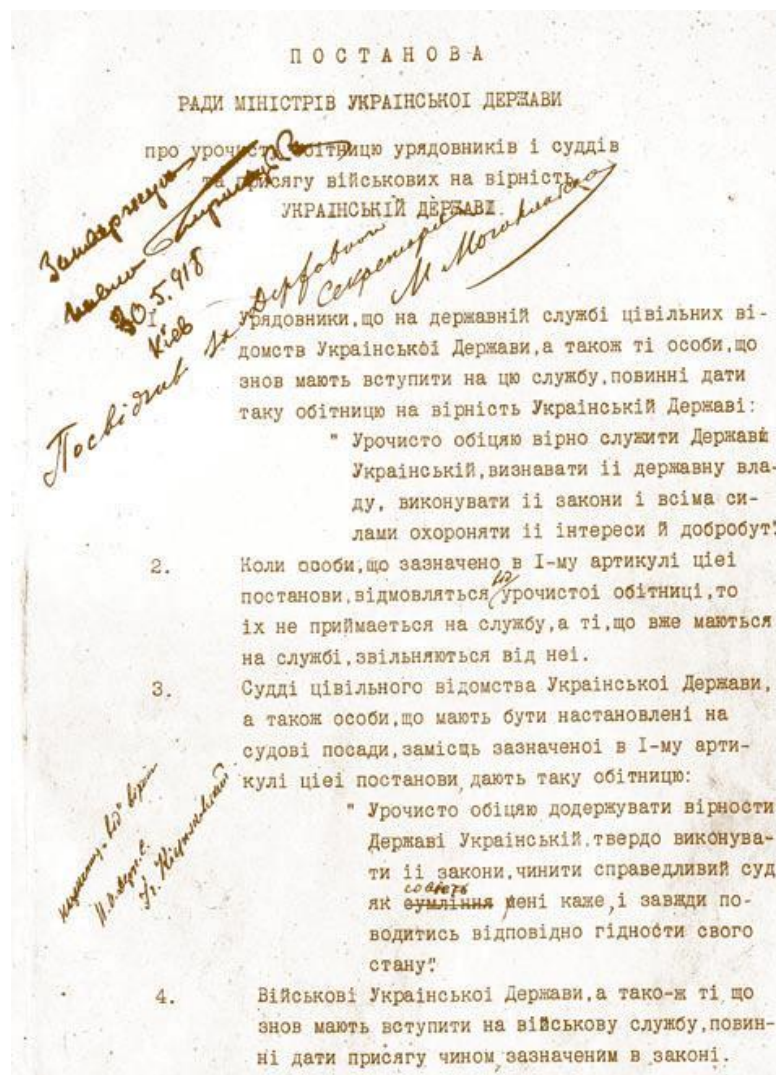


Рис. 1.1. Урочиста обітниця урядовців, суддів та військових на вірність Українській Державі, 1918 р.

Джерело: [4].

Слід зазначити, що основні, концептуальні засади діяльності державного службовця сучасної України порівняно з даним документом не змінилася. Так, за постановою 1918 р. урядовець мав «служити Державі Українській, визнавати її державну владу, виконувати її закони і всіма силами охороняти її інтереси та добробут» [4].

Після набуття Україною незалежності у 1991 році зміни у системі професійної освіти державних службовців відбувалися дуже повільними темпами з причини низької адаптивної здатності системи державного управління до нових ринкових, турбулентних та невизначених умов. Початком розбудови нової національної системи навчання державного службовця можна вважати видання Указу Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» в травні 1995 року. Даним указом передбачалося створення Української академії державного управління при Президентові України (УАДУ, згодом – НАДУ) та її філіалів. Одночасно планувалося створити галузеву систему навчання при міністерствах та інших центральних органах влади [5].

В 1996 році вийшла постанова КМУ «Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій», якою було зобов'язано уряд Автономної Республіки Крим та обласні державні адміністрації «активізувати роботу, пов'язану з перетворенням центрів в освітні, науково-методичні установи загальнонаціональної системи». В цьому ж році важливою постановою КМУ у сенсі розбудови національної системи освіти публічного службовця стала постанова № 321 згідно якої посади директора, його заступника та двох начальників відділів центрів підвищення кваліфікації державних службовців було віднесено до посад державної служби. Згодом, постанова КМУ 1997 р. № 55 затвердила оплату праці для працівників даних центрів у відповідності до аналогічних посад державної служби самостійних структурних підрозділів обласних державних адміністрацій [6-9]. В той період невизначеності

стратегічних напрямів розвитку системи підготовки державних службовців дані постанови відіграли значну роль.

Пізніше, у 2000 році була затверджена урядова Комплексна програми підготовки державних службовців, на основі якої здійснювалася підготовка державних службовців для органів центральної влади та органів місцевого самоврядування до червня 2020р. Програма ґрунтувалася на положеннях Конституції України, Законах України «Про державну службу», «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» та інших нормативно-правових актах, які регулюють питання в системі освіти державних службовців [11]. Дана програма втратила чинність в 2020 році на підставі Указу Президента № 214/2020 від 5 червня 2020 р.

В умовах сьогодення професійне навчання публічних службовців здійснюється на основі постанови КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та наказу Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) від 26 листопада 2019 р. № 211-19 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [12], [13]. В Законі України «Про державну службу» (ст. 48, 49) зазначено, що характер навчання державного (публічного) службовця має бути безперервним, тобто питання організації підвищення професійного рівня таких службовців має здійснюватися постійно протягом всього періоду перебування на посадах в державній службі. В Законі також визначено нову галузь знань «Публічне управління та адміністрування», яка замінила попередню «Державне управління».

Під професійним навчанням публічного (державного) службовця розуміють набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок з

метою підвищення рівня професійної кваліфікації в сфері його професійної діяльності. Види професійного навчання наведено на рисунку 1.2. Крім цього чинне положення «Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» поруч із професійним навчанням державних службовців акцентує увагу на професійному розвитку як безперервному цілеспрямованому, свідомому процесі професійного зростання, що ґрунтується на позитивній синергії знань, умінь та компетентностей [14].

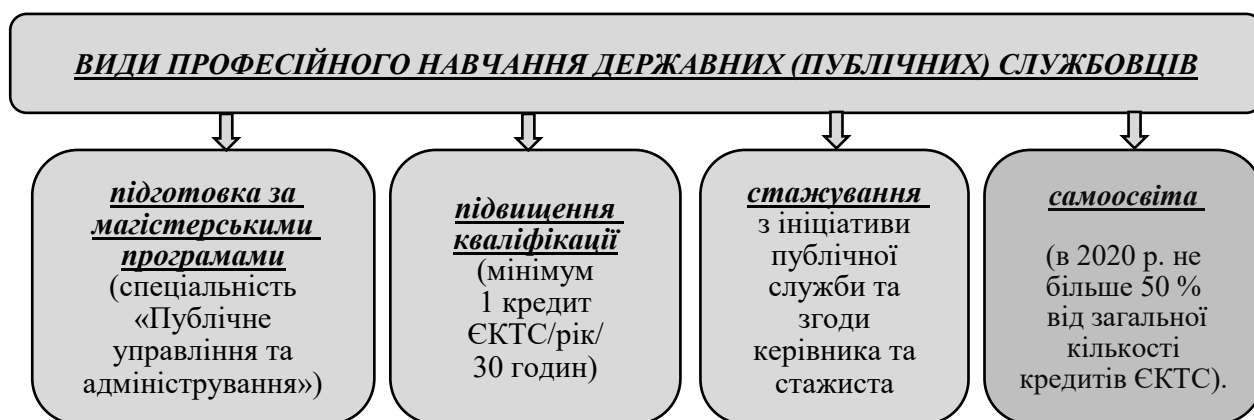


Рис.1.2. Види професійного навчання державних (публічних) службовців.

Джерело: побудовано автором за даними НАДС [14].

Професійне навчання публічних службовців може здійснюватися за рахунок фінансування з державного бюджету, а також за рахунок інших коштів, які не заборонені законодавством України. Здобуття професійних знань та підвищення кваліфікації проводиться на базі навчальних закладів, установ, організацій незалежно від форм власності, які мають законне право надання таких освітніх послуг.

Реформована система навчання публічного службовця ґрунтується на принципах новизни, практичного застосування, прозорості, цілеспрямованості та географічної наближеності надання освітніх послуг до

місця проживання публічного службовця, який є споживачем освітніх послуг. Інституційна структура системи професійного навчання публічних службовців представлена на рисунку 1.3.

За підсумками професійного навчання публічних службовців нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку у відділах управління персоналом публічної служби. Публічні службовці мають підвищувати свою професійну компетентність не менше одного кредиту ЄКТС на рік (1 ЄКТС становить 30 годин).



Рис. 1.3. Інституційна структура системи професійного навчання публічних службовців

Джерело: сформовано авторами на основі [12-13].

Слід зауважити, що система навчальних закладів з підготовки публічних службовців, спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також підвищення кваліфікації публічних службовців формується НАДС на конкурсній основі з дотриманням певних вимог КМУ до учасників конкурсу (наявність та відповідність вимогам освітніх програм,

навчальне-методичне забезпечення, професорсько-викладацький склад, норми часу навантаження) та розміру передбаченого бюджету. НАДС визначило пріоритетні напрями підвищення кваліфікації публічних службовців на 2020-2021 рр. Так, актуальними програмами з підвищення кваліфікації публічних службовців вважаються «Комунікація та взаємодія», «Лідерство», «Протидія корупції», «Цифрова грамотність» та інші. Потреба у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування визначається на основі методики щодо визначення такої потреби та здійснення аналізу потреби у розрізі місцевих та центральних органів управління, затверджених НАДС [15].

До національної мережі закладів системи професійного навчання публічних службовців входить:

- Національна академія державного управління при Президентіві України (НАДУ) та її 4 регіональні інститути;
- вищі навчальні заклади, які є ліцензовані та акредитовані Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти для підготовки бакалаврів та магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та надання освітніх послуг за програмами підвищення кваліфікації державних службовців, затверджених НАДС;
- регіональні центри з підвищення кваліфікації публічних службовців;
- українська школа урядування та інші.

З метою забезпечення високоефективного безперервного навчання публічних службовців всіма провайдерами освітніх послуг цієї галузі знань має проводитися безперервний внутрішній (опитування студентів та професорсько-викладацького складу) та зовнішній (опитування, круглі столи, наради з роботодавцями, стейкхолдерами, представниками НАДС, тощо) моніторинг щодо якості та актуальності освітніх програм.

Таким чином, в результаті регулярної комунікації та взаємодії зі всіма зацікавленими сторонами професійного навчання, здійснюється перегляд

ситуації стосовно якості та актуальності освітніх програм, впроваджуються нові підходи щодо викладання та засвоєння дисциплін в реальному та цифровому просторі. Такий підхід до удосконалення системи безперервного професійного навчання публічного службовця є особливо важливим в умовах стрімкого розвитку електронного врядування та вимушеного оцифрування значної частини навчального та управлінського процесу у зв'язку із появою та поширенням коронавірусної інфекції COVID-19.

Висновки до розділу 1

В результаті аналізу літературних джерел та нормативно-правового забезпечення розкрито сутність системи безперервного навчання публічних службовців. Так, в класичних підходах, заснованих на бюрократизмі та формалізмі, в процесах навчання державних кадрів приділялася значна увага формуванню нових знань та навичок у сфері збільшення державного доходу, забезпеченню внутрішньої та зовнішньої безпеки, функціонуванню суспільних систем на основі централізованої ієрархічної моделі державного управління без проявів політичної активності службовців. Сучасні підходи на відміну від класичних роблять значний акцент на здобуття нових знань та навичок в сфері державного управління на принципах економічної доцільності, демократії, децентралізації, відкритості (прозорості) влади, професійного самовдосконалення та ін.

Аналіз історичних та соціально-політичних аспектів становлення сучасної національної системи професійного навчання публічного службовця дав змогу визначити основні принципи оновленої системи професійного навчання публічного службовця в Україні, серед яких провідними є безперервність, інноваційність, можливість прикладного застосування, відкритість, цілеспрямованість та географічна наближеність надання освітніх послуг до місця проживання публічного службовця.

Визначено складові інституційної структури системи професійного навчання публічних службовців (замовники та суб'єкти надання освітніх послуг у сфері безперервного професійного навчання публічного службовця, безпосередні учасники професійного навчання (споживачі освітніх послуг).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНОГО (ПУБЛІЧНОГО) СЛУЖБОВЦЯ

Розвиток системи професійного навчання публічного службовця набув значного прискорення після схвалення КМУ Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2017 році [16]. Провідною метою даної Концепції є розробка та реалізація стратегічних напрямів, механізмів та строків формування оновленої системи професійного навчання публічних службовців, очільників місцевих державних адміністрацій, їх заступників, інших осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, яка сприятиме зростанню рівня професійної компетентності державних службовців та задовольнятиме особисті потреби у професійному розвитку державного службовця протягом всього періоду його життєдіяльності.

Оновлена безперервна система професійного навчання публічних службовців включає:

- визначення рівня потреби у професійному навчанні публічних службовців;
- формування системи державного замовлення на навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- визначення мотивів публічних службовців щодо підвищення рівня кваліфікації та професійної компетентності;
- забезпечення ефективного функціонування та розвитку ринку надання якісних освітніх послуг у сфері безперервного професійного навчання;

- налагодження системи моніторингу процесу виконання поставленої мети та оцінювання якості надання освітніх послуг.

З прийняття даної концепції минуло три роки і даний факт дає змогу зробити певні висновки. Так, у звіті з моніторингу системи безперервного навчання публічного службовця НАДС за 2019-2020 р. «Про стан системи професійного навчання державних службовців» зазначено, що протягом останніх 22-х років кількість закладів, які мають право надавати освітні послуги за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» збільшилося майже в 13 разів (рис. 2.1). Розширилася географія надання освітніх послуг публічним службовця та урізноманітнилася структура освітніх закладів за типом власності.

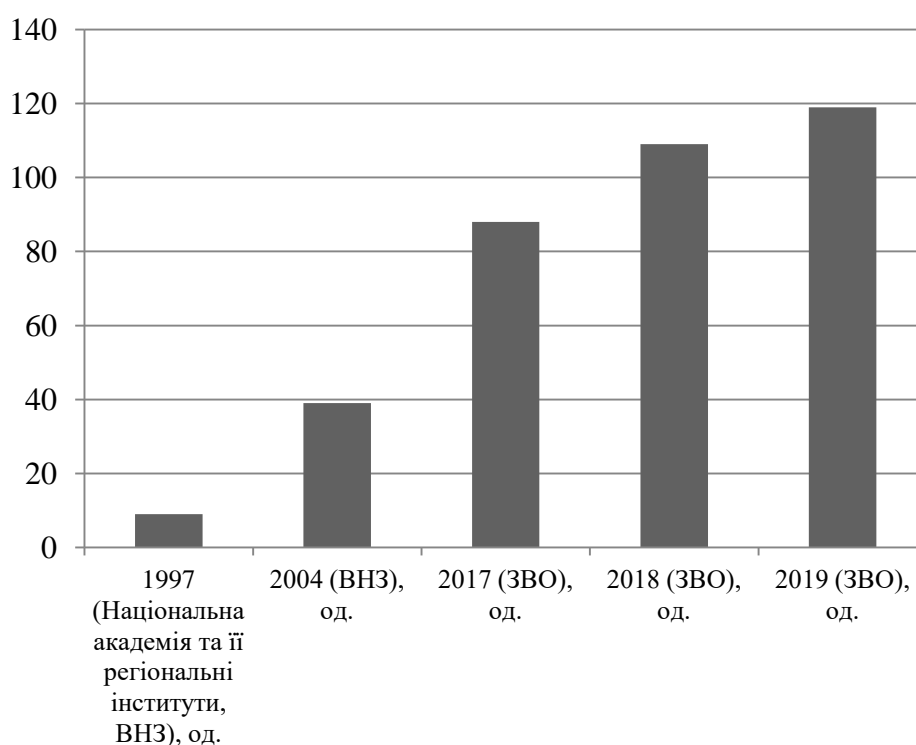


Рис. 2.1. Динаміка кількості ЗВО з правом провайдера освітньої діяльності за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Джерело: побудовано автором за даними НАДС [27].

Так, із 116 ЗВО, які надають освітні послуги за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», 78 заклади є у державній

власності, а 21 ЗВО знаходиться у приватній чи комунальній власності (рис. 2.2)

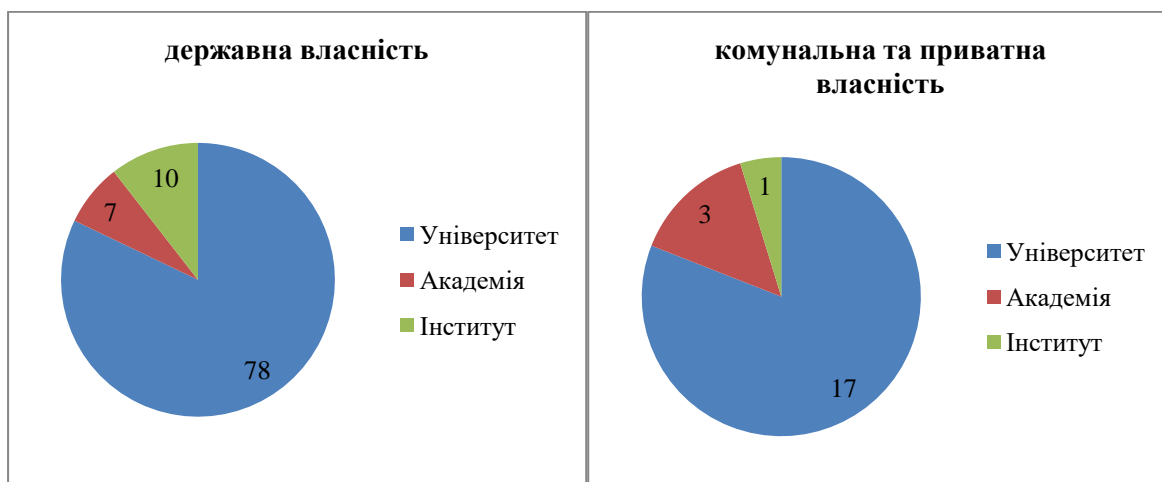


Рис. 2.2. Розподіл ЗВО (спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»), за формою власності та типом закладу

Джерело: побудовано автором на основі [27].

За даними Звіту НАДС про кількісний склад публічних службовців на 01.01.2020 р. кількість публічних (державних) службовців категорій «А», «Б», «В» в Офісі Президента України, Апараті ВРУ, Секретаріаті КМУ, , Державному управлінні справами, центральних органах влади, Київській міській та обласних адміністрацій, становила 154804 осіб, із них 132 – державні службовці категорії «А» [29].

Встановлено, що за 2020 р. надання освітніх послуг з професійного навчання відбулося для 9515 державних службовців (категорія «Б», «В») Київської міської та обласних адміністрацій, що становило 78 % від всієї кількості публічних службовців (рис.2.3).

Дані показники на 32 % більші у порівнянні показником професійного навчання у 2020 р. для публічних службовців Офісу Президента України, Секретаріату КМУ, Апарату ВРУ, апаратів центральних органів влади та Державного управління справами. В даних установах цей показник складає 46 % (або 57534 особи).

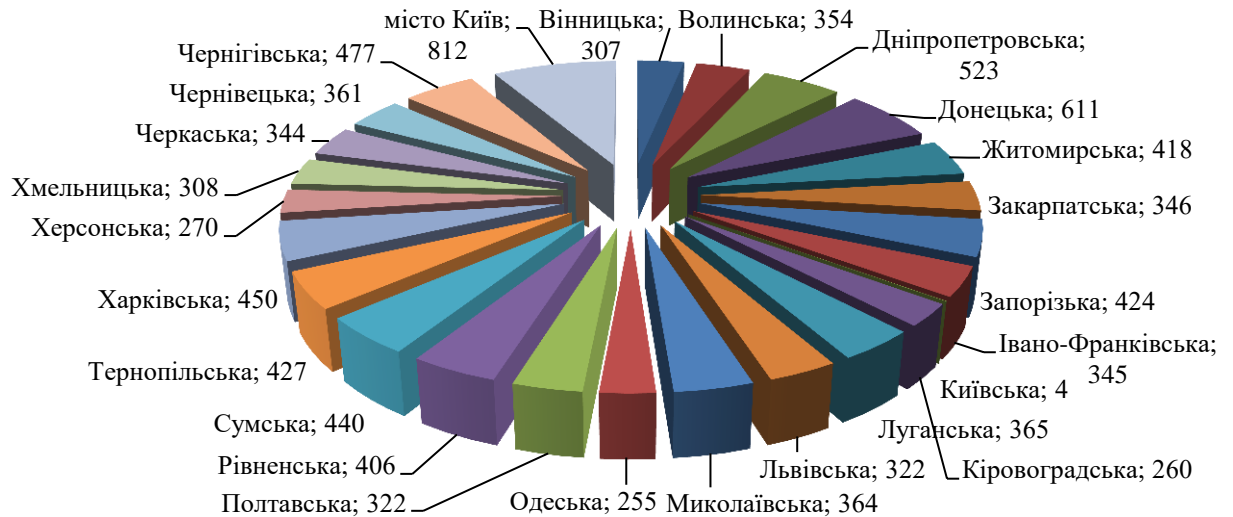


Рис. 2.3. Кількість публічних (державних) службовців, які скористалися освітніми послугами з професійного навчання протягом 2020 р, осіб

Джерело: побудовано автором на основі [29].

Узагальнюючи та аналізуючи інформацію про професійну підготовку посадових осіб категорій «Б», «В», які обіймали посади державної служби в Київській міській раді та адміністраціях обласних органів влади (станом на 01.01.2020 р), можна зробити наступні висновки:

✓ найбільша частка державних службовців, які отримали освітні послуги з професійного навчання, порівняно із загальною кількістю державних службовців у відповідних обласних адміністраціях припадає на Чернігівську, Тернопільську, Рівненську, Волинську та Сумську області.

✓ найнижчий відсоток державних службовців, які отримали професійну підготовку у 2020р. у порівнянні із загальною кількістю державних службовців у відповідних адміністраціях був у Києві, Київській, Одеській та Львівській областях.

Слід зазначити, що під показником «професійне навчання», який вимірювався субіндикатором розумілася кількість службовців, які в 2020 р.:

а) завершили магістерську програму зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;

б) пройшли хоча б одну програму підвищення професійної кваліфікації. Якщо публічний службовець в 2020 р. успішно закінчив курс магістратури зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» і підвищував кваліфікацію один або більше разів, дані про підвищення такої кваліфікації враховувалися одноразово. Не враховувалася кількість публічних службовців, які проходили програми підвищення кваліфікації за свій власний кошт або за рахунок бюджетів програм міжнародної допомоги.

З метою постійного підвищення якості надання освітніх послуг та результатів навчання вищими навчальними закладами мають проводитися опитування студентів, здобувачів, випускників, роботодавців, викладацького складу. В опитуваннях основний акцент робиться на задоволеність здобувачем процесом та результатами навчання, актуальність освітніх програм, відкритість та чесність оцінювання знань, доступність до навчально-методичного забезпечення та інше.

Проведене нами анкетування серед здобувачів та роботодавців на базі Поліського національного університету (ЖНАЕУ) у 2018 р. свідчить про те, що здобувачі вищої освіти за спеціальністю галузі знань «Публічне управління та адміністрування» у цілому задоволені якістю навчання за обраною освітньою програмою (рис. 2.4).

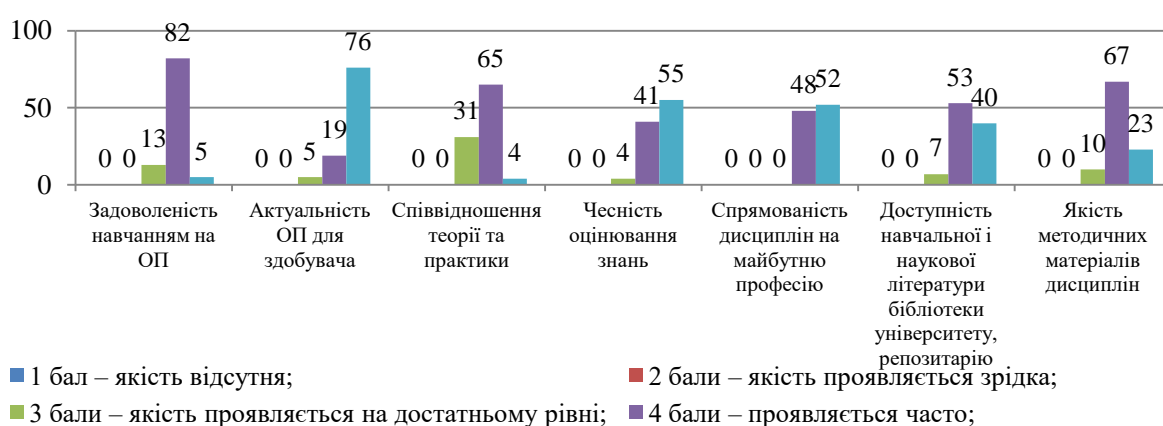


Рис. 2.4. Результати анкетування здобувачів вищої освіти за спеціальністю галузі знань «Публічне управління та адміністрування» Поліського національного університету (ЖНАЕУ), 2018 р.

Джерело: побудовано за дослідженнями Поліського національного університету.

Серед відповідей респондентів 82 % зазначили, що така задоволеність проявляється часто, 76% учасників опитування вважають, що освітня програма є актуальною.

Студенти також визначили достатній рівень співвідношення теорії та практики (65 %). Крім цього здобувачі добре та відмінно оцінили спрямованість освітніх програм на майбутню професію.

Результати анкетування здобувачів щодо якості викладання дисциплін наведені на рисунку 2.5. Студенти відзначили високий методичний рівень занять (78 %) та теоретичний рівень занять (70 %). Було проведено також опитування серед роботодавців, результати якого представлені на рисунку 2.6.

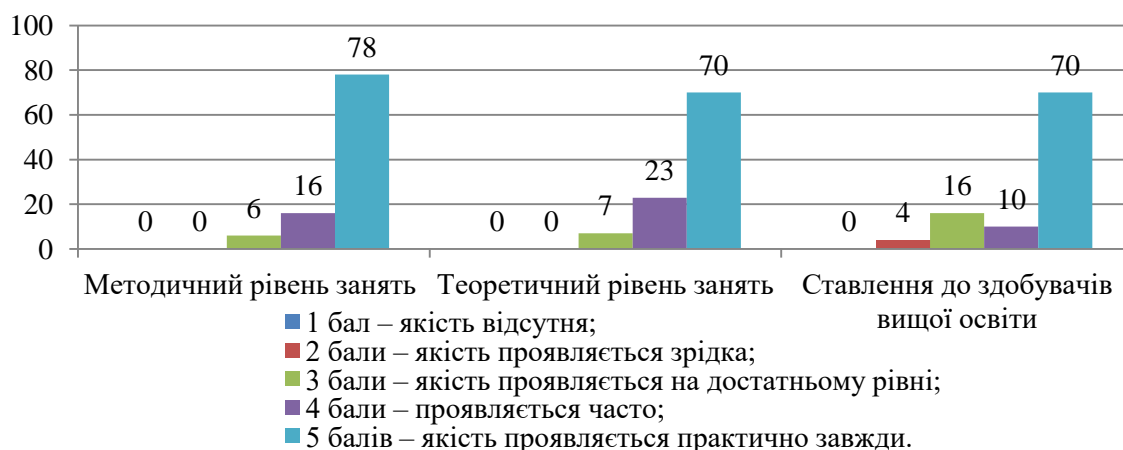


Рис. 2.5. Результати анкетування здобувачів спеціальності галузі знань «Публічне управління та адміністрування» Поліського національного університету (ЖНАЕУ) щодо якості викладання дисциплін, 2018 р.

Джерело: побудовано за дослідженнями Поліського національного університету.

Одним із ключових питань роботодавцям, було питання «наскільки Ви зацікавлені в прийомі на роботу випускників даного ВНЗ (Поліського національного університету)?».

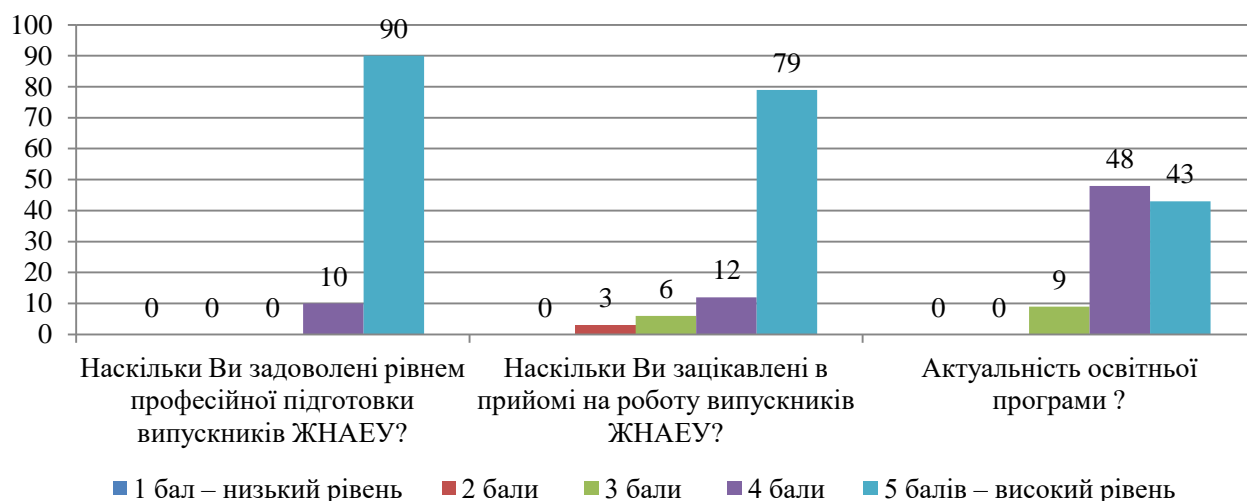


Рис. 2.6. Результати анкетування роботодавців у сфері готовності прийняття на роботу на задоволення якості підготовки випускників Поліського національного університету (ЖНАЕУ), 2018 р.

Джерело: побудовано за дослідженнями Поліського національного університету.

Більшість роботодавців відповіли на дане питання «повністю зацікавлених» (79%), задоволені рівнем професійної підготовки випускників 90 % від загальної кількості респондентів.

Слід зазначити, що завдяки постійному спілкуванню представників кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету з усіма, хто задіяний та зацікавлений у професійній підготовці публічних службовців, здійснюється моніторинг поточної ситуації щодо актуальності освітніх програм, запроваджуються інноваційні підходи щодо викладання та засвоєння дисциплін здобувачами в офлайн та онлайн форматах, розробляються необхідні програми з підвищення кваліфікації державних службовців. Так, в 2020 р. на базі університету було організовано підвищення кваліфікації для публічних службовців різних регіонів України (онлайн формат у зв'язку з карантинними обмеженнями) за актуальними нині програмами «Комунікація та взаємодія» та «Протидія корупції».

Висновки до розділу 2

Визначено кількісний склад публічних службовців на 01.01.2020 р. Так, кількість публічних (державних) службовців категорій «А», «Б», «В» в Офісі Президента України, Апараті ВРУ, Секретаріаті КМУ, Державному управлінні справами, центральних органах влади, Київській міській та обласних адміністраціях, становила за даними НАДС 154804 осіб, із них 132 – публічні службовці категорії «А».

Встановлено, що за 2020 р. надання освітніх послуг з професійного навчання відбулося для 9515 державних службовців (категорія «Б», «В») Київської міської та обласних адміністрацій, що становило 78 % від всієї кількості публічних службовців.

Детальний аналіз результатів професійного навчання публічних службовців 2020 року виявив, що:

✓ найбільша частка державних службовців (які обіймали посади станом на 01.01.2020 р) та отримали освітні послуги з професійного навчання протягом 2020 року, порівняно із загальною кількістю державних службовців у відповідних обласних адміністраціях припадає на Чернігівську, Тернопільську, Рівненську, Волинську та Сумську області.

✓ найнижчий відсоток державних службовців, які отримали професійну підготовку у 2020р. у порівнянні із загальною кількістю державних службовців у відповідних адміністраціях був у Києві, Київській, Одеській та Львівській областях.

В результаті дослідження якості надання освітніх послуг за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на базі Поліського національного університету виявлено, що студенти, здобувачі, випускники, роботодавці та професорсько-викладацький склад в цілому задоволені процесом та результатами професійного навчання. Перспективними шляхами вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців у контексті вирішення сучасних соціально-політичних та економічних проблем є посилення уваги на засвоєння публічними службовцями нових знань та навичок в сфері електронного урядування, лідерства, комунікаційних технологій влади та суспільства та протидії корупції.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В результаті аналізу нормативно-правового забезпечення та іншого базисного підґрунтя для функціонування мережі з професійної освіти державних службовців України було з'ясовано, що подальше формування та розвиток безперервної системи навчання публічних службовців на 2020-2022 роки має здійснюватися відповідно до:

- Державної стратегії регіонального розвитку на 2021- 2027 роки [26];
- Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року [25];
- Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і плану заходів щодо її реалізації [16];
- Положення про систему професійного навчання державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [12].
- Методика НАДС щодо визначення потреб у професійному навчанні публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [15].

У 2019 році з метою забезпечення безперервності, обов'язковості та плановості професійного навчання публічних службовців та інших учасників професійного навчання НАДС України було визначено середньострокові прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні на 2020-2022 роки.

Визначення потреб у професійному навчанні здійснюється за наступними видами професійного навчання:

- підготовка студентів та здобувачів вищої освіти; (надання послуг за освітньою програмою спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», галузь знань «Публічне управління та адміністрування»; рівень «магістр»);
- організація підвищення кваліфікації публічних службовців за загальними (спеціальними) та короткостроковими професійними програмами, які розробляються провайдерами освітніх послуг та затверджуються НАДС.

Багаторівнева система узагальнення потреб учасників професійного ставить на меті:

- визначити загальну потреба у професійній підготовці публічних службовців місцевого самоврядування (рівень міжрегіональних управлінь НАДС);
- визначити загальну потребу у професійній підготовці публічних службовців центральних органів влади та узагальнити відповідну інформація міжрегіональних відділень НАДС (рівень НАДС).

Так, потреби у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” для публічних службовців, що належать до групи оплати праці «6-9» та державних службовців, що відносяться до 5-7 категорії посадових осіб органів місцевого самоврядування на 2020-2022 роки становлять 3 318 осіб. Потреби у підвищенні кваліфікації публічних службовців за загальними професійними та короткостроковими програмами складають 210790 осіб на 2020-2022 роки (табл. 3.1) [34].

Слід також зазначити, що в результаті аналізу та прогнозування загальних потреб у підвищенні кваліфікації за короткостроковими програмами для публічних службовців у 2020-2022 роках виявлено, що найактуальнішими напрямками програм з підвищення кваліфікації є:

- протидія корупції;

- підвищення рівня володіння державною та іноземною мовою;
- інформаційна безпека;
- європейська інтеграція;
- комунікація та взаємодія та ін.

Таблиця 3.1.

Потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання на 2020-2022 роки, осіб (за даними НАДС).

вид програми підвищення кваліфікації	2020	2021	2022	Разом
загальні професійні (сертифікатні) програми	38 353	28 208	27 043	93 604
загальні короткострокові програми	44 633	36 969	35 764	117 366
Всього	82 986	65 177	62 807	210 790

Джерело: [34].

У звіті НАДС щодо визначення майбутніх потреб в професійній освіті публічних службовців виділено окремо напрями та прогнозу кількість осіб, яким варто було б пройти короткострокові програми підвищення кваліфікації за певними напрямами. Такі потреби учасників професійного навчання публічних службовців за короткостроковими програмами у 2020-2022 роках наведено в таблиці 3.2.

Таким чином, беручи до уваги наявний досвід професорсько-викладацького складу Поліського національного університету в розробці та проведенні програм з підвищення кваліфікації публічних службовців («Комунікація та взаємодія» 230 осіб в 2020 р.); «Протидія корупції» (180 осіб в 2020 р.) та керуючись метою долучення до подальшого процесу формування та розвитку системи професійного навчання публічних службовців, виокремлюємо наступні стратегічні напрями формування безперервної системи освіти публічного службовця на мікрорівні (рівень Поліського національного університету):

- продовжити надання освітніх послуг за спеціальністю «Публічне

управління та адміністрування», галузі знань «Публічне управління та адміністрування» (освітній рівень «бакалавр» та «магістр»);

Таблиця 3.2.

Загальні потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійногонавчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації

<i>напрямок підвищення кваліфікації</i>	<i>прогнозні показники загальних потреб</i>		
	<i>2020 рік</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2022 рік</i>
✓ управління персоналом	2445	2037	1992
✓ запобігання корупції	10815	7705	7063
✓ уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції	399	460	473
✓ підвищення рівня володіння державною мовою	5889	5592	5265
✓ управління фінансами	2553	2414	2355
✓ європейська інтеграція	1094	1127	1194
✓ євроатлантична інтеграція	685	653	631
✓ забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	669	591	583
✓ стратегічні комунікації	1314	1249	1306
✓ гендерна рівність	921	914	833
✓ лідерство	312	247	234
✓ стратегічне управління та планування	2655	2255	2405
✓ управління змінами	3684	3260	2855
✓ дотримання прав людини та протидія дискримінації	1043	983	1007
✓ інформаційна безпека	1890	1438	1387
✓ комунікація та взаємодія	3927	3149	3322

Джерело: [34].

- продовжити на базі Поліського національного університету в 2021-2022 рр. проведення організаційних заходів щодо надання освітніх послуг в сфері публічного управління за існуючими (короткостроковими) програмами

підвищення кваліфікації державних службовців;

- розробити протягом 2021 р. та запровадити в дію (отримати затвердження НАДС) нові професійні програми з підвищення кваліфікації публічних службовців за напрямом «Лідерство» та «Цифрова грамотність в контексті інформаційної безпеки»;

- підтримувати постійний діалог та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами освітнього процесу.

Стратегічні напрями щодо подальшого формування та розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця на рівні держави є:

- продовження модернізації інституційної системи професійної підготовки публічних службовців (в контексті перманентного розвитку системи професійного навчання службовців в межах реформи державної служби та державного управління в цілому);

- вдосконалення механізмів організації навчання публічних службовців;

- удосконалення єдиної та прозорої системи мотивації в контексті професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців (нормативно-правове забезпечення та розвиток корпоративної культури);

- створення на базі НАДС єдиної інформаційної системи, яка дозволить у режимі реального часу мати повну інформацію про організацію професійного навчання та розвитку публічних службовців у розрізі регіонів та публічних служб в цілому.

Висновки до розділу 3

Визначено стратегічні напрями подальшого формування та розвитку системи безперервного навчання на мікро (Поліський національний університет) та макрорівні (держава).

Так, стратегічні напрями формування безперервної системи освіти публічного службовця на мікрорівні (рівень Поліського національного університету) є наступні:

- продовжити надання освітніх послуг за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;
- продовжити на базі Поліського національного університету в 2021-2022 рр. проведення організаційних заходів щодо надання освітніх послуг в сфері публічного управління за існуючими (короткостроковими) програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробити протягом 2021 р. та запровадити в дію (отримати затвердження НАДС) нові професійні програми з підвищення кваліфікації публічних службовців за напрямом «Лідерство» та «Цифрова грамотність в контексті інформаційної безпеки»;
- підтримувати постійний діалог та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами освітнього процесу.

Стратегічні напрями щодо подальшого формування та розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця на рівні держави є:

- продовження модернізації інституційної системи професійної підготовки публічних службовців (в контексті перманентного розвитку системи професійного навчання службовців в межах реформи державної

служби та державного управління в цілому);

- вдосконалення механізмів організації навчання публічних службовців;

- удосконалення єдиної та прозорої системи мотивації в контексті професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців (нормативно-правове забезпечення та розвиток корпоративної культури);

- створення на базі НАДС єдиної інформаційної системи, яка дозволить у режимі реального часу мати повну інформацію про організацію професійного навчання та розвитку публічних службовців у розрізі регіонів та публічних служб в цілому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему формування безперервної освіти професійного навчання публічного службовця.

Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті аналізу літературних джерел та нормативно-правового забезпечення розкрито сутність системи безперервного навчання публічних службовців. Так, в класичних підходах, заснованих на бюрократизмі та формалізмі, в процесах навчання державних кадрів приділялася значна увага формуванню нових знань та навичок у сфері збільшення державного доходу, забезпеченню внутрішньої та зовнішньої безпеки, функціонуванню суспільних систем на основі централізованої ієрархічної моделі державного управління без проявів політичної активності службовців. Сучасні підходи на відміну від класичних роблять значний акцент на здобуття нових знань та навичок в сфері державного управління на принципах економічної доцільності, демократії, децентралізації, відкритості (прозорості) влади, професійного самовдосконалення та ін.

Аналіз історичних та соціально-політичних аспектів становлення сучасної національної системи професійного навчання публічного службовця дав змогу визначити основні принципи оновленої системи професійного навчання публічного службовця в Україні, серед яких провідними є безперервність, інноваційність, можливість прикладного застосування, відкритість, цілеспрямованість та географічна наближеність надання освітніх послуг до місця проживання публічного службовця.

Визначено складові інституційної структури системи професійного навчання публічних службовців (замовники та суб'єкти надання освітніх послуг у сфері безперервного професійного навчання публічного службовця, безпосередні учасники професійного навчання (споживачі освітніх послуг).

2. Визначено кількісний склад публічних службовців на 01.01.2020 р. Так, кількість публічних (державних) службовців категорій «А», «Б», «В» в Офісі Президента України, Апараті ВРУ, Секретаріаті КМУ, Державному управлінні справами, центральних органах влади, Київській міській та обласних адміністраціях, становила за даними НАДС 154804 осіб, із них 132 – публічні службовці категорії «А».

Встановлено, що за 2020 р. надання освітніх послуг з професійного навчання відбулося для 9515 державних службовців (категорія «Б», «В») Київської міської та обласних адміністрацій, що становило 78 % від всієї кількості публічних службовців.

Детальний аналіз результатів професійного навчання публічних службовців 2020 року виявив, що:

✓ найбільша частка державних службовців (які обіймали посади станом на 01.01.2020 р) та отримали освітні послуги з професійного навчання протягом 2020 року, порівняно із загальною кількістю державних службовців у відповідних обласних адміністраціях припадає на Чернігівську, Тернопільську, Рівненську, Волинську та Сумську області.

✓ найнижчий відсоток державних службовців, які отримали професійну підготовку у 2020р. у порівнянні із загальною кількістю державних службовців у відповідних адміністраціях був у Києві, Київській, Одеській та Львівській областях.

В результаті дослідження якості надання освітніх послуг за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на базі Поліського національного університету виявлено, що студенти, здобувачі, випускники, роботодавці та професорсько-викладацький склад в цілому задоволені процесом та результатами професійного навчання. Перспективними шляхами вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців у контексті вирішення сучасних соціально-політичних та економічних проблем є посилення уваги на засвоєння публічними службовцями нових знань та навичок в сфері електронного урядування, лідерства, комунікаційних

технологій влади та суспільства та протидії корупції.

3. Визначено стратегічні напрями подальшого формування та розвитку системи безперервного навчання на мікро (Поліський національний університет) та макрорівні (держава).

Так, стратегічні напрями формування безперервної системи освіти публічного службовця на мікрорівні (рівень Поліського національного університету) є наступні:

- продовжити надання освітніх послуг за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;
- продовжити на базі Поліського національного університету в 2021-2022 рр. проведення організаційних заходів щодо надання освітніх послуг в сфері публічного управління за існуючими (короткостроковими) програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробити протягом 2021 р. та запровадити в дію (отримати затвердження НАДС) нові професійні програми з підвищення кваліфікації публічних службовців за напрямом «Лідерство» та «Цифрова грамотність в контексті інформаційної безпеки»;
- підтримувати постійний діалог та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами освітнього процесу.

Стратегічні напрями щодо подальшого формування та розвитку системи безперервного професійного навчання публічного службовця на рівні держави є:

- продовження модернізації інституційної системи професійної підготовки публічних службовців (в контексті перманентного розвитку системи професійного навчання службовців в межах реформи державної

служби та державного управління в цілому);

- вдосконалення механізмів організації навчання публічних службовців;

- удосконалення єдиної та прозорої системи мотивації в контексті професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців (нормативно-правове забезпечення та розвиток корпоративної культури);

- створення на базі НАДС єдиної інформаційної системи, яка дозволить у режимі реального часу мати повну інформацію про організацію професійного навчання та розвитку публічних службовців у розрізі регіонів та публічних служб в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
2. Klikauer, T. (2015). “What is Managerialism?” *Critical Sociology* 41 (7 – 8): 1103 – 1119.
3. Wakefield, A. (2005), “Books, Bureaus, and the Historiography of Cameralism”. *European Journal of Law and Economics*. Vol.19 (3), pp. 310–312, 318–319
4. Постанова Ради Міністрів Української Держави про урочисту обітницю урядників і суддів та присягу військових на вірність Українській Державі від 30 травня 1918 року. URL: <https://old.uinp.gov.ua/methodicmaterial/derzhavnii-sluzhbi-ukraini-100-rokiv>
5. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: указ Президента України від 30 травня 1995 року № 398/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95#Text>
6. Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова КМУ від 19 лютого 1996 р. № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-96-%D0%BF#Text>
7. Про віднесення деяких посад до четвертої і п'ятої категорій посад державних службовців: розпорядження КМУ від 29 квітня 1996 р. № 321-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-96-%D1%80#Text>
8. Про оплату праці працівників центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ та організацій: постанова КМУ від 27 січня 1997 р. № 558. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-97-%D0%BF#Text>
9. Бойко. В. (2020). Історія становлення та розвитку системи професійного навчання державних службовців в Україні URL:

<https://pdp.nacs.gov.ua/news/istoriia-stanovlennia-ta-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtziv-v-ukraini>

10. Кравець І.В. Динамічні зміни в системі професійної (професійно-технічної) освіти України /І.В. Кравець, Т.М. Заворотнюк // Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23 червня 2020 року. – Житомир: ЖНАЕУ, 2020. – 460 с.

11. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: указ Президента України 9 листопада 2000 року № 1212/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000#Text>

12. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

13. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) від 26 листопада 2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

14. Види професійного навчання державних службовців. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

15. Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 15 жовтня 2019 року № 188-19.

16. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад: розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 р. № 974-р.
ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

17. Кравець І.В Теоретичні та організаційно-правові засади державної публічної) служби / І.В. Кравець, О.Л. Заворотнюк//Scientific Collection «InterConf», (43): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global and Regional Aspects of Sustainable Development» (February 26-28, 2021). Copenhagen, Denmark: Berlitz Forlag, 2021. 723 p18.

19. Лікарчук І. Л. Управління системами підготовки кваліфікованих робітників в Україні: педагогічний аспект (1888 –1998 роки) : монографія / І. Л. Лікарчук. — К. : Вища школа, 1998. — 256 с.

20. Ничкало Н. Г. Трансформація професійно-технічної освіти України / Н. Г. Ничкало. — К. : Педагогічна думка, 2008. — 200 с.

21. Про Основні напрями реформування професійно-технічної освіти в Україні: указ Президента від 8 травня 1996 року № 322/96. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322/96#Text> .

22. Кравець, С. Г. Педагогічні основи формування змісту підготовки кваліфікованих робітників за інтегрованими професіями: посібник / С. Г. Кравець, Ю. І. Кравець, Н. П. Дерев'янка, О. Г. Оліферчук. — К. : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. — 152 с.

23. Професійна освіта. Сайт МОН України. ULR: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesiyno-tekhnichna-osvita>

24. Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. – Київ: НАДУ, 2007. – 146 с.

25. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року

26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова КМУ від 05 серпня 2020 р. № 695. ULR: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>

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

28. Кравець І. В. Класичні та інноваційні підходи в системі безперервного професійного навчання публічного службовця/І.В. Кравець, В.П. Якобчук, Л.І. Симоненко//Наукові перспективи. № 2 (8) (2021). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/151/152>

29. Аналітичний звіт щодо організації професійного розвитку і навчання державних службовців у 2020 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/25.02.2021/zvit-25-02-2021-final.pdf>

30. Освітні стандарти, навчальні плани та програми (2021): Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/derzhavni-standarti-navchalni-plani-ta-programi> (дата звернення 04.01.2021).

31. STEM: Ausbildung zu einer globalen Führungsposition (2010-2020). URL: http://www.mhoefert.de/t_STEM.htm (дата звернення 17.01.2021).

32. Cedefop (2016). Future skill needs in Europe: critical labor force trends. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; № 59. URL: <http://dx.doi.org/10.2801/56396>.

33. Телешун С. О. Політична аналітика в державному управлінні / С.О. Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко. – Київ: НАДУ, 2012. – 228 с.

34. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020 – 2022 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/z>

vit%20pro%20rezultati%20viznach%20potreb/zvit-pro-rezultati-viznsch-potreb.pdf

35. Abell D.F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs. – NY.: Prentice Hall, 2000. – 567 p.

36. Declaration of the Assembly of European Regions on Regionalism in Europe. – Strasbourg, 1996. – P. 2.

37. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств. Брюссель, 25.7.2001 COM(2001) 428 остаточна редакція. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf].

38. Шинкарук Л. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток / Л. В. Шинкарук, Бевз І. А., Барановська І. В. та ін.; за ред. чл.-кор. НАН України Л. В. Шинкарука. – Київ, 2015. – 304 с., с. 227

39. Bordean I. Strategic Planning in Public Administration / I. Bordean, A. Raileanu.– Retrieved from: <http://www.managementheaven.com/strategicplanning-public-administration>.

40. Global Europe 2050. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. – 158 p.