

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МІСІЯ, РОЛЬ ТА МІСЦЕ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Наукова доповідь

*За загальною редакцією доктора наук
з державного управління, професора Ю.В.Ковбасюка*

Київ
2015

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 223/4-7 від 28 квітня 2015 р.)*

Редакційна колегія:

Ю.В.Ковбасюк (голова), **А.І.Семенченко**, **Ю.П.Сурмін**, **С.В.Загороднюк**, **О.Ю.Оболенський**,
В.М.Сороко.

Авторський колектив:

Ю.В.Ковбасюк, **А.І.Семенченко**, **Ю.П.Сурмін**, **Л.О.Бєлова**, **В.Г.Бодров**, **І.В.Валентюк**,
Р.В.Войтович, **С.М.Гладкова**, **С.Є.Горбатюк**, **В.А.Гошовська**, **В.О.Гусєв**, **Н.І.Демедишина**,
С.Д.Дубенко, **С.А.Дяченко**, **О.Л.Євмєшкіна**, **С.В.Загороднюк**, **В.С.Загорський**, **М.М.Іжа**,
Н.П.Керного, **С.М.Коник**, **П.І.Крайнік**, **С.О.Москаленко**, **О.Ю.Оболенський**, **А.А.Попок**,
А.П.Рачинський, **С.А.Романюк**, **С.М.Серьогін**, **В.М.Сороко**, **С.О.Телешун**, **В.Л.Федоренко**,
І.І.Чипенко, **В.О.Чмига**.

Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія,
І-69 роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві Украї-
ни : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за
заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2015. – 160 с.

У науковій доповіді інтегровано результати аналітичного осмислення сутності,
змісту та особливостей інституційного забезпечення кадрової політики у публіч-
ному управлінні в умовах суспільних реформ в Україні. Особливу увагу приділено
інституційному розвитку та спроможності Національної академії державного управ-
ління при Президентіві України в підготовці кадрів для державного управління та
місцевого самоврядування, окреслено варіанти моделей її стратегічного розвитку.

УДК 35.08

ГЛОСАРІЙ ДОПОВІДІ

Галузь знань охоплює основні предметні області освіти і науки, що включають групу споріднених спеціальностей, за якими здійснюється професійна підготовка здобувачів вищої освіти на певному її рівні з метою здобуття відповідного ступеня кваліфікації.

Державна кадрова політика – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства.

Державно-управлінські реформи – суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів публічної влади, зокрема підсистеми органів державного управління та їх управлінської діяльності, підсистеми органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими підсистемами, механізмів їх взаємодії в процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу.

Інституціональний зміст реформ – цілеспрямовані зміни інститутів, що передбачають проектування цих перетворень і присутність у системі державного управління суб'єктів, які розробляють реформи, а також суб'єктів, що запроваджують їх у практику функціонування державного управління.

Інституціональний підхід у державному управлінні – коли державне управління розглядається як організаційна система зв'язків і правових норм, що регулюють сферу політико-адміністративних відносин, а також сукупність ролей, функцій, структур, які забезпечують вироблення й реалізацію державної політики, розвиток самої системи державного управління і організаційну культуру.

Кадрова політика – цілеспрямована, розрахована на тривалий період стратегічна діяльність з формування, збереження, розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів, а також ресурсне забезпечення її реалізації.

Кваліфікація – офіційний результат оцінювання і визнання досягнутого рівня компетенцій відповідно до стандартів вищої школи.

Компетентність – опанування здобувачем вищої освіти динамічної комбінації знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Кредит Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – кредит ЄКТС) – одиниця вимірювання обсягу навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення визначених (очікуваних) результатів навчання. Обсяг одного кредиту ЄКТС становить 30 годин. Навантаження одного навчального року за денною формою навчання становить, як правило, 60 кредитів ЄКТС.

Навчальний план – визначає перелік та обсяг навчальних дисциплін у кредитах ЄКТС, послідовність вивчення дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю.

Наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань. Основними її формами є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.

Наукова продукція – науковий та (або) науково-прикладний результат, призначений для реалізації.

Наукова робота – дослідження з метою одержання наукового результату.

Науковий результат – нове знання, одержане в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксоване на носіях наукової інформації у формі звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо.

Освітня програма – поєднує обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; перелік компетентностей випускника; нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання; форми атестації здобувачів вищої освіти; вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти; вимоги професійних стандартів (у разі їх наявності) (ст. 10 ЗУ “Про вищу освіту”).

Прикладні наукові дослідження – наукова діяльність, спрямована на одержання нових знань, що можуть бути використані для практичних цілей.

Публічне адміністрування – керування діяльністю апарату управління підприємством, установою чи організацією неprivatної форми власності, у тому числі органу державної влади, органу місцевого самоврядування, суб'єкта громадянського суспільства.

Публічне управління – справляння сукупності раціональних впливів на функціонування й розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.

Результати навчання – сукупність знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою у процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

Спеціалізація – складова спеціальності, що визначається вищим навчальним закладом та передбачає профільну спеціалізовану освітньо-професійну чи освітньо-наукову програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти.

Спеціальність – складова галузі знань, за якою здійснюється професійна підготовка.

Сталій фонд (ендавмент) вищого навчального закладу – сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою.

Стандарт вищої освіти – сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності. Стандарти вищої освіти розробляються для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій і використовуються для визначення та оцінювання якості змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів (наукових установ).

Стандарт освітньої діяльності – сукупність мінімальних вимог до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу вищого навчального закладу і наукової установи.

Стандарти освітньої діяльності розробляються для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності з урахуванням необхідності створення умов для осіб з особливими освітніми потребами та є обов'язковими до виконання всіма вищими навчальними закладами незалежно від форми власності та підпорядкування, а також науковими установами, що забезпечують підготовку докторів філософії та докторів наук. Стандарти освітньої діяльності розробляються та затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням із Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Фундаментальні наукові дослідження – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язку.

Якість вищої освіти – рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти.

ВСТУП

Сучасна Україна переживає дуже складний етап свого розвитку. Євромайдан та Революція гідності, тимчасова втрата Криму та військові дії на Сході країни, системна криза суспільства та проголошення європейського вектора цивілізаційного розвитку, початок цілого комплексу давно потрібних реформ суспільства і держави та втрата можливостей мирного розвитку – це далеко не повний перелік доленосних українських проблем. Під питанням стоїть історичний проект України.

Без реформ держава Україна зберегти себе не зможе. Необхідна всебічна модернізація всіх сфер суспільства, напрямів державної політики, системи державного управління та місцевого самоврядування.

Україна здійснює динамічний і складний демократичний перехід до нової якості суспільства, економіки, політично організованого відповідального громадянського суспільства, в якому підвищується рівень політичної участі громадян, ступінь забезпечення прав та свобод, утвердження їх гідності. Цей перехід має як міцну зовнішню міжнародну, так і внутрішню підтримку з боку громадянського суспільства. Вона вступила в принципово новий історичний етап свого розвитку – всебічного реформування суспільства та держави, проектування та впровадження комплексу державно-управлінських реформ.

Однак процес реформування гальмується, а в деяких випадках спостерігається повернення відкинутих народом надлишкових структур, корупційних схем та авторитарних методів управління. Основною причиною цього є дефіцит управлінських кадрів нової генерації. Тому виникає необхідність дослідження проблеми інституційного забезпечення кадрової політики в публічному управлінні. При цьому сьогодні важливі не тільки теоретичний аналіз цих проблем, але й виявлення реальних шляхів практичного її вирішення. Тому в доповіді ці проблеми розглядаються через інституційні можливості в реалізації кадрової політики сектору публічного управління Національною академією державного управління при Президентові України (далі – Національна академія).

Об’єктом наукової доповіді є інституційне забезпечення кадрової політики в публічному управлінні, тобто її реформування.

Предметом наукової доповіді є інституційні можливості Національної академії та їх реалізація в процесі реформування кадрової політики в публічному управлінні.

У першому розділі доповіді “Кадрова політика у сфері публічного управління України: стан, виклики та пріоритети розвитку” розглядається кадрова ситуація у сфері публічного управління, трансформація інститутів влади в Україні, системні зміни законодавства як підстави новачій у сфері публічного управління, концептуальні підходи до формування кадрового потенціалу системи публічного управління.

У другому розділі “Інституційний розвиток і спроможність Національної академії державного управління при Президентові України до підготовки кадрів для державного управління та місцевого самоврядування” висвітлюються основні етапи 20-річного її інституційного розвитку, який виступає процесом формування Національної академії як навчального закладу, що поєднує комплекс регіональних та галузевих розвинутих інститутів. Їх інтегрованість створює міцний потенціал можливостей. Наводяться пропозиції їх реалізації.

У третьому розділі “Концептуальні підходи до розвитку інструментального забезпечення підготовки державних управлінців” аналізуються актуальні проблеми управлінської освіти в умовах глобалізації, формулюються основні вимоги до галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління, осмислюється компетентнісний підхід у формуванні освітніх програм підготовки бакалавра, магістра і доктора філософії, пропонується загальне бачення та структура освітніх програм у галузі “Державне управління”.

Четвертий розділ “Становлення та розвиток галузі науки “Державне управління” презентує важливу національну перевагу України у сфері інтелекту публічного управління – становлення та нарощування фундаментальних та прикладних досліджень галузі, підготовку та атестацію наукових і науково-педагогічних кадрів.

П'ятий розділ “Міжнародна співпраця, комунікації та імідж Національної академії державного управління при Президентові України” акцентує увагу на її міжнародній співпраці як засобі інституційного розвитку, використанні світового, насамперед європейського досвіду підготовки державних службовців, а також на комунікаційних заходах, що сприяють відкритості закладу експертному співтовариству та громадянському суспільству.

Шостий розділ “Інституціональне проектування та моделювання стратегічного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України в умовах суспільних реформ” дає відповіді на питання щодо залежності реформ від кадрового забезпечення, аналізує варіанти моделей реформування самої Національної академії, а також її можливості в інституціоналізації державно-управлінських реформ.

Усі розділи наукової доповіді інтегровані думкою про значний інтелектуальний капітал Національної академії, накопичений за 20 років свого існування. Вона завжди відповідала вимогам часу. Сьогодні вона не тільки готова до змін, а й реалізує їх. Тому наукова доповідь розглядається колективом авторів як своєрідний аудит цього капіталу з метою його переформатування та ефективного впровадження в практику реформ.

РОЗДІЛ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

1.1. Кадрова ситуація у сфері публічного управління

У широкому розумінні сфера публічного управління (“governance”) розглядається як процес, у якому задіяні урядові структури, бізнес та громадянське суспільство. Для гармонізації відносин у цьому тріумвіраті встановлюються партнерські зв’язки, метою яких є досягнення суспільно корисних цілей. Забезпечується цей процес у формі публічного адміністрування, в межах якого опрацьовуються та впроваджуються рішення щодо організаційно-розпорядчої діяльності публічної служби, реалізується управління персоналом у публічній службі та надання послуг населенню. Відповідно до п. 15 ст. 3 Кодексу адміністративного судочинства публічна служба розглядається як професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади АР Крим, органах місцевого самоврядування. Звертаючись до категорії управління, можна стверджувати, що змістовно управління суспільством у контексті надання послуг населенню покладається на інститути, які через такі інструменти, як державна служба та служба в органах місцевого самоврядування реалізують діяльність публічної адміністрації.

Забезпечення державної служби та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими спеціалістами в умовах скорочення штатів є одним із найактуальніших завдань державної кадрової політики. Підґрунтям прийняття дієвих рішень у цій сфері є аналіз кількісного та якісного складу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На сьогодні одним із джерел первинної інформації є зведені дані про якісний та кількісний склад державної служби, які щорічно готує Державна служба статистики України. Статистичне спостереження у сфері публічної служби проводиться органами державної статистики на основі форми державної статистичної звітності № 9-ДС (річна) “Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників та спеціалістів”. Обстеженню підлягають усі органи, установи та організації, на працівників яких поширюється дія законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”.

Динаміка загальної чисельності. Станом на 1 січня 2015 р. в Україні налічується **380257** державних службовців (**295709**) та посадових осіб місцевого самоврядування (**84548**), що становить **8,7%** від загальної чисельності населення (42895,7 тис. осіб), що перевищує відповідний показник більшості країн Європейського Союзу (табл. 1.1).

Аналіз динаміки загальної чисельності свідчить про відносно зростання кількості державних службовців. Зменшення чисельності посадових осіб місцевого самоврядування відбулось унаслідок скорочення облікових територій.

Таблиця 1.1

Загальна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	2014**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Органи і установи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України	4401	4134	5125	4704	4440	4131	3397	4247	3150
Державні органи України	2286	2356	3737	3761	3691	2745	2806	2936	3380
Міністерства*	6673	7065	7363	7523	7369	6533	6480	8723	7750
ЦОВВ	8544	9286	9145	9418	9420	9149	10021	10674	10691
Територіальні органи міністерств, інших ЦОВВ*	139 019	145 726	151 578	155 099	153 474	143776	149562	203110	174349

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Органи державної влади АР Крим	370	384	407	418	409	428	451	443	-
Місцеві державні адміністрації	70226	73243	75340	75124	72511	70981	69222	71495	64542
Підприємства, організації та установи, посади керівних працівників та спеціалістів яких віднесені до посад державних службовців	289	311	319	310	325	311	309	301	-
Органи судової влади і прокуратури	22837	22345	25226	26576	27450	29639	32096	32952	29499
Наукові, консультаційні та дорадчі органи	484	465	467	475	411	411	395	389	-
Державні установи та організації	-	-	-	-	-	-	-	-	2348
Всього державних службовців:	255129	265315	278707	283408	279500	268104	274739	335270	295709
Обласні ради, Київська та Севастопольська міські ради	1503	1687	1762	1747	1671	1564	1563	1556	1256
Міські, районні у містах ради та їх виконавчі комітети	44611	47038	48288	48610	48107	47233	46787	47006	37804
Районні ради	5099	5329	5355	5264	4934	4989	4910	4943	4540
Сільські і селищні ради та їх виконавчі комітети	44428	44894	45177	45168	45071	45418	44857	44494	40948
Всього посадових осіб місцевого самоврядування	95641	98948	100582	100789	99783	99204	98117	97999	84548
Загалом державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:	350770	364263	379289	384197	379283	367308	372856	433269	380257
*- збільшення чисельності відбулось за рахунок включення до складу Міністерства доходів і зборів працівників податкової та митної служб; **- дані на 31 грудня 2014 р. не порівнюються з попередніми роками, оскільки відсутні дані щодо спостереження за формою № 9-ДС по АР Крим та частково по Донецькій та Луганській областях									

Окремим питанням характеристики сучасної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування постає співвідношення керівного складу та виконавців до загальної чисельності (рис. 1.1). Вивчення цього стану визначає, які тенденції переважають, – централізації або децентралізації управлінських функцій.

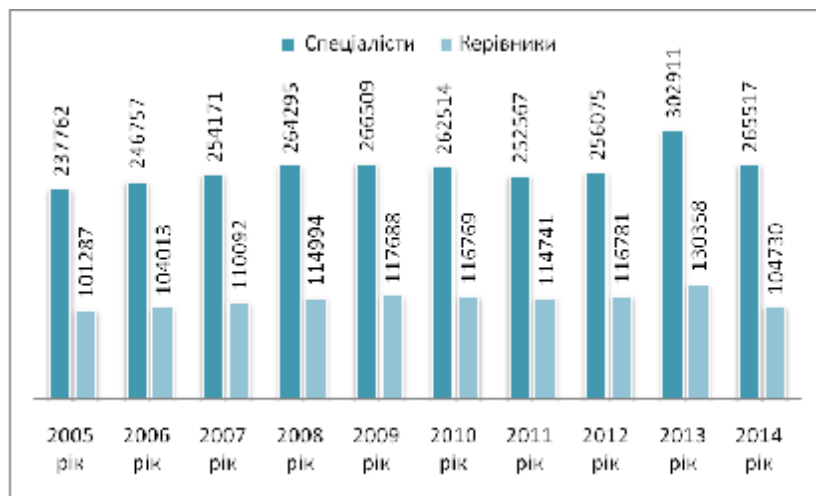


Рис. 1.1. Співвідношення керівного складу та виконавців

Вказане співвідношення в науці характеризується поняттям “норма керованості” або “діапазон керованості”. Норма керованості – це кількість працівників або підрозділів, що підпорядковані одному або кільком керівникам. Для діяльності державної служби як цілісної та доволі складної системи це має важливе значення. Звісно, це узагальнений показник, але в цілому він дає певне уявлення про рівень централізації або ступеня контролю в державній службі (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Норма керованості в державній службі

	Спеціалісти	Керівники	Норма керованості
2005 рік	237762	101287	2,35
2006 рік	246757	104013	2,37
2007 рік	254171	110092	2,31
2008 рік	264295	114994	2,30
2009 рік	266509	117688	2,26
2010 рік	262514	116769	2,25
2011 рік	252567	114741	2,20
2012 рік	256075	116781	2,19
2013 рік	302911	130358	2,32
2014 рік	265517	104730	2,54

З аналізу видно, що в період з 2005 по 2012 р. загальна норма керованості у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування має тенденцію до постійного зниження. Тільки в 2014 р. цей показник збільшився за рахунок певних кадрових втрат до 2,54 (Адміністративними школами управ-

ління встановлено, що найкращою нормою є 7–10 підлеглих, зокрема на найвищих рівнях управління кількість підлеглих коливається від 4 до 8, і від 8 до 15 на найнижчих). Разом з тим при реалізації складних видів діяльності, що вимагають від співробітників великого числа узгоджень, уточнень, консультацій з боку керівника, необхідні вузький діапазон контролю і висока багаторівнева організаційна структура. Наведене можна цілком віднести саме до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Враховуючи зазначене, робимо висновок, що в Україні переважає централізована модель державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Про це свідчить і діаграма на рис. 1.2 щодо розподілу державних службовців по органах влади в 2014 р.

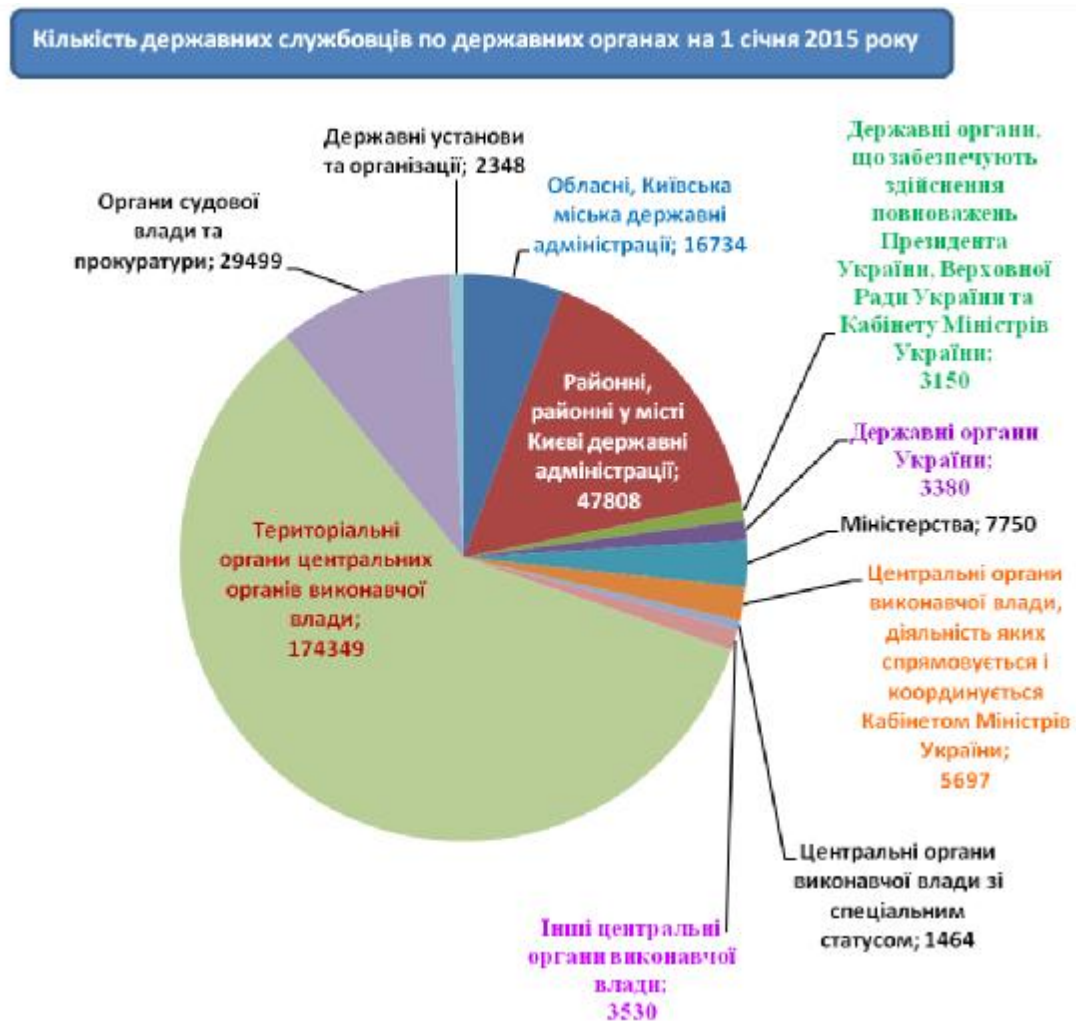


Рис. 1.2. Чисельність державних службовців в державних органах у 2014 р.

Особливості проведення реорганізації органів виконавчої влади в 2014 р. вплинули на системність статистичного обстеження, зокрема Міністерство доходів і зборів України реорганізоване в Державну фіскальну службу України (постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2014 р. № 160 “Про утворення Державної фіскальної служби”).

Не подавались до уповноважених органів відомості щодо кадрових змін від Державної фіскальної служби України (у зв’язку з реорганізацією відповідно до постанов Кабінету Міністрів України “Про Державну фіскальну службу” від 21 травня 2014 р. № 236 та “Про утворення територіальних органів Державної фіскальної служби та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України” від 6 серпня 2014 р. № 311), Державного агентства з питань електронного урядування України (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 4 червня 2014 р. № 255 та у зв’язку із зміною структури і штатного розпису), Державної архітектурно-будівельної інспекції України (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України “Питання функціонування територіальних органів Державної архітектурно-будівельної інспекції” від 23 квітня 2014 р. № 150 здійснюються заходи з ліквідації юридичних осіб публічного права територіальних органів Державної архітектурно-будівельної інспекції України та утворюються її територіальні органи як структурні підрозділи апарату Інспекції в областях та м. Києві), Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, Севастопольської міської державної адміністрації.

Таким чином, інформаційні дані щодо стану кадрової роботи вищезазначених органів станом на 1 січня 2015 р. не враховуються.

Загальна кількість державних службовців за штатним розписом у міністерствах та центральних органах виконавчої влади станом на 1 січня 2015 р. становить 126 803 особи, у тому числі кількість за штатним розписом державних службовців I–IV категорій – 7 263 особи, що становить 5,7% від загальної кількості за штатним розписом державних службовців. Аналіз цієї групи фахівців, відповідальних в більшості випадків за якість управлінських послуг суспільству, дає уявлення щодо спроможності забезпечити належний професійний рівень реалізації функцій і завдань публічної влади.

Аналіз стану кадрової роботи в міністерствах та центральних органах виконавчої влади свідчить, що загальна кількість фактично працюючих державних службовців станом на 1 січня 2015 р. становить 110 625 осіб, у тому числі кількість фактично працюючих державних службовців I–IV категорій – 6 493 особи, що становить 5,8% від загальної кількості фактично працюючих державних службовців.

Упродовж 2014 р. на посади державних службовців у міністерствах та центральних органах виконавчої влади призначено 7 981 особу (7,2% від загальної кількості фактично працюючих державних службовців). На посади державних службовців I–IV категорій призначено 1 273 особи, що становить 15,8% від фактично працюючих державних службовців I–IV категорій.

За конкурсним відбором на посади державних службовців станом на 1 січня 2015 р. призначено 3 298 осіб (41,3% від загальної чисельності призначених державних службовців). На посади державних службовців I–IV категорій призначено 188 осіб (14,7% від загальної чисельності призначених державних службовців I–IV категорій).

За результатами стажування на посади державних службовців станом на 1 жовтня 2014 р. призначено 2182 особи (27,3% від загальної чисельності призначених державних службовців). На посади державних службовців I–IV категорій – 437 осіб (34,3% від загальної чисельності призначених державних службовців I–IV категорій).

Найбільшу кількість державних службовців за результатами стажування призначено у Міністерстві юстиції України – 150 осіб, що становить 23,1% від фактичної кількості працюючих в цьому органі, Міністерстві освіти і науки України – 43 особи (14,9%), Державній виконавчій службі України – 46 осіб (58,9%), Міністерстві внутрішніх справ України – 43 особи (9,3%), Державній реєстраційній службі України – 77 осіб (49,6%).

З кадрового резерву на посади державних службовців станом на 1 січня 2015 р. призначено 821 особу (10,3% від загальної чисельності призначених державних службовців). На посади державних службовців I–IV категорій – 182 особи (14,3% від загальної чисельності призначених державних службовців I–IV категорій).

У шести міністерствах та 27 органах центральної виконавчої влади станом на 1 січня 2015 р. призначення з кадрового резерву не відбувалось.

За іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством, на посади державних службовців станом на 1 січня 2015 р. призначено 1680 осіб (21,0% від загальної чисельності призначених державних службовців). На посади державних службовців I–IV категорій призначено 466 осіб (36,6% від загальної чисельності призначених державних службовців I–IV категорій).

Найбільшу кількість державних службовців за іншою процедурою призначено у Міністерстві юстиції України – 358 осіб, що становить 55,1% від фактичної кількості працюючих у цьому органі, Державній виконавчій службі України – 70 осіб (89,7%), Державній інспекції ядерного регулювання України – 47 осіб (32,4%), Міністерстві аграрної політики та продовольства України – 45 осіб (13,5%), Міністерстві внутрішніх справ України – 35 осіб (30,4%).

Таким чином, можна констатувати, що декларований Урядом пріоритет призначень за конкурсом в 2014 р. не дотримувався. Це означає, що кадрові служби зі вступом в силу нового законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, яке схвалено в першому читанні в квітні 2015 р. Верховною Радою України, будуть потребувати суттєвої консультативної підтримки, а її працівники – відповідного навчання, яке дасть їм змогу якісно забезпечити відбір кадрів та їх просування по кар'єрі на конкурсній основі.

Готовність керівного контингенту до своєї посадової діяльності значною мірою залежить від періодів і кількості наявних вакантних посад. Штатна чисельність державних службовців I–IV категорій посад за 2014 р. становить 7 263 особи.

Усього в центральних органах виконавчої влади станом на 1 січня 2015 р. кількість вакантних посад становила 770 (10,6% від штатної чисельності державних службовців I–IV категорій).

Період, за який вакантні посади державних службовців I–IV категорій не заповнювалися, розподілився таким чином: до 2 місяців – 341 вакантна посада, що становить 44,2% їх загальної кількості; від 2 до 3 місяців – 182 вакантні посади, що становить 23,6%; понад 3 місяці – 247 вакантних посад, що становить 32,0% їх загальної кількості.

Для оцінювання ризиків у керівному контингенті варто звернути увагу на характеристику плинності кадрів в цілому (табл. 1.3). Відсоток звільнених державних службовців у 2014 р. (18,5%) фактично підтвердив змінюваність в корпусі державної служби, що спостерігалось в Україні під час політичних змін

у суспільстві в 2005 та 2010 роках, коли кількість тих, хто вибув із державної служби, дорівнювала відповідно 18,9% та 17,2%. Тим часом, протягом 2014 року з посад першої категорії в державній службі звільнилось 289 осіб або 139% від кількості посад цієї категорії. Змінюваність на керівних посадах (крім шостої категорії посад) перевищує середній рівень. Такий стан плинності керівних кадрів негативно впливає на професійний рівень кадрів і якість реалізації як управлінських, так і адміністративних функцій. Цей фактор

ризиків можна подолати лише за рахунок отримання оновленим контингентом профільних знань у галузі державного управління шляхом навчання і підвищення кваліфікації в закладах загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки і навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Таблиця 1.3

Кількість працівників, які вибули зі служби, за категоріями посад у 2014 р.

Назва категорії	Державні службовці		Посадові особи місцевого самоврядування	
	Вибуло, осіб	у відсотках до загальної кількості по відповідній категорії	Вибуло, осіб	у відсотках до загальної кількості по відповідній категорії
Усього	54728	18,5	8186	9,7
Керівники	15173	19,5	3366	9,1
перша категорія	289	137,0	18	90,0
друга категорія	425	48,1	31	64,6
третья категорія	1508	45,2	307	41,7
четверта категорія	2553	28,4	895	7,4
п'ята категорія	4698	21,3	1736	8,5
шоста категорія	5700	13,5	379	10,2
Спеціалісти	39555	18,1	4820	10,1
друга категорія	32	97,0	0	0
третья категорія	689	17,9	1	100,0
четверта категорія	274	13,5	7	87,5
п'ята категорія	6492	22,4	223	12,9
шоста категорія	14486	19,6	2372	11,6
сьома категорія	17582	16,1	2217	8,8

Загальна кількість за штатним розписом державних службовців у місцевих державних адміністраціях станом на 1 січня 2015 р. становить 66 261 особу, у тому числі кількість за штатним розписом державних службовців I–V категорій – 7 900 осіб, що становить 11,9% від загальної кількості за штатним розписом державних службовців.

За звітний період на посади державних службовців у місцевих державних адміністраціях призначено 7488 осіб, що становить 13,1% від загальної кількості фактично працюючих державних службовців, 1 874 особи – на посади I–V категорій, що становить 25,0% від загальної кількості призначених державних службовців.

Загальна кількість державних службовців, призначених на посади за конкурсом, становить 530 осіб (33,7% від загальної чисельності призначених державних службовців), у тому числі на посади державних службовців I–V категорій – 309 осіб (12,2% від загальної чисельності призначених державних службовців за конкурсом).

За результатами стажування призначено 1557 осіб (20,7% від загальної кількості призначених державних службовців), у тому числі на посади державних службовців I–V категорій – 456 осіб (29,3% від загальної кількості призначених державних службовців за результатами стажування).

З кадрового резерву на посади державних службовців призначено 998 осіб (13,2% загальної чисельності призначених державних службовців), у тому числі на посади державних службовців I–V категорій – 210 осіб (21,0% від загальної чисельності призначених державних службовців з кадрового резерву).

За іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством, призначено 2403 осіб (32,0% від загальної кількості призначених державних службовців), у тому числі на посади державних службовців I–V категорій – 899 осіб (37,4% від загальної кількості призначених державних службовців за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством).

Простежується тенденція призначення на посади державних службовців у міністерствах та центральних органах виконавчої влади переважно за конкурсним відбором (41,3% від загальної чисельності призначених державних службовців). Призначення за переведенням (стажуванням чи з кадрового резерву) складає 37,6% від загальної чисельності призначених державних службовців. Це обумовлено спрощеною процедурою прийняття на державну службу при переході з одного органу в інший або в межах одного органу та просуванням по державній службі. Також призначення на посади державних службовців у міністерствах та центральних органах виконавчої влади відбувалось переважно з працівників територіальних органів міністерств та центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, що може свідчити про стабільність державної служби як такої та створення умов просування по державній службі на вищі посади.

У місцевих державних адміністраціях призначення на посади державних службовців здійснювалось здебільшого за конкурсом (33,7%).

Низький відсоток призначень на посади державних службовців з кадрового резерву може свідчити про його недостатню дієвість (10,3% від загальної чисельності призначених державних службовців у центральних органах виконавчої влади та 13,2% від загальної чисельності призначених державних службовців у місцевих державних адміністраціях).

Одночасно спостерігаються певні тенденції щодо збереження вакантних посад у центральних органах виконавчої влади 10,6% від штатної чисельності державних службовців I–IV категорій посад і в місцевих державних адміністраціях 12,3% від штатної чисельності державних службовців I–V категорій посад, що може бути пов'язано з економією фонду оплати праці. Середня заробітна плата державних службовців у кінці 2014 р. на початку 2015 р. була обмежена 7 мінімальними заробітними платами. Відповідно до даних статистичного обстеження, на 1 січня 2015 р. заробітна плата державних службовців (див. рис. 1.3) була меншою, ніж у посадових осіб місцевого самоврядування (див. рис. 1.4) практично в усіх регіонах, як це показано на наведених нижче діаграмах.

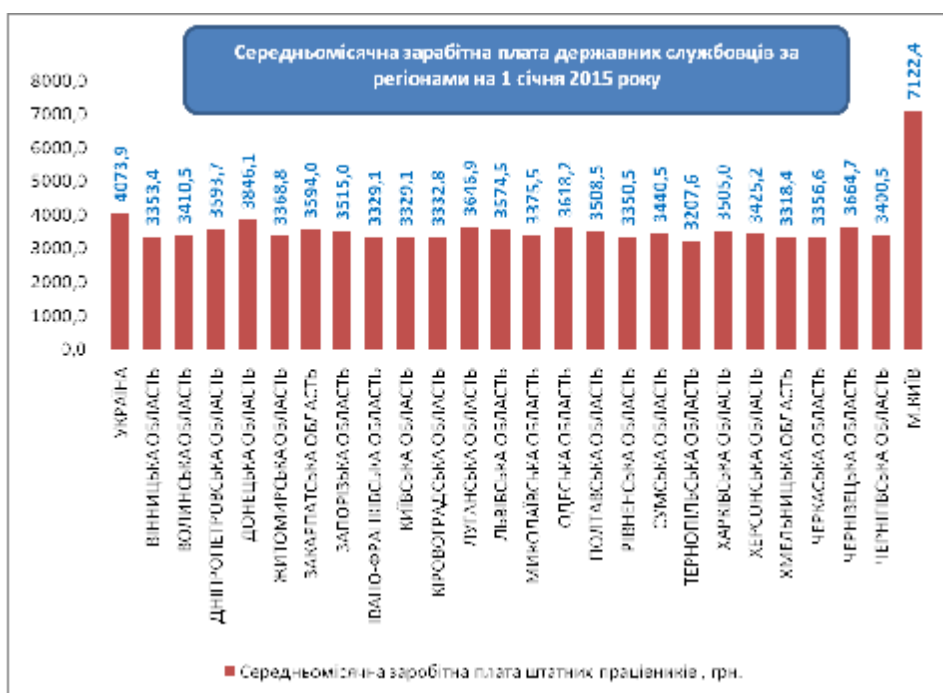


Рис. 1.3. Середньомісячна заробітна плата державних службовців

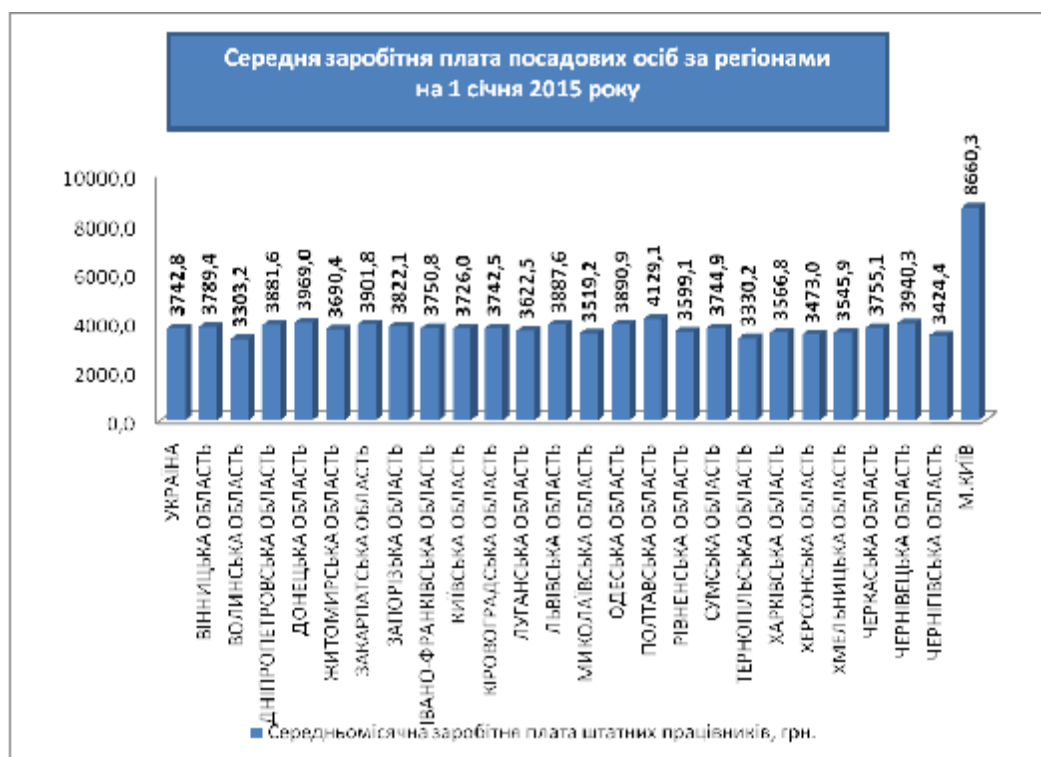


Рис. 1.4. Середньомісячна заробітна плата посадових осіб місцевого самоврядування

Динаміка розподілу державних службовців за віком має тенденцію до збільшення кількості осіб у віковій групі до 35 років.

Аналіз вікової структури свідчить, що майже половина (46%) державних службовців це молодь віком до 35 років (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Аналіз вікової структури державних службовців станом на 31 грудня 2014 р.

Фактично ця група осіб є потенційними користувачами освітніх послуг у галузі знань “Державне управління”. Стан освіти державних службовців наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Кількість державних службовців за рівнем освіти станом на 31 грудня 2014 р.

Назва категорії	Облікова кількість працівників, які мають освіту, осіб				
	повну вищу		неповну, базову вищу		у тому числі вищу в галузі знань "Державне управління"
	всього	у відсотках до загальної кількості по відповідній категорії	всього	у відсотках до загальної кількості по відповідній категорії	
Усього	271429	91,8	23123	7,8	9256
Керівники	75396	97,1	2206	2,8	5047
Спеціалісти	196033	89,9	20917	9,6	4209

Незважаючи на тенденцію до збільшення з року в рік частки державних службовців, які мають повну вищу освіту, яка Довідником типових професійно кваліфікаційних характеристик посад державних службовців визнається бажаною для зайняття посад державних службовців і обов’язковою для керівників, наявний розрив у рівні освіти керівників і спеціалістів. На рис. 1.6 наведена динаміка скорочення кількості осіб, які займають посади спеціалістів і отримали профільну освіту у галузі управління.

Така тенденція є наслідком зменшення кількості державних службовців, які приймалися на навчання до магістратур вищих навчальних закладів, що готують фахівців за



Рис. 1.6. Співвідношення державних службовців, які мають професійну освіту в галузі знань “Державне управління”, і загальної кількості державних службовців за категоріями керівники і спеціалісти

програмою “Державна служба”, намаганням залучити в них слухачів на комерційній основі та скорочення державного замовлення і відповідно фінансування для цих послуг. Тенденція є вкрай небезпечною з огляду на орієнтацію державної служби на технологію надання адміністративних послуг, яка є базою для становлення “сервісної держави”, концепція якої є основою для функціонування європейського адміністративного простору.

Таким чином, для Національної академії в найближчій перспективі пріоритетом діяльності має стати створення навчально-методичного забезпечення професійного навчання корпусу державних службовців (з урахуванням упровадження нової і єдиної спеціальності “Публічне управління і адміністрування”) та посадових осіб місцевого самоврядування, а також організація перепідготовки викладачів для впровадження єдиних стандартів управління і адміністрування.

1.2. Трансформація інститутів влади: нові реалії для України після 2014 року

У 2014 р. Україна сплатила найвищу ціну за незалежність і прагнення самостійно обирати свій шлях – життя своїх громадян, які загинули на Майдані і захищали свою країну від терористів, російських окупантів і стали жертвами розв’язаного Росією збройного конфлікту.

Попри всю загрозливість ситуації, Україні вдалося вистояти. Суспільство мобілізувалося для захисту країни. Відбулося оновлення вищих владних інститутів держави, розпочато процеси очищення влади. Нова влада виявилася здатною відновити співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами, утримати країну від дефолту і забезпечити стабільне функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства в умовах війни. Прийняті впродовж року політичні рішення створюють передумови для здійснення необхідних для розвитку країни і суспільства реформ.

21 лютого 2014 р. Верховна Рада України прийняла Закон України “Про відновлення дії окремих положень Конституції України” № 742-VII, повернувши редакцію Конституції України зі змінами, внесеними законами України від 8 грудня 2004 р. № 2222-IV, від 1 лютого 2011 р. № 2952-VI, від 19 вересня 2013 р. № 586-VII. Крім того, 27 лютого 2014 р. парламентом було прийнято нову редакцію Закону України “Про Кабінет Міністрів України” № 794-VII та внесено зміни до Закону України “Про центральні органи виконавчої влади” щодо приведення його у відповідність із Конституцією України.

Відтак на сьогодні положеннями відновленої Конституції України здійснено перерозподіл повноважень між Верховною Радою України, Президентом України та Кабінетом Міністрів України, у зв’язку з чим Україна перейшла від президентсько-парламентської форми правління до парламентсько-президентської.

Верховна Рада України прийняла рішення про проведення 25 травня 2014 р. позачергових виборів Президента України, місцевих виборів у м. Києві та низці інших міст і регіонів.

Президентська кампанія розгорталась у надзвичайних обставинах, на фоні конфлікту в Криму та активізації сепаратистських рухів на Півдні і Сході України. У виборах взяв участь 21 кандидат. З результатом у 54,7% голосів уже в I турі голосування Президентом України був обраний П.Порошенко. Перемога одного з кандидатів у першому турі стала наслідком прагнення суспільства до якнайшвидшої стабілізації влади та надії на мирне врегулювання конфлікту.

Вибори зафіксували нову розстановку політичних сил у країні, зокрема:

- орієнтація на європейську інтеграцію стала домінантом партійно-політичного середовища;
- усі кандидати, які посіли найвищі позиції за результатами виборів, представляли проєвропейську частину політичного спектра;
- втратила підтримку колишня “партія влади” – Партія регіонів, а також КПУ;
- суспільство не підтримало політичні сили, що позиціонують себе як праворадикальні.

Вибори до Верховної Ради України відбувалися за виборчим законом 2011 р., з мажоритарно-пропорційною виборчою системою у співвідношенні 50/50 і виборчим бар’єром 5%. Вибори не проводилися в АР Крим і на територіях Донецької і Луганської областей, контрольованих терористами. В одномандатних округах вибори проводились у 198 із 225 округів, до списків було внесено близько 30,5 млн виборців.

У змістовному аспекті стрижнем кампанії було: відновлення миру і захист країни; утримання економічної ситуації та боротьба з економічною кризою; здійснення реформ і реалізація європейського вибору; оновлення влади, зокрема її люстрація та боротьба з корупцією.

У виборах за партійними списками взяли участь 29 партій. Виборчий бар'єр подолали шість партій: із них п'ять представляли нову владу – “Блок Петра Порошенка”, “Народний фронт”, Об'єднання “Самопоміч”, Радикальна партія О.Ляшка, ВО “Батьківщина”, одна – попередню (“Опозиційний блок”). Коаліція склалася з членів фракцій УДАР, “Батьківщина”, “Свобода”, а також новоутворених депутатських груп “Економічний розвиток” і “Суверенна європейська Україна”.

27 листопада 2014 р. у Верховній Раді України VIII скликання створено Коаліцію депутатських фракцій, до якої увійшли 302 народних депутати – члени фракцій провладних політичних партій і позафракційні. Решта депутатів належать до складу фракції “Опозиційного блоку” (40 осіб), двох депутатських груп (по 19) або є позафракційними (42 особи).

Коаліція сформувала новий склад Уряду за принципом фракційного представництва, та, вперше в Україні, із залученням вихідців з інших країн, які отримали українське громадянство.

Головними підсумками парламентських виборів стали:

- завершення процесу оновлення вищих владних інститутів, започаткованого після перемоги Революції гідності 2013–2014 рр.;

- значне кількісне та якісне оновлення парламенту (236 із 422 обраних депутатів були обрані вперше, до виборчих списків партій активно залучалися “нові обличчя” – учасники АТО, громадські активісти, волонтери, журналісти);

- формування коаліції з проєвропейських політичних сил; чисельний склад коаліції, здатний забезпечити її стабільне функціонування; наявність можливостей для створення конституційної більшості;

- зменшення рівня представництва в парламенті крайніх політичних сил – як лівих, так і правих.

11 грудня 2014 р. Верховна Рада України затвердила Програму дій Кабінету Міністрів на 2015–2016 рр., таким чином надавши Уряду річний імунітет. Відповідно до пунктів 9 та 9¹ ст. 116 Конституції України Кабінет Міністрів України спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади; утворює, реорганізовує та ліквідовує відповідно до закону міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, діючи в межах коштів, передбачених на утримання органів виконавчої влади.

Аналогічні положення містяться в частині першій ст. 21 Закону України “Про Кабінет Міністрів України”, частині другій ст. 16, частині першій ст. 18 Закону України “Про центральні органи виконавчої влади”.

Досвід успішних країн, Європейського Союзу переконує, що для створення сервісної держави необхідна оптимізація державного управління і насамперед упорядкування системи та структури органів виконавчої влади за функціональним принципом. Без чіткого визначення, хто відповідальний за формування політики, безпосередньо адміністрування суспільних проєктів, управління об'єктами державної власності чи якісне надання публічних послуг, неможлива асоціація між Україною і ЄС, упровадження стандартів сучасного ефективного публічного управління.

Такі перетворення нездійсненні без досвідченого персоналу, спроможного втілити європейські принципи в Україні, без нової якості кадрової політики. Чинне законодавство про державну службу, на жаль, вичерпало свої можливості і сьогодні лише сповільнює професіоналізацію чиновництва. Політична заангажованість та недостатня соціальна захищеність поряд з іншими проблемами є каталізатором корумпованості та однією з основних причин низької ефективності державної служби. Таким чином, без рішучої модернізації держави, без кардинальних та інколи непопулярних, але вкрай необхідних змін Україна не посяде у світі те місце, яке по праву відведене їй історією.

Зокрема, в квітні 2015 р. Верховною Радою України в першому читанні схвалені проєкти нових законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”, опрацьованих протягом 2014 р. у Національному агентстві України з питань державної служби із залученням міжнародних експертів SIGMA.

Метою оптимізації системи виконавчої влади визначено скорочення кількості центральних органів виконавчої влади, зокрема тих, які здійснюють державний нагляд (контроль) у відповідних сферах державного управління, усунення дублювання їх повноважень. Було передбачено:

- залишити в системі центральних органів виконавчої влади 16 міністерств реально 17), 38 інших центральних органів виконавчої влади та 4 центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом (Антимонопольний комітет, Державний комітет телебачення і радіомовлення, Фонд державного майна та Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації);

- ліквідувати 8 центральних органів виконавчої влади та передати функції цих ліквідованих органів міністерствам та іншим центральним органам виконавчої влади, що здійснюють державне управління в тотожних сферах, що дають змогу значно скоротити чисельність управлінського апарату та витрати на його утримання, а також підвищить ефективність державного управління;

- утворити центральні органи виконавчої влади шляхом злиття кількох центральних органів виконавчої влади, а саме:

- 1) Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, реорганізувавши шляхом злиття 4 центральні органи виконавчої влади (Державну ветеринарну та фітосанітарну службу України, Державну інспекцію України з питань захисту прав споживачів, Державну санітарно-епідеміологічну службу України та Державну інспекцію сільського господарства України);

- 2) Державну службу України з безпеки на транспорті, реорганізувавши шляхом злиття три центральні органи виконавчої влади (Державну авіаційну службу України, Державну інспекцію України з безпеки на морському та річковому транспорті, Державну інспекцію України з безпеки на наземному транспорті);

- 3) Державне агентство з управління природними ресурсами України, реорганізувавши шляхом злиття чотири центральні органи виконавчої влади (Державне агентство земельних ресурсів України, Державне агентство лісових ресурсів України, Державне агентство рибного господарства України, Державне агентство водних ресурсів України);

- 4) Державну службу України з питань праці, реорганізувавши шляхом злиття 2 центральні органи виконавчої влади (Державну інспекцію України з питань праці та Державну службу гірничого нагляду та промислової безпеки України).

Враховуючи вимоги Кодексу України про адміністративні правопорушення, законів України “Про електроенергетику”, “Про теплопостачання”, які передбачають функціонування в системі центральних органів виконавчої влади центрального органу виконавчої влади з державного енергетичного нагляду, пропонується утворити Державну інспекцію енергетичного нагляду, поклавши на неї здійснення функцій, які на сьогодні реалізуються відокремленими структурними підрозділами державного підприємства “Національна енергетична компанія “Укренерго” – Державною інспекцією з експлуатації електричних станцій і мереж та Державною інспекцією з енергетичного нагляду за режимами споживання електричної та теплової енергії.

Для підвищення ефективності реалізації політики в зазначених сферах, контролю якості та безпеки лікарських засобів, обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, протидії їх незаконному обігу (які безпосередньо стосуються охорони здоров'я населення) та посилення відповідальності за її здійснення, з метою оптимізації структури зазначених центральних органів виконавчої влади та забезпечення скорочення чисельності управлінського апарату і витрат на його утримання пропонується утворити Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, реорганізувавши шляхом злиття Державну службу України з лікарських засобів та Державну службу України з контролю за наркотиками.

Зазначені заходи забезпечили скорочення кількості контролюючих функцій практично вдвічі – з 1032 до 680. Із 56 контролюючих центральних органів влади має залишитися 27.

Відповідно скорочення штату контролюючих по центральному апарату відомств складе 56% – з 2544 до 1440 працівників.

Окрім центральні органи виконавчої влади будуть ліквідовані, а деякі функції й напрями діяльності – консолідовані в одному органі виконавчої влади.

У цілому реформа системи центральних органів виконавчої влади включає:

- підготовку цільової моделі системи центральних органів виконавчої влади;
- проведення оптимізації центральних органів виконавчої влади та численності їх працівників;
- скорочення кількості та усунення дублювань функцій;
- передачу частини повноважень на місцевий рівень.

Для оптимізації діяльності системи виконавчої влади Урядом анонсовано проведення функціонального аналізу діяльності органів державної влади і визначено куратора цього процесу – Національне агентство України з питань державної служби.

Загалом питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади потребує комплексного та поетапного підходу. У свою чергу, бізнес-спільнота вже довгий час наголошує на необхідності дерегуляції господарської діяльності, оскільки надмірна зарегульованість заважає розвитку підприємництва.

У процесі практичної діяльності інститутів нової влади з реалізації реформ виявилася низка проблем, які можуть знижувати ефективність реформування країни. Це, зокрема:

- брак кваліфікованих управлінських кадрів, готових працювати за новими діловими та морально-етичними стандартами;
- неготовність частини політикуму брати на себе відповідальність за соціально непопулярні, але необхідні дії Уряду, прагнення обмежитися підтримкою лише тих реформ і заходів, які дають позитивний іміджевий ефект;
- прагнення частини представників нової влади на різних рівнях управлінської вертикалі зберегти або відновити корупційні схеми, блокуючи проведення змін або вихолощуючи їх зміст, намагаючись зберегти корумповані кадри;
- недостатній рівень комунікації із суспільством, зокрема, у процесі вироблення та прийняття важливих державних рішень, прецеденти домінування політичної доцільності над правовими нормами.

Разом з тим як позитиви нової влади слід відзначити:

- набагато вищий рівень залучення незалежних експертів до розробки політичних рішень на найвищому рівні (зокрема до підготовки урядових програм, коаліційних угод);
- активне співробітництво з організаціями громадянського суспільства, що працюють у сфері протидії корупції та моніторингу дій влади;
- залучення активістів громадянського суспільства як радників найвищих посадових осіб та до роботи на штатних посадах у вищих органах влади;
- значно вищий, порівняно з попередньою владою, рівень відкритості для громадськості і ЗМІ;
- готовність до практичного сприйняття досвіду інших країн у здійсненні реформ, включно із запрошенням висококваліфікованих фахівців іноземного походження для роботи в урядових структурах України.

Унаслідок оновлення вищих владних інститутів держави всі вищі посадові особи країни, парламентська більшість та Уряд представляють демократичні, проєвропейські політичні сили. Створено правові передумови та розпочато процес кадрового оновлення всієї системи влади, включно з її судовою гілкою. Україна остаточно визначилася з геополітичним вектором розвитку, підписавши та ратифікувавши Угоду про асоціацію з ЄС, відмовившись від позаблокового статусу і взявши курс на досягнення критеріїв, необхідних для членства в НАТО. Держава отримала потужну політичну, економічну, фінансову підтримку від міжнародних організацій, об'єднань і провідних країн світу, покращився імідж України у світі.

1.3. Системні зміни в законодавстві: підстави для новацій у кадровій політиці у сфері публічного управління

Формування сильної та ефективної держави, добре організованої системи публічного управління неможливе без:

- створення і зміцнення правової бази кадрової складової;
- наявності високопрофесійного складу кадрового корпусу органів публічної влади, використання його професійного досвіду і раціонального використання його потенціалу;

– забезпечення використання високого професіоналізму кадрів на засадах формування раціональної структури органів публічного управління, запровадження в практику їх діяльності сучасних ефективних кадрових технологій і процедур.

Слід зазначити, що тенденції в роботі з кадрами публічного управління знаходять своє втілення в законотворчості, у правових нормах, у встановленні державою вимог щодо трудових і кадрових відносин. Ці вимоги у своїй сукупності складають зміст кадрової політики, яка на даному етапі потребує правового удосконалення.

За попередні роки в Україні багато зроблено в правовому забезпеченні кадрової політики у сфері публічного управління. Серед нормативно-правових актів слід передусім назвати такі базові закони, як Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р., “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 червня 2001 р., “Про вищу освіту” від 1 липня 2014 р. На розвиток і на виконання положень цих законів було прийнято низку підзаконних нормативно-правових актів, якими визначають завдання, першочергові пріоритети і шляхи реалізації кадрової політики у сфері публічного управління. До їх числа передусім відносять Указ Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки” від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 і постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” від 23 листопада 2011 р. № 1341 тощо.

На характер кадрової політики у сфері публічного управління вирішальною мірою вплинуло підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка була синхронно ратифікована Верховною Радою України та Європейським Парламентом 16 вересня 2014 р.

Саме в рамках заходів, передбачених розпорядженнями Кабінету Міністрів України “Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом та Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони” від 17 вересня 2014 р. № 847, “Про План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні” від 18 червня 2014 р. № 591 та “Про підписання Угоди про фінансування (Контракт для України з розбудови держави)” від 7 травня 2014 р. № 452 підготовлено і передано до розгляду у Верховній Раді України нову редакцію законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Ці законопроекти містять низку принципових новел, що направлені на покращення кадрової політики у сфері публічного управління. Так, підвищенню ефективності кадрової політики, безумовно, сприятимуть: нові підходи щодо поділу посад у державних органах та органах місцевого самоврядування; вимоги до політичної неупередженості службовців цих органів; запровадження інституту наставництва; закріплення вимог до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади в цих органах; норми про професійне навчання службовців, які працюють в органах публічного управління тощо.

У формуванні кадрового корпусу органів публічного управління вагоме місце відводиться системі професійного навчання службовців, які працюють у цих органах. Правове регулювання зазначених питань знайшло своє відображення в постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій” від 8 лютого 1997 р. № 167; постанові Кабінету Міністрів України “Про фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних сил” від 14 липня 1999 р. № 1262; постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” від 7 липня 2010 р. № 564 та низці розпоряджень Кабінету Міністрів України. Слід зазначити, що особливе місце у справі підготовки професійних кадрів для органів публічного управління відводиться Національній академії державного управління при Президенті України, яка визначена як державний вищий навчальний заклад з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців (ст. 29 Закону України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р.).

Правовий статус та порядок діяльності Національної академії встановлено низкою правових актів Президента України, зокрема: указами “Питання Національної академії держав-

ного управління при Президентів України” від 21 вересня 2001 р. № 850, “Питання реформування Національної академії державного управління при Президентів України” від 9 грудня 2011 р. № 1110 тощо.

Таким чином, з часу, коли в Україні на законодавчому рівні вперше було врегульовано особливості кадрової політики у сфері публічного управління, набуто значний досвід у реалізації нормативно-правових актів у цій сфері.

Водночас очевидно, що правове регулювання кадрової політики у сфері публічного управління вкрай повільно набуває нових якостей, що відповідали б сучасним завданням і вимогам. Мало того, в цій царині розвиваються негативні явища та тенденції, які знижують ефективність діяльності й авторитет державної влади. Деякі перетворення мають поверховий характер і зведені до невинновдано частих змін у правовому регулюванні, що призводять до кадрових перестановок. Ці та інші чинники суттєво знижують ефективність державного управління. Усвідомлення необхідності змін у кадровій політиці у сфері публічного управління привело до розробки нових редакцій законів України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, які прийняті Верховною Радою України у першому читанні.

Чинне законодавство про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, попри його розгалуженість, потребує суттєвого реформування, адже не відповідає сьогднішнім політичним і соціальним викликам. Воно не дає підстав сприймати кадрову політику у сфері публічного управління як таку, що водночас з функцією управління реалізує функцію надання послуг суспільству, громадянину, бізнесу.

Крім того, серед проблем, що мають місце в кадровій політиці і серйозно впливають на її успішне проведення, слід назвати такі:

- державний апарат є надто залежним від політичних впливів. Одним з аргументів щодо необхідності розробки нової редакції Закону України “Про державну службу” якраз і було запровадження в ньому механізму захисту державних службовців від політичних впливів. Не можна допускати ситуації, коли зі зміною політичного керівництва змінюється кадровий склад в органах публічної влади;

- рівень професіоналізму публічних службовців не є визначальним чинником у їх службовій кар’єрі. Ця проблема певною мірою пов’язана з попередньою. Служба в державних органах та органах місцевого самоврядування є залежною від політичної кон’юнктури, її розглядають не як служіння державі або територіальній громаді, а як сервіс для політиків, як слугування, як допоміжний інструмент проведення лінії конкретних людей, що зайняли посади внаслідок виборів. Тому особиста відданість стає критерієм професійної придатності людини при розгляді питання її призначення на посаду. На службове просування лише незначною мірою впливає спеціальна освіта та стаж. Немає чіткої і зрозумілої системи критеріїв просування службовими щаблями;

- унаслідок незадовільного матеріального забезпечення з апарату органів публічного управління “вимиваються” найпрофесійніші кадри. Різниця в розмірах заробітної плати публічних службовців і службовців недержавного сектору не дає змоги залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів на роботу в апарат органів публічного управління, призводить до відпливу підготовлених кадрів у недержавний сектор. При цьому не спрацьовує навіть чинник стабільності, що завжди був привабливою рисою не лише вітчизняної публічної служби, а й публічної служби в зарубіжних країнах.

Аналіз цих та інших проблем дає підстави виявити причини нинішнього незадовільного стану кадрової політики у сфері публічного управління. Одна з них полягає в тому, що при становленні системи публічної служби в незалежній Україні перевага віддавалася трудовій (а не публічно-правовій) моделі регулювання службово-професійних відносин у публічних органах.

Відносини між публічним службовцем і органами публічної влади мають регулюватися передусім публічно-правовими актами за відносно обмеженого використання індивідуальної регуляції, що відбувається за допомогою приватного права. Основа нової ідеології правового забезпечення кадрової політики у сфері публічного управління полягає в тому, що влада повинна працювати на принципах служіння суспільству. Отже, якісно нова публічна служба в Україні повинна розвиватися як публічно-правовий інститут. Це має бути головний інструмент здійснення влади, щоб влада була раціональною, ефективною, орієнтованою на інтереси й потреби суспільства в цілому, а в ньому – кожної людини.

Сьогодні в основу побудови і здійснення кадрової політики у сфері публічного управління покладено конституційні принципи організації і функціонування державної влади, її системи, зокрема:

- принцип конституційного режиму кадрової політики. Під ним розуміють верховенство Конституції, єдність системи державної влади та існування місцевого самоврядування, принцип поділу законодавчої, виконавчої і судової влади тощо;
- принцип правозахисного режиму публічної служби, а саме – пріоритет, дотримання та захист прав та свобод людини і громадянина, рівний доступ громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до здібностей та професійної підготовки;
- принцип адміністративного режиму публічної служби, який передбачає обов'язковість для публічних службовців законів, рішень вищих державних органів у межах їхніх повноважень; єдність основних вимог, що пред'являються до публічної служби, професіоналізм і компетентність публічних службовців, їх відповідальність за свої дії, стабільність кадрів публічної служби.

Перелічені принципи є базовими при здійсненні правового регулювання кадрової політики у сфері публічного управління і в переважній більшості отримали своє законодавче закріплення.

Натомість, враховуючи виключну важливість цих питань для розвитку держави, вважаємо за доцільне закріпити на конституційному рівні поняття та принципи державної служби, що надало б їй вищої юридичної сили і гарантувало більш стабільний характер.

Вирішення проблем кадрової політики у сфері публічного управління пов'язане також із визначенням кола державних органів і посадових осіб, які вправі регулювати основні правовідносини в цій сфері. Крім Верховної Ради України, до них слід віднести Президента України та Кабінет Міністрів України. При цьому Верховна Рада України встановлює основи державної політики, цілі, завдання і принципи кадрової політики у всіх сферах публічного управління. Президент України та Кабінет Міністрів України спрямовують свої зусилля на проведення виробленої політики в життя, а також вирішують проблеми підготовки, підвищення кваліфікації та інші з метою забезпечення ефективності роботи всіх державних органів та органів місцевого самоврядування відповідно до їх компетенції. Ці та інші повноваження Президента України та Кабінету Міністрів України не знайшли свого врегулювання в Конституції України та інших законах, у той час як відомо, що і Президент, і Кабінет Міністрів у практичній діяльності не можуть не торкатись проблем кадрового забезпечення і фактично їх не вирішувати.

Ще одним фактором, безпосередньо пов'язаним зі створенням єдиної і цілісної та ефективної кадрової політики в публічному управлінні через досягнення оптимальної впорядкованості її організації, є стандартизація. На відміну від багатьох інших видів трудової діяльності, публічна служба значною мірою має нормативно регламентований характер, будується на засадах обов'язкового дотримання певних правил (стандартів). Ці стандарти можуть мати як зовнішній характер, який встановлює суспільство для публічних службовців, так і внутрішній, пов'язаний з організацією власне публічної служби і встановленням вимог до поведінки чиновників.

З метою підсилення нормативно-регулятивної функції в кадровій політиці у сфері публічного управління, уніфікації правового регулювання окремих процесів і відносин необхідно виявити однотипні управлінські, правові і кадрові процеси на різних рівнях і в різних видах органів публічної влади. Це дасть змогу розширити можливості уніфікації та стандартизації службової діяльності, підвищить ефективність управління вказаними процесами.

Водночас очевидним є те, що не всі адміністративні і кадрові зв'язки та відносини можуть бути формалізовані, тобто стандартизовані. Повсюдна стандартизація може призвести до нівелювання ініціативи в пошуку здібних працівників, у розстановці кадрів, у плануванні та реалізації кар'єри, у стимулюванні праці та формулюванні мотивації. Мають бути законодавчо встановлені межі свободи вибору, які організаційно забезпечуватимуть діяльність публічних службовців, сприятимуть запровадженню нових технологій в їхній роботі.

У забезпеченні успішної реалізації кадрової політики значна роль відводиться кожному службовцю, який займає посаду в державних органах та органах місцевого самоврядування. Практика свідчить про необхідність більш чіткого визначення його повноважень, прав, обов'язків, підстав і порядку притягнення до юридичної відповідальності.

Питанням дисципліни та відповідальності публічних службовців має бути приділена особлива увага. Шляхами покращання ситуації в цьому напрямі мало б стати: а) легальне юридичне закріплення кваліфікаційних характеристик посад усіх видів публічних службовців; б) виділення в правовому регулюванні специфіки дисципліни та відповідальності на службі в органах публічної влади, відокремивши її від відповідних явищ у звичайних трудових відносинах.

Вирішення перелічених проблем, на наш погляд, є найбільш актуальним для створення ефективної кадрової політики у сфері публічного управління. Подальший розвиток правового регулювання зазначених питань має відбуватися за такими напрямками, зокрема, необхідно:

- з метою усунення залежності державних службовців від політичних впливів, а також необхідності чіткого окреслення правових статусів політичних та адміністративних посад встановити на законодавчому (конституційному) рівні їх межі;
- більш обґрунтовано визначати призначення, функції, цілі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; закріпити єдині принципи організації та функціонування всіх видів державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування;
- розробити єдину й цілісну систему правових і організаційних засад публічної служби України, яка має бути субординована за своєю внутрішньою структурою та становити організаційно-правовий фундамент спільної діяльності службовців всіх органів влади, процесу організації та реалізації їх потенціалу;
- під час розроблення і нормативного закріплення принципів, механізмів, форм, процедур публічної служби необхідно спрямувати їх на забезпечення ефективного функціонування всіх видів публічної служби. При цьому регламентація та стандартизація не повинні призводити до бюрократії апарату органів публічного управління, застою його структур і технологій.

Зазначені напрями мають засадничий характер. Ними мають бути ідеологічно пронизані всі заходи щодо реалізації кадрової політики у сфері публічного управління. Правове забезпечення кадрової політики у сфері публічного управління зумовлено і безпосередньо пов'язано з необхідністю проведення в Україні правової реформи в цілому та адміністративної реформи, які забезпечать, з одного боку, розвиток громадянського суспільства, а з другого – становлення та розвиток державності. На наш погляд, розвиток кадрової політики в публічному управлінні в Україні повинен спиратися на чітку, конкретну програму, основним в якій має бути стратегія оновлення апарату зі збереженням наявного кадрового потенціалу, досягнення збалансованого розвитку і функціонування держави в інтересах громадянського суспільства. Правове регулювання кадрової політики у сфері публічного управління має бути направлене на забезпечення поєднання інтересів громадян та держави, створення умов для розкриття творчого потенціалу особи в усіх сферах суспільного життя, у тому числі вирішенні завдань розвитку держави.

1.4. Концептуальні підходи до формування кадрового потенціалу системи публічного управління

Подальший успіх розвитку Української держави не в останню чергу пов'язаний із проведенням ефективних реформ у сфері державного управління, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Серед цих реформ чільне місце належить трансформації інституту публічної служби. Адже якісні зміни в системі державного управління в сучасній Україні неможливі без суттєвого оновлення корпусу державних службовців і, власне, самої системи управління державною службою, укріплення і запровадження дієвих заходів щодо професіоналізації службовців місцевого самоврядування, просвіти депутатського корпусу на всіх рівнях його формування, очищення владних інститутів і, передусім, силових структур. Перед Україною стоїть суттєвий виклик щодо створення функціональної моделі публічної служби, заснованої на засадах гуманізму, патріотизму та професійного служіння суспільству й державі.

Нещодавно Уряд і парламент України зробили вагомий крок щодо досягнення вищезазначеної мети. Проекти законів України “Про державну службу” (внесений до Верховної Ради України Прем'єр-міністром України А.П.Яценюком (реєстр. № 2490 від 30 березня 2015 р.)) та “Про службу в органах місцевого самоврядування” (внесений до Верховної Ради України Прем'єр-міністром України А.П.Яценюком (реєстр. № 2489 від 30 березня 2015 р.)), прийняті законодавцями в першому читанні. Для підготовки законопроектів до другого читання на базі

Комітету Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування створено відповідну робочу групу.

Попереду в парламентаріїв, науково-експертного середовища і представників інститутів громадянського суспільства складна робота, яка передбачає врахування як здобутків розвитку інститутів публічної служби за часи незалежності України (1991–2015 рр.), так і кращих практик організації та функціонування публічної практики за кордоном, зокрема в державах-учасниках ЄС, Норвегії, Швейцарії, США та ін.

Очевидно, що без минулого немає майбутнього, тому під час доопрацювання проектів нових законів та під час реалізації його положень у майбутньому важливо враховувати попередній досвід і здобутки у сфері організації публічної служби в Україні. Це дасть можливість уникнути збитків і прорахунків, а також не втратити добрі традиції інституціоналізації публічної служби, які сформувалися в Україні в пострадянський період.

За роки свого існування в незалежній Україні державна служба у своєму розвитку пройшла такі основні етапи:

- *перший етап* (1991–1993 рр.) – розбудова незалежної Української держави, демонтаж радянської чиновницької системи та інституціоналізація державної служби, уперше закріпленої в Законі України “Про державну службу” 1993 р., який 33 рази зазнавав змін і 3 рази ставав предметом розгляду Конституційного Суду України, але зберіг свою чинність до 2015 р.;

- *другий етап* (1993–1996 рр.) – розвиток положень Закону України “Про державну службу” у чинному законодавстві, створення Головного управління державної служби (1994–1995 рр.) і заснування Української Академії державного управління при Президенті України (1995 р.) для якісної підготовки державних службовців; унормування в ст. 38 Конституції України права на рівний доступ до державної служби;

- *третій етап* (1996–1999 рр.) – розвиток інституту державної служби та спроба її реформування в контексті адміністративно-правової реформи, що передбачала внесення змін до Закону України “Про державну службу”, запровадження загальних правил поведінки державних службовців, посилення боротьби з корупцією, введення електронно-облікової системи “Кадри”, а також – інституту державних секретарів, який невдовзі був скасованим, а реформа державної служби згорнута;

- *четвертий етап* (1999–2005 рр.) – формування та впровадження Стратегії реформування системи державної служби в Україні, започаткування наукової програми дослідження розвитку державної служби, зміна порядку ведення службового розслідування, формування кадрового резерву, запровадження проведення конкурсу на вакантні посади, введення щорічної оцінки державних службовців, удосконалення роботи кадрових служб. Закладено підґрунтя для залучення молоді до державної служби та створення умов для її професійного зростання. Із врахуванням концептів Закону України “Про державну службу” виокремлюються норми для Закону “Про службу в органах місцевого самоврядування”, який починає діяти з 2001 р. Указом Президента України прийнята Комплексна програма підготовки державних службовців, актом Уряду схвалено Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, яка заклала підвалини подальшої трансформації державної служби;

- *п’ятий етап* (2005–2010 рр.) – схвалення та реалізація Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки, що передбачала широке залучення громадянського суспільства до реформи державної служби, раціоналізацію системи управління державною службою, вжиття комплексних заходів з адаптації державної служби до принципів організації Європейського адміністративного простору;

- *шостий етап* (2010–2014 рр.) – спроба модернізації державної служби в контексті адміністративної реформи (реформування системи ЦОВВ, запровадження інституту адміністративних послуг тощо) та реформування антикорупційного законодавства, що позначилася прийняттям нового Закону України “Про державну службу” 2011 р., який став закономірною реакцією на понад 90 законодавчих ініціатив, внесених до парламенту в 1994–2011 рр. Але цей Закон так і не був введений у дію через брак коштів Державного бюджету для суттєвого збільшення зарплат державним службовцям і відсутність нової редакції Закону “Про службу в органах місцевого самоврядування”, що була повернута парламентом уряду на доопрацювання в 2012 р. Натомість інститут державної служби в цей час зазнав політизації і трансформувався під впливом корупції, фаворитизму та неопотизму;

– *сьомий етап* (2014–2015 рр.) – формування під впливом Революції гідності і нової парадигми державної служби, зорієнтованої на забезпечення євроінтеграційних процесів в Україні, запровадження інституту очищення публічної служби, посилення відповідальності державних службовців за корупційні діяння, схвалення Урядом України “Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року” та Плану заходів щодо її реалізації, розроблення та прийняття парламентом у 2015 р. у першому читанні нової редакції Закону України “Про державну службу”, запровадження практики конкурсного відбору претендентів на посади I–II категорій посад державної служби.

Відзначимо, що упродовж 1993–2015 рр. було прийнято багато програмних документів щодо реформування інституту публічної служби в Україні. Водночас брак коштів Державного бюджету на розвиток цього інституту, застарілість законодавства та відсутність політичної волі вищого керівництва держави щодо проведення відповідних реформ консервували інститут публічної служби, стримували його розвиток.

Підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом у 2014 р., а також прийняття Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” у 2015 р. зумовили незворотність реформи державної служби. Програмним документом для реформи публічної служби в Україні стала розроблена Національним агентством України з питань державної служби “Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року”, схвалена Кабінетом Міністрів України 18 березня 2015 р.

Результатом реалізації цієї Стратегії в поєднанні з використанням кращого міжнародного та, зокрема, європейського досвіду, має стати:

- реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для подальшого удосконалення державного та регіонального управління з урахуванням демократичних цінностей і принципів урядування;

- запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на публічній службі, які ґрунтуються на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- створення узгодженої системи взаємозв’язку кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з функціями та повноваженнями органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб;

- упровадження при реформуванні публічної служби в Україні кращих прикладних досліджень і наукових розробок у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування тощо.

На реалізацію “Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року” та Плану заходів щодо її реалізації (п. 1) Національним агентством України з питань державної служби спільно з Міністерством юстиції України і ін. розроблено та подано, після схвалення Урядом України, на розгляд Верховної Ради України два законопроекти, що стосуються реформування публічної служби:

- проект Закону України “Про державну службу”, внесений до Верховної Ради України Прем’єр-міністром України А.П.Яценюком (реєстр. № 2490 від 30 березня 2015 р.);

- проект Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, внесений до Верховної Ради України Прем’єр-міністром України А.П.Яценюком (реєстр. № 2489 від 30 березня 2015 р.).

Також у Верховній Раді України було зареєстровано альтернативний до урядового законопроект “Про державну службу”, поданий 10 квітня 2015 р. народним депутатом України С.П.Мельничуком (реєстр. № 2490-1).

Профільним Комітетом Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування був підтриманий урядовий проект Закону України “Про державну службу” (реєстр. № 2490 від 30 березня 2015 р.), який 30 квітня 2015 р. був прийнятий за основу.

Новий Закон України “Про державну службу” ставить амбітні цілі та завдання й пропонує шляхи їх конструктивної реалізації. Зокрема, він:

- чітко розмежовує політичні посади в органах державної влади та посади, які займатимуть державні службовці. Це забезпечить політичну неупередженість державної служби, сприятиме її професіоналізації;

– здійснює безумовне забезпечення реалізації конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби шляхом запровадження єдиного для всіх конкурсного підходу для зайняття посади на державній службі (ст. 21, 22);

– заміщує архаїчний і малоефективний інститут кадрового резерву інститутом відкладеного права другого за переможцем кандидата на вакантну посаду державної служби правом призначення на цю саму посаду протягом року з моменту проведення конкурсу, якщо вона стає вакантною (ст. 28);

– унормовує правовий статус і процедуру формування вищого корпусу державної служби (ст. 6);

– запроваджує процедуру щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців як обов'язкову умову їхнього кар'єрного зростання (ст. 43);

– суттєво удосконалює систему управління державною службою, визначає правові засади діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби (ст. 14) тощо.

Важливо, що в законопроекті знайшла своє місце й Національна академія державного управління при Президентів України.

Знаковим є:

– по-перше, включення до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби керівника Національної академії державного управління при Президентів України (п. 6 частини другої ст. 14). Цей крок законодавця дасть змогу, на наше переконання, забезпечити сталий взаємозв'язок між навчанням, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою державних службовців і практикою у сфері державної служби;

– по-друге, законопроектом визначено, що підвищення професійної компетентності державних службовців є важливою умовою розвитку державної служби в Україні та покладено науково-методичне забезпечення діяльності системи підвищення професійної компетентності державних службовців на Національну академію державного управління при Президентів України (ст. 46). Очевидно, що таке нормативне положення стане важливим дороговказом для розвитку діяльності Національної академії.

Практично тотожним за змістом є і проект Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, який розроблено з метою встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності на благо держави і громади, а також для гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування.

Проектом Закону передбачається створення правових передумов для:

– підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування;
– урегулювання статусу службовця органу місцевого самоврядування;
– рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування виключно на основі заслуг;

– прозорого прийняття на службу до органів місцевого самоврядування;

– стимулювання кар'єрного зростання;

– деполітизації;

– нової моделі оплати праці, що мінімізує суб'єктивізм керівника;

– впровадження ефективного механізму запобігання корупції;

– підвищення рівня соціального та матеріального захисту службовців.

За результатами соціологічного дослідження, проведеного відповідною службою Центру Разумкова на початку 2014 р. (опитано 2012 респондентів віком від 18 років у всіх регіонах України за винятком Криму за вибіркою, що репрезентує доросле населення за основними соціально-демографічними показниками), більшість респондентів дотримуються думки, що владі необхідно здійснити такі заходи: боротьба з корупцією (95,5%), кадрові зміни в органах державної влади (90,6%), підвищення обороноздатності країни (88,3%), посилення впливу громадян на ухвалення державних рішень, на діяльність органів влади, посилення контролю громадян за діяльністю органів влади (83,3%), децентралізація системи державного управління та розширення економічних свобод регіонів (69,4%), проведення медичної реформи із запровадженням системи обов'язкового медичного страхування (69,1%), реформа податкової системи (68,1%), дерегуляція бізнесу, зменшення кількості нормативних актів та вимог, що регулю-

ють діяльність підприємств (64,0%), реформа системи виконання кримінальних покарань (пенітенціарної системи) (60,9%), заміна більшої частини пільг адресною грошовою допомогою (52,3%).

Таким чином, на перший план суспільство висуває питання змін у владних інституціях. Як відповідь на цей виклик у вересні 2014 р. була сформована правова база процесу очищення влади – люстрації, на яку є значний суспільний запит – прийнято Закон України “Про очищення влади”.

Згідно з ч. 2 ст. 1 Закону очищення влади (люстрація) має здійснюватися “з метою недопущення до участі в управлінні державними справами осіб, які своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю здійснювали заходи (та/або сприяли їх здійсненню), спрямовані на узурпацію влади Президентом України Віктором Януковичем, підірив основ національної безпеки і оборони України або протиправне порушення прав і свобод людини...”.

Органом, уповноваженим на забезпечення проведення люстраційної перевірки, Закон визначив Міністерство юстиції України. У складі Міністерства створено відповідний департамент, а при Міністерстві – Громадську раду з питань люстрації з числа громадських активістів та представників ЗМІ. Перший етап люстрації торкнувся 375 високопосадовців органів державної влади періоду президентства Януковича, а 1 листопада 2014 р. розпочався другий етап, у межах якого перевірку проходять Прем’єр-міністр, члени Уряду, керівники центральних органів виконавчої влади.

Разом з тим Закон України “Про очищення влади” має низку недоліків, які зауважила, зокрема, Венеціанська комісія. Наразі триває підготовка змін до Закону з метою врахування зауважень.

Відбулися концептуальні зміни в законодавчому та інституційному забезпеченні боротьби з корупцією. 14 жовтня 2014 р. прийняті закони України “Про Національне антикорупційне бюро України”, “Про запобігання корупції”, “Про засади антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки”, “Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів”. Цей блок законів створює системну основу для ефективної протидії корупції.

Нова редакція Закону “Про прокуратуру” передбачає значне оновлення правових засад організації і діяльності прокуратури України, статусу прокурорів, порядку здійснення прокурорського самоврядування, а також системи прокуратури в Україні.

Закон України “Про Національне антикорупційне бюро України” передбачає створення спеціального державного правоохоронного органу, на який покладається запобігання, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових. Відповідно до ст. 7 Закону Президент, Парламент та Уряд створили Конкурсну комісію з обрання кандидатів на посаду директора Національного антикорупційного бюро, яка 10 лютого 2015 р. розпочала відкритий конкурсний відбір кандидатів на цю посаду. Указом Президента України 17 квітня 2015 р. був призначений перший директор – Артем Ситник.

Закон “Про запобігання корупції” передбачає комплексне реформування системи протидії корупції відповідно до міжнародних стандартів та успішних практик зарубіжних держав. Зокрема, передбачається створення Національного агентства з питань запобігання корупції – центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечуватиме формування та реалізацію державної антикорупційної політики.

Закон “Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки” передбачає визначення комплексу першочергових заходів, спрямованих на зменшення рівня корупції в Україні та формування бази подальших антикорупційних реформ.

Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів” встановлює механізм виявлення фізичної особи – кінцевого вигодоодержувача, а також забезпечує вільний доступ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Водночас за прокуратурою зберігаються елементи загального нагляду – відповідно до п. 9 Розділу XV “Попередніх положень” Конституції України. Очевидно, що цей статус зберігати-

меться до внесення відповідних змін до Основного Закону, а також прийняття законів, що передбачатимуть покладення повноважень з контролю за дотриманням законів на інші державні органи та реформування системи досудового слідства.

Таким чином, в Україні формується концептуальна нова влада, носіями якої є працівники публічної служби, більшість з яких не має професійної управлінської освіти, потребує опанування єдиних стандартів адміністрування й обслуговування населення, ознайомлення і навиків впровадження кращого європейського і світового досвіду надання публічних послуг у різних секторах управління. Саме в цій царині Національна академія має забезпечити прорив свідомості майбутніх управлінців, закласти науково-методичні підвалини для всієї системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців за напрямом 074 “Публічне управління і адміністрування”, який визначено в переглянутому нещодавно переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, і затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266.

1.5. Шляхи модернізації кадрової політики в публічному секторі

Розробляючи концептуальні засади реалізації кадрової політики в сучасних умовах, доцільно враховувати ментальні, культурно-психологічні та соціально-політичні форми ідентифікації спільноти, які мають стати пріоритетними в процесі комплектування апарату державного управління і відповідно закласти підвалини проголошення нової ідеології розвитку держави. Ця сентенція висуває нові критерії вимог до формування та функціонування державного кадрового потенціалу, а саме підвищуються вимоги до його компетенції та професіоналізму, продуктивності й результативності як могутнього ресурсу, що визначає та забезпечує формування нової конфігурації глобального соціально-економічного та політичного розвитку держави.

А тому перехід від технократії до гуманітаризації системи підготовки керівних кадрів є очевидним. Керівні кадри сьогодні передусім мають бути високоінтелектуальним та високопрофесійним ресурсом, відкритим до впровадження різних форм новацій та застосування технологічних модернізацій з метою забезпечення сталого розвитку суспільства.

Кадровий ресурс як важливий інструмент динамічного розвитку держави має виступати активним суб'єктом забезпечення ефективності соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних процесів, що відбуваються в суспільстві, модернізувати систему державного управління, а це, у свою чергу, дасть змогу здолати інерцію, усталені стереотипи мислення, які реально протистоять оптимізації кадрової політики в ситуації глобальної інтеграції. Це в особливий спосіб увиразнює потребу оновити систему наповнення органів державного управління згідно з умовами суспільного розвитку, виробити механізми поліпшення управлінських процедур, створити раціональну організацію праці в органах управління, а також сформувати національну модель кадрового забезпечення з урахуванням ментальних та культурно-психологічних ознак спільноти.

Сучасні глобалізаційні процеси в особливому ракурсі висувають потребу впровадження інноваційної технології здійснення кадрової політики, відповідно до якої передбачається виробити новий стиль кадрового забезпечення органів державної влади високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольняти потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг. Все це передусім вимагає докорінних змін у самій стратегії здійснення державно-управлінської діяльності, принципового оновлення кадрових структур, які потребують нестандартних, новаторських підходів до прийняття державних рішень.

Важливим кроком є визначення нових пріоритетів технології вирішення кадрових питань, виходячи з розуміння кадрів як важливого ресурсу суспільного розвитку зі своєю логікою, закономірностями, механізмами самоорганізації та саморозвитку. У цьому плані також варто вказати на те, що сьогодні державний кадровий потенціал має бути спрямований на організацію своєї діяльності, орієнтуючись на світові стандарти, але обов'язково при цьому враховуючи національні традиції.

Це, у свою чергу, обґрунтовує потребу розробити нову технологію кадрового оновлення державного управління, яка відповідала б потребам часу і володіла “сучасними інформаційними технологіями, методологією підготовки державних службовців, глобальними технологі-

ями налагодження державно-управлінської практики, технологіями впровадження реформ та ін.". Це, зокрема, вказує на те, що сьогодні Україні потрібні ініціативні, компетентні кадри з новим стилем мислення та баченням перспектив розвитку суспільства, які володіють демократичними методами управління і здатні забезпечити економічний та соціальний розвиток держави в умовах глобалізації. Таким чином, можна вказати на такі основні вимоги до реалізації своїх функцій кадровим потенціалом держави, як: здатність діяти в сучасних умовах суспільного розвитку; бути відкритими до впровадження відповідних новацій, діяльність кадрів не повинна бути декларативною та абстрактною, а стосуватися реалізації конкретних функцій у системі державного управління. В умовах глобалізації на державний кадровий потенціал покладається функція не лише забезпечення єдності державних, суспільних та національних інтересів, а й творення такої системи інтересів. Кадровий потенціал держави сьогодні має спрямовувати свою діяльність на реалізацію власного загальнонаціонального інтересу, а не транснаціонального.

Значним ризиком у контексті реалізації державної кадрової політики є високий рівень плинності кадрів, що в кінцевому підсумку може привести до "кадрового дна", коли теперішній управлінський резерв буде вичерпано, а відповідного та своєчасного йому наповнення не буде здійснено. Держава, не здійснюючи відповідного прогнозування та планування кадрового потенціалу, необхідного для оптимальної організації системи державного управління, у сучасних глобалізаційних умовах опиниться в ситуації "кадрового дна", з якого піднятися буде дуже важко. На нашу думку, система державної кадрової політики має бути надзвичайно мобільною та відкритою до сучасних глобалізаційних умов, у цьому плані постійно має оновлюватись система кадрового забезпечення відповідно до реалізації потреб та інтересів громадянина як основної мети організації державно-управлінської практики.

Особлива роль належить технологіям прогнозування та планування потреб у кадрах. Сьогодні йдеться про розширення чисельності кадрів у зв'язку з появою нових завдань та функцій, які покладаються на управлінські структури в умовах глобалізації, усе частіше національні інституції управління набувають транснаціонального характеру, а тому і змінюється система організації їх діяльності, відповідно до цього створюються нові структурні підрозділи, запроваджуються нові посади та спеціальності, які відповідають новому типу суспільного розвитку, що визначається глобалізацією.

Одним із механізмів реалізації державної кадрової політики є створення необхідних умов для професіоналізації керівних кадрів, що, у свою чергу, включає сприяння професійному розвитку, у тому числі набуття професійного досвіду та здійснення професійного добору, критерії якого чітко регламентовані сучасними глобалізаційними умовами. Відповідно до цього, чим більше кадри включені у професійну діяльність, тим більше вони мають можливостей набути професіоналізму та компетентності, а тому бути реально адаптованими до сучасних умов. Основними принципами діяльності кадрів, на нашу думку, є професійно-глобалізаційна самоідентифікація, що передбачає співвідношення можливостей з вимогами глобалізації, які пред'являються до конкретної форми діяльності, та опредмечення власного професійного досвіду, коли відбувається накопичення індивідуального досвіду у сфері управлінської практики.

Таким чином, державна кадрова політика має бути спрямована на формування інтелектуального потенціалу кадрів, управління професійною кар'єрою, коригування професійного складу кадрів, раціональне використання їх можливостей та здібностей, створення стратегії управлінської діяльності відповідно до імперативів сучасності, а також багатоваріантної системи розв'язання кадрових проблем. З цією метою доцільно розробити конкретні програми прийняття державно-управлінських рішень, які дають змогу швидко реагувати на зміни суспільного розвитку, а також забезпечувати оптимальність державно-управлінської стратегії керівного складу в глобалізаційних умовах, швидко і точно діяти на основі "алгоритмів мислення" та поведінки, розробляти інноваційні проекти з метою забезпечення ефективності державного управління.

Оскільки державна кадрова політика має здійснюватись відповідно до характеру соціальних, економічних, технологічних, соціально-психологічних процесів, які відповідають як потребам суспільства, так і рівню його розвитку, то для підвищення його ефективності перехідне суспільство має виробити нову "канву" стратегії кадрового забезпечення, визначити мету, зміст, функції та терміни її реалізації. Це підтверджується тим, що ефективність кадро-

вого забезпечення вимагає високої якості в діяльності керівних кадрів та відповідної його чисельності, оскільки вона, безумовно, визначає умови динамічного розвитку суспільства.

Реалізація державної кадрової політики відповідно до імперативів сучасності дасть змогу модернізувати систему державного управління, подолати інерцію, усталені стереотипи мислення, які протистоять модернізації управлінської діяльності та її відповідності сучасним інтеграційним вимогам. Розробка такої кадрової політики має здійснюватись відповідно до завдань, які стоять перед суспільством.

Отже, ефективне функціонування держави, її економічний та соціальний розвиток неможливі без високопрофесійного кадрового ресурсу нового типу, здатного приймати ефективні державні рішення та забезпечувати успіх соціально-економічних та політичних перетворень в умовах глобалізації. Для цього необхідно передусім створити чітко регламентовану систему наповнення кадровим ресурсом державно-управлінських структур (шляхом добору та розстановки кадрів, формування кадрового резерву, стажування, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, стимулювання управлінської ініціативи й активності), що реально відповідає вимогам сучасного глобалізаційного розвитку.

Складність діяльності управлінських кадрів сьогодні позначається саме на формуванні адекватної стратегії національної системи державного управління, яка полягає не лише в тому, щоб зберегти державність, а й дійти злагоди в суспільстві, розділеному переважно на людей зі стилем мислення індустріальної (які зачасти не розуміють викликів сучасної ситуації, обумовленої розвитком глобалізаційних процесів) та постіндустріальної епохи (що вбачають у державі перш за все сервісну інституцію, спрямовану на надання управлінських послуг).

Саме тому кадровий потенціал має виступати гарантом збереження передусім традиційних загальнонаціональних цінностей шляхом національного наслідування, що є результатом відсутності інтелектуальних “розривів” у суспільстві, оскільки в противному разі будь-яка управлінська культура зникла з обличчя землі, якщо б її носії не сповідували думку про підтримання основних її цінностей. При цьому загальні цінності еліти в умовах глобалізації є центрами кристалізації нових культур, тому саме вона має виступати носієм нової організаційної культури. Це також вказує на те, що в умовах глобалізації формальних демократичних інститутів ще не достатньо для констатації демократичного стану чи процесу, адже індикатором демократії можуть стати лише управлінські кадри, які забезпечать ліберальну демократизацію зміни влади, а також і її ефективність.

Слід відзначити, що в сучасному світі належним чином може розвиватися лише та країна, яка здатна максимально розширювати коло учасників управлінського процесу, бути відкритою для світового простору, змінювати способи організації управлінської діяльності і водночас володіє власними національними критеріями збереження своєї самобутності, які не дають їй змоги розчинитися в умовах загальносвітової стандартизації. Тому основна роль у таких процесах належить саме розробці спеціальних соціальних технологій кадрової політики, спрямованих на максимальний розвиток інтелектуального потенціалу управлінських кадрів, головною якістю якої має стати високий професіоналізм та громадська позиція.

Наявність цього забезпечується вмінням раціонально розподіляти завдання між підлеглими, координувати їх діяльність, сприяти досягненню намічених цілей, використовуючи найновіші методики та технології прийняття управлінських рішень, запропоновані світовою спільнотою. Тому на сьогодні саме кадровий потенціал визначає функціональний зміст управлінської структури в умовах глобалізації, надає значимості та загальнообов’язковості інституціональним відносинам, які складаються між суб’єктами державного управління, щоб таким чином “легітимізувати механізми державно-управлінської стратегії в конкретних суспільно-історичних умовах”. Управлінець вищої ланки має здійснювати свою діяльність, виходячи з тенденцій сучасного глобалізаційного розвитку, а саме: розробляти проект стратегічного планування, програми проектів, планів, сценаріїв своєї діяльності з урахуванням бажаного майбутнього.

Водночас слід відзначити, що реальне проникнення нових інформаційних технологій у державно-управлінську діяльність формує співтовариство людей з новою суспільною свідомістю, яка обумовлена глобалізаційними процесами. Сучасний управлінець за таких умов занурюється у світ глобальних технологій, з рівнем зростання яких його світогляд гіпертрофується

ся, що реально засвідчує розрив культур, до яких він належить. Фактично розвиток сучасних глобальних інформаційних технологій приводить до зміни в управлінського потенціалу свого ставлення до апробованих прийомів корпоративного управління в постіндустріальну добу.

Характерно, що, з одного боку, саме національний кадровий потенціал є могутнім фактором ініціювання еволюційних змін у суспільстві в умовах модернізації або архаїзації системи управління, з другого – він являє собою абсолютно інертну структуру, яка не відповідає природі глибинних соціальних перетворень, і таким чином саме вона і блокує природне вирішення суперечностей, що назрівають. Тому, аналізуючи зміну функцій кадрового потенціалу України в умовах глобалізації, можна вказати, що вона певним чином “приватизувала” українське суспільство, а тому і будь-що утримує його в перехідному стані від традицій до сучасності, від бажання відповідати новим умовам розвитку. Хоча в цьому і є певний сенс, коли ми говоримо про розвиток національної держави в умовах глобалізації, коли майже всі держави світу мають різні стартові умови для сучасного розвитку, тому різні функції виконує й кадровий потенціал, який має виступати могутнім механізмом збереження національної специфіки розвитку та функціонування системи управління. При цьому слід наголосити, що в умовах глобалізації державність як така не зникає, але трансформується у світову імперію, яка виникає вже на основі існуючої держави, достатньо могутньої, щоб підпорядкувати собі всі інші країни.

В епоху вибухового розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває розуміння взаємозалежності знань та суспільного розвитку, оскільки різні рівні кадрового потенціалу адаптуються до іноземного продукту, мають різний рівень розвитку та можливості для власної модернізації системи управління. Саме тому основними формами діяльності кадрового потенціалу на сучасному етапі глобалізаційних процесів мають стати співробітництво та стратегічне партнерство. Тому сьогодні доцільно чітко встановити цілі та функції діяльності кадрового потенціалу, оскільки саме він має визначати стратегію суспільного розвитку, рівень підготовленості якого має здійснюватись виходячи із потреб такого розвитку. Усе частіше сьогодні постає проблема формування кооперативного глобального управління, яке висуває ряд вимог, а саме визначення певного кола сучасних та перспективних проблем, розв’язання яких неможливе в межах однієї держави. Наступною фундаментальною вимогою є інституціоналізація та мобілізація управлінського потенціалу нації. Сьогодні управлінські кадри мають виробити нові соціально-ідеологічні конструкції, які б забезпечили стратегію глобалізації шляхом реалізації інтересів тих, хто отримує від глобалізації найбільшу користь, та дотримання справедливості по відношенню до країн менш розвинених. Отже, саме на кадровий потенціал сьогодні покладається вироблення нових стандартів управління, які мають забезпечити радикальну модернізацію національних держав.

У процесі організації державно-управлінської діяльності в сучасних умовах важлива роль належить розвитку не лише професійних здібностей, а й формуванню нового рівня громадянської відповідальності державних службовців, яка б узгоджувалась із сучасними умовами та факторами загальноцивілізаційного розвитку. В умовах глобалізації перед інститутом державної служби з’являються як нові можливості для оптимізації своєї діяльності, особливо що стосується спрощення механізмів налагодження міжнародної співпраці, так і нові ризики – питання підведення під єдині глобалізаційні стандарти налагодження державно-управлінської діяльності, які нівелюють національний фактор.

Інститут державної служби, реалізуючи свої функції в добу постмодернізму, має бути адаптованим до відповідних умов реалізації державно-управлінської практики, які висуває глобалізація. Передусім ідеться про пошук нових глобалізаційних критеріїв професіоналізму як чи не єдиного способу позиціонування державних службовців, що має транснаціональний характер. Це пов’язується з тим, що процеси глобалізації приводять до стандартизації та вестернізації послуг і функцій, які надаються безпосередньо та реалізуються державними службовцями. Фактично це свідчить про єдині для всього глобального простору критерії та вимоги, які до них висуваються. У зв’язку з цим особливої доцільності сьогодні набуває “розробка нової концепції підготовки державних службовців, одним із важливих положень якої має стати не “виробництво добротних професіоналів”, а підготовка державних службовців, які праг-

нуть до пізнання істини, здатних передбачити події та бути відповідальними за їх наслідки". Фактично йдеться про прогностичну функцію як одну з найважливіших, що має змогу забезпечити оптимізацію організації державно-управлінської діяльності в умовах глобалізації. З цією метою має бути розроблено нову концепцію оптимізації діяльності державних службовців в умовах глобалізації, яка буде з необхідністю покладена в основу відповідного законопроекту. Така концепція передусім має стосуватись підготовки державних службовців в умовах глобалізації, зокрема її тренінгової складової, яка б дозволила розвинути здатність до аналітичного мислення, найбільш адекватно оцінюючи сутність та специфіку сучасної суспільно-політичної ситуації, прагнення до пошуку істини та плюралізм у відстоюванні своєї точки зору. Саме це має сприяти тому, аби державні службовці в сучасних умовах навчились об'єктивно оцінювати зміст політико-правових та державно-управлінських процесів, прогнозувати майбутнє, аналізувати наслідки прийнятих рішень, а тим самим забезпечувати модернізацію системи надання державно-управлінських послуг. Крайня необхідність такої концепції пов'язується із розробкою ефективних механізмів захисту національного державно-управлінського ресурсу в умовах глобалізації, ризики функціонування якого при цьому є очевидними. Це пояснюється тим, що в умовах глобалізації насамперед відбувається перерозподіл управлінських ресурсів, де окремі країни світу використовують управлінський потенціал інших країн для власного національного розвитку. Це становить значні ризики для національної безпеки держави, адже управлінський потенціал нації як такий втрачає свою функціонально-первинну сутність.

Водночас важлива роль у контексті діяльності державних службовців в умовах глобалізації має належати встановленню та зміцненню міжнародної співпраці та обміну досвідом між управлінськими інституціями в межах єдиного глобального простору. Особлива увага при цьому має приділятися урахуванню національної специфіки організації державно-управлінської діяльності, зокрема при підготовці державних службовців. Це свідчить про необхідність приведення вітчизняних освітніх технологій у відповідність із сучасними вимогами, пріоритет яким надається у світі. Це дасть змогу підвищити рівень освітніх послуг, а відповідно до цього і рівень професійної та освітньої кваліфікації державних службовців, підводячи її під світові стандарти. Складовими елементами налагодження міжнародної співпраці мають стати заходи, які б були спрямовані на вивчення досвіду, ознайомлення із новими методами діяльності в умовах глобалізації. Така система поглиблення міжнародної співпраці дасть змогу інтегрувати національну систему підготовки державних службовців у світову систему підготовки.

Зміна функцій діяльності державних службовців в умовах глобалізації також пов'язується із глобальними проблемами суспільного розвитку, розв'язувати які безпосередньо вони покликані. Насамперед це пов'язується із необхідністю розв'язання проблеми взаємозалежності транснаціональних політичних, економічних та культурних систем, принципова відмінність між якими чітко увиразнюється саме в умовах глобалізації. У результаті цього відбувається зростання суперечностей розвитку. У цьому зв'язку особливого значення набуває проблема реалізації національної безпеки, адже ризики її втрати стають дедалі очевиднішими в сучасних умовах, а це, у свою чергу, вимагає висококваліфікованих управлінців-практиків з питань міжнародної безпеки. Тож сучасна система підготовки державних службовців має бути побудована таким чином, аби шляхом набуття відповідних знань дати їм можливість легко адаптуватись до нових глобалізаційних умов суспільного розвитку.

Слід відзначити, що одним із ризиків організації ефективної діяльності державних службовців сьогодні є превалювання технократизму в системі їх підготовки, а це, у свою чергу, перешкоджає їм належно адаптуватись до нових умов. Технократизм, який декларує пріоритет технології прийняття рішень над ціннісно-аксіологічною складовою організації державно-управлінської діяльності, не є адекватною формою зваженої оцінки державними службовцями відповідної ситуації. Це ще раз підтверджує той факт, що адміністративні механізми діяльності державних службовців не можуть превалювати над їх ціннісно-аналітичною складовою. Саме тому в умовах глобалізації при підготовці державних службовців доцільно посилити дослідну та аналітично-експертну складову, яка б дала змогу їм відійти від формально-технократичної системи державного управління до ціннісно-аналітичної, яка адекватно відповідає сучасним умовам суспільного розвитку.

Майже аксіоматично для вітчизняних учених та практиків звучить теза про модернізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Передусім тут ідеться про посилення гуманітарної складової в організації навчального процесу, що тим самим принципово відрізнятиме його від західноєвропейського, для якого базовою основою є технократичний підхід до системи підготовки державних службовців. Виключати останній принципово не можна, але головне – потрібно узгодити аксіологічний та технократичний підходи в системі підготовки державно-управлінського апарату в Україні.

Обмірковуючи специфіку діяльності державних службовців в умовах глобалізації, слід виокремити відповідні тенденції, які вказують на уніфікований характер їх діяльності в цілому у світі. До таких тенденцій, з нашої точки зору, доцільно віднести:

- наявність спільних глобальних проблем суспільного розвитку, які потребують узгодженого пошуку універсальних технологій їх розв’язання;

- професійна підготовка державно-управлінського апарату, яка базується на ґрунтовному вивченні досвіду організації світових систем державного управління (такий чиновник найбільшою мірою зможе виробити ефективну технологію прийняття державно-управлінських рішень в умовах глобалізації, зважаючи на її відповідність світовим стандартам розвитку);

- створення умов для розвитку власної системи державного управління виходячи з детального знання світового досвіду розв’язання окремих проблем, в основі чого лежить оцінка та аналітика змісту діяльності управлінців;

- створення відповідних програм щодо взаємообміну досвідом між державними службовцями. Передусім ідеться про так звану загальноуправлінську систему професійної підготовки, яка дасть змогу їм обрати все найкраще, що може бути адаптоване у вітчизняних реаліях.

Важливою складовою підготовки державно-управлінського апарату є розробка концепцій стратегічного ризику, які б дали змогу йому приймати адекватні рішення та здійснювати відповідний моніторинг процесів, які мають місце або в майбутньому з необхідністю можуть виникнути в разі їх неефективних дій. Таким чином, сучасний державний службовець має бути не лише менеджером-стратегом, а й кризовим менеджером. Це, у свою чергу, створить інституційну складову для комплексного розв’язання державно-управлінських проблем. Важлива роль у цьому контексті належить здійсненню наукових досліджень, які б забезпечили можливість проведення наукового моніторингу проблем, з якими стикається система державного управління та, зокрема, її апарат в умовах глобалізації. Слід особливу увагу звернути на моніторингові дослідження, які здійснюються окремими державами на замовлення інших держав щодо оптимізації державно-управлінської діяльності. Такий підхід містить значні ризики, оскільки фахівці, які належать до іншої національної системи управління, ніколи не можуть знати специфіку розвитку та функціонування іншої системи управління, а тому й запропонувати їм альтернативну концепцію реформування органів державної влади також не можуть.

Одним із шляхів оптимізації діяльності державно-управлінського апарату в умовах глобалізації має стати розробка та відповідне затвердження “Програми діяльності державних службовців в умовах глобалізації”. Така програма має включати чітко виписаний блок пріоритетів, які стають визначальними в діяльності державних службовців саме в умовах глобалізації, нереалізованість таких пріоритетів дасть змогу чітко діагностувати ризики, з якими неминуче може стикнутись управлінський апарат. Наявність такої програми є вкрай необхідною, оскільки вона дасть змогу відповідною мірою захистити інтереси національного державно-управлінського ресурсу, чітко виписати критерії вимог до його діяльності виходячи із сучасних глобалізаційних тенденцій розвитку, а головне – вчасно здійснювати коригування управління суспільним процесами. Слід ще раз особливо наголосити, що сьогодні в умовах всесвітньої взаємозалежності та уніфікації суспільного розвитку важлива роль має належати системі наукового моніторингу суспільних проблем, на основі чого і виходячи з чого доцільно будувати стратегію державно-управлінської діяльності. Така система наукового моніторингу вже давно діє в Італії, і завдяки їй вдалося оцінити ризики виникнення кризових ситуацій у системі державного управління, спрогнозувати динаміку суспільних процесів. Система наукового моніторингу стала необхідною складовою проведення в Італії референдумів з окремих питань суспільного життя. Виходячи з цього досвід Італії може бути цікавим і для вітчизняних реалій, адже, слідуючи

його логіці, забезпечити ефективність функціонування системи державного управління в умовах глобалізації можливо шляхом створення відповідної системи наукового моніторингу суспільних проблем, який, у свою чергу, має бути покладений в основу розробки відповідних урядових програм. Дієвість останніх за таких умов стане максимальною, оскільки гіпотетично вона буде виходити з чіткого розуміння змісту розгортання окремих ситуацій, а це, у свою чергу, забезпечить мобільну та гнучку зміну структури як розв'язання суспільних проблем, так і розвитку системи державного управління в цілому.

За всіх плюсів і мінусів, які привносяться процесами глобалізації і які з необхідністю позначаються на системі державного управління, важлива роль належить гуманітарному компоненту підготовки та діяльності державних службовців. Фактично сьогодні у світі все частіше декларується принцип гуманітаризації системи державного управління, яка, на відміну від технократизму, формалізму та функціоналізму, протягом останніх десятиліть була виключно афірмативною. Це вказує на необхідність реалізації антропологічного принципу як базового в організації системи державного управління – в основі якої стоїть людина (службовець, клієнт) як найвища цінність. Забезпечити реалізацію даного принципу без відповідного коригування в гуманітаризації системи управлінської діяльності та особливо, що стосується підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, практично неможливо. Доцільність реалізації зазначеного принципу також зумовлюється сучасними глобалізаційними процесами, внутрішні закономірності розгортання яких людина не може знати без відповідного аналітичного підходу. Тут сучасний державний службовець постає перед новим блоком не лише питань, а й реальних викликів, зокрема він повинен мати чітке уявлення про сутність та специфіку міжцивілізаційної взаємодії, розумітись на критеріях нерівномірності соціально-економічної динаміки, яка привноситься процесами глобалізації, а відповідно до цього вміти локалізувати окремі деструктивні явища, які перешкоджають ефективному функціонуванню системи державного управління.

Як показує світовий досвід, для того щоб забезпечити ефективність діяльності державних службовців, у світі створюють відповідні інституційні структури (корпорації, інститути, дослідницькі та експертні центри), до функцій яких входить аналіз змін, що відбуваються в сучасному світі, оцінювати їх на предмет позитивного або негативного впливу на систему державного управління, віднаходити способи локалізації відповідних форм впливу. Такі інституційні структури у світі є безпосередніми суб'єктами управління суспільним розвитком, оскільки вони забезпечують вироблення, аналіз та реалізацію державної політики. Фактично це структури стратегічного реагування на відповідну державно-управлінську ситуацію, породжену зовнішніми чинниками, до яких належить також і глобалізація. В умовах останньої ускладнюється процес прийняття державними службовцями управлінських рішень. Це безпосередньо зумовлено наведеними вище тенденціями, які перешкоджають їм сформувати адекватне уявлення про зміст та характер впливу глобалізації. До факторів, які цьому перешкоджають, належать:

- неадекватно організоване комунікативне середовище у сфері державного управління;
- відсутність чіткої процедури узгодження державно-управлінських рішень;
- високий рівень стандартизації процесу реалізації державно-управлінських рішень;
- недостатня міра узгодженості інтересів між громадянами та управлінцями з питань зовнішньої політики;
- відсутність чіткої системи вимог до діяльності державних службовців в умовах глобалізації;
- дублювання управлінських функцій у системі державного управління, що, у свою чергу, пов'язується зі створенням відповідних структур (вітчизняних та зарубіжних), які мають тотожні функціональні повноваження;
- окремі цілі, які постають перед управлінським апаратом, передбачають максимальні затрати;
- управлінський вплив є несвоєчасним, а тому приводить до відсутності можливості досягнення поставленої мети.

Державна служба в сучасних умовах має перетворитись на інструмент “швидкого реагування” на нові фактори та тенденції суспільного розвитку, аби тим самим забезпечити його оптимальність та локалізувати окремі деструкції в системі функціонування державного управління. З цією метою державна служба як фундаментальний інструмент суспільного розвитку має забезпечити:

- подолання кризових ситуацій, зумовлених сучасними процесами;
- стимулювати інноваційний розвиток держави, аби вона стала конкурентною у світі, і це обов’язково має супроводжуватись розвитком власних національно регламентованих технологій інноваційного розвитку;
- захист національних інтересів від негативних впливів, зумовлених модернізаційним та транснаціональним підходами до реформування системи державного управління;
- сталий розвиток України в умовах глобалізації та вироблення відповідних ментальних форм позиціонування її в сучасних умовах суспільного розвитку;
- вироблення нових форм організаційно-правової культури діяльності державних службовців, здатних не лише декларувати певну систему цінностей, а й забезпечувати її відповідну реалізацію;
- створення нових засад персональної відповідальності за управління державою, яка базується на ментально регламентованій системі державно-управлінських цінностей (інституціоналізація відповідальності);
- управління людськими ресурсами шляхом створення відповідних моделей мотивації як необхідної складової ефективності їх діяльності.

Сьогодні недостатній рівень організаційно-правової та державно-управлінської культури службовців стримує прогрес суспільного розвитку України, що, у свою чергу, становить значні ризики для національної безпеки держави. Слід відзначити, що державно-управлінський персонал та, зокрема, високий рівень його професійної підготовки являє собою фундаментальний національний інтерес для розвитку держави.

РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І СПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ ДО ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. 20-річна діяльність Національної академії державного управління при Президентові України для професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування

2.1.1. Від Факультету до Інституту вищих керівних кадрів: ретроспектива змін і перетворень

Створення ефективної системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної, правової держави із соціально-орієнтованою ринковою економікою значною мірою залежить від керівного кадрового потенціалу державної служби нової генерації: професійно підготовлених, компетентних, патріотично налаштованих, чесних, порядних, відповідальних, енергійних та ініціативних державних службовців. У зв'язку з цим проблема підготовки керівного персоналу у сфері державної служби була і є актуальною. Одним із першочергових завдань, без вирішення якого неможливе забезпечення ефективного державного управління, є професійне навчання керівних кадрів у сфері державної служби.

Аналіз світового досвіду щодо підготовки політичної та, насамперед, управлінської еліти показує, що в провідних країнах світу, таких як Франція, Німеччина, Великобританія, США, Канада, цій проблемі приділяється значна увага. Особливу роль у формуванні нових професійних якостей керівників вищого рівня відіграють навчальні заклади (певні системи навчання державних службовців вищого рівня), які є одним з основних елементів систем державної служби. Важливу роль в організації професійного навчання вищих керівних кадрів державного управління відіграє модель професійної компетентності керівників державного управління, в якій установлені сфери компетентності і якості, необхідні для виконання керівної роботи. Модель професійної компетентності державного службовця вже давно сформувалася в державах із високорозвиненою ринковою економікою.

Зарубіжний досвід щодо роботи з вищими керівними кадрами, звісно, є корисним для України, де сьогодні існує чимало проблем у цій сфері, зокрема з питань стабільності державного апарату, професіоналізації і відповідальності керівників державного управління. Але для ефективної організації роботи керівників вищого рівня необхідно сформувати українську модель, передбачивши якості, що вкажуть на кращі вітчизняні традиції державного управління.

Вироблення такої моделі в Україні розпочалось із 2001 р. згідно з Указом Президента України "Питання Української Академії державного управління при Президентові України" від 21 вересня 2001 р. № 850. У структурі Національної академії було створено Факультет вищих керівних кадрів для підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які обіймають посади I-III категорій, відповідного кадрового резерву та керівників державних підприємств, установ і організацій I-II номенклатурних груп. Першим деканом Факультету вищих керівних кадрів став Олександр Іванович Ляшенко, доктор педагогічних наук, професор, академік Академії педагогічних наук України. З 2002 по 2010 рр. Факультет очолював Володимир Павлович Трошинський, доктор історичних наук, професор, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки.

Створення Факультету тоді стало своєчасною відповіддю на потребу підготовки не просто управлінських кадрів, а управлінської еліти – компетентних, творчих, інноваційних, відповідальних вищих керівних кадрів, здатних прискорити суспільні реформи та розвиток держави. Ішлося про формування національної управлінської еліти, якій мають бути властиві високі професіоналізм і здатність ефективно діяти в нових умовах (володіння технологією адміністративної роботи, інноваційний стиль мислення, уміння розробляти науково обґрунтовані управлінські рішення і забезпечувати їх виконання); державницька позиція, патріотизм, готовність відстоювати національні інтереси України; демократизм, високі моральні якості.

Навчання слухачів проводилося за державним замовленням за напрямом “Державне управління”, спеціальністю “Управління суспільним розвитком”, трьома спеціалізаціями: “Управління на загальнодержавному рівні”, “Управління на регіональному і місцевому рівні”, “Управління підприємством, установою, організацією”.

Зараховані вперше на Факультет у вересні 2002 р. слухачі денної форми упродовж визначеного терміну (18 місяців) і слухачі заочної форми навчання (30 місяців) успішно виконали навчальну програму, захистили магістерські роботи та склали державні екзамени. Рішенням державної екзаменаційної комісії їм присвоєно кваліфікацію магістра та видано дипломи встановленого зразка.

Із 2004 навчального року навчання на Факультеті здійснювалося лише за заочною та заочно-дистанційною формами. На кожну з цих форм навчання за результатами співбесіди і тестування приймалися особи віком до 50 років, які: працювали на державній службі або службі в органах місцевого самоврядування на посадах керівників I–III категорій; працювали в органах, установах, організаціях на посадах спеціалістів III категорії не менш як два роки та зараховані до кадрового резерву на посади керівників I–III категорій – за рекомендацією органів державної влади або органів місцевого самоврядування; обіймали посади керівників державних підприємств, установ та організацій I–II номенклатурних груп, мали загальний трудовий стаж не менше як п’ять років – за рекомендацією відповідного центрального органу виконавчої влади, у сфері управління якого перебувають ці підприємства, установи, організації.

Термін навчання за заочною та заочно-дистанційною формами становив 30 місяців. Серед слухачів та випускників Факультету були народні депутати України, заступники міністрів та голів державних комітетів, голови та заступники голів облдержадміністрацій і голів облрад, голови райдержадміністрацій та райрад, міські голови, керівники та заступники керівників структурних підрозділів центральних та територіальних органів державної влади, керівники державних підприємств.

Згодом, враховуючи невідповідність темпів модернізації державного управління темпам і новим умовам розвитку громадянського суспільства, невдоволення громадян якісним рівнем управлінських послуг, у Національній академії намагались так перебудувати навчальний процес, щоб його випускники одержали конкретний інструментарій щодо швидкого подолання тодішніх суперечностей суспільного розвитку України. Тому наступним кроком реформування в 2009 р. стало перетворення Факультету вищих керівних кадрів у Факультет суспільно-політичного розвитку.

При цьому збільшилась кількість спеціальностей та спеціалізацій, за якими здійснювалась підготовка слухачів Факультету. До спеціальності “Управління суспільним розвитком” на Факультеті додалися ще три спеціальності освітньої галузі “Державне управління”, а саме: “Державне управління у сфері національної безпеки”, “Публічна політика та управління” і “Парламентаризм та парламентська діяльність”.

З 2009 р. навчання на Факультеті почало здійснюватись не тільки за заочною та заочно-дистанційною формами (терміном 2,5 року), а й за денною та вечірньо-заочною формами навчання (терміном 1,5 року). Навчання слухачів здійснювалось як за державним замовленням, так і за договором. Таким чином, загальна кількість слухачів збільшилася майже в семеро.

Структура Факультету включала 6 кафедр: управління суспільним розвитком; національної безпеки; політичної аналітики і прогнозування; державної політики та управління політичними процесами; філософії та методології державного управління; парламентаризму та політичного менеджменту; а також деканат Факультету.

Та на жаль, наступні роки показали негативну динаміку у бік зменшення на Факультеті кількісного і якісного складу слухачів із числа державних службовців I–III категорій та недостатній рівень урахування таких їх особливостей, як: багатий життєвий досвід; брак часу; мобільність та здатність оперативно змінювати напрям і сферу своєї діяльності; орієнтованість, насамперед, на отримання практичних знань та вмінь, максимально пов’язаних з їх подальшою роботою тощо.

В останні роки різко загострилися такі проблеми, як: значна відірваність навчального процесу від практики, реальних завдань, які стоять перед слухачами тощо; зменшилась привабливість Факультету, у тому числі і внаслідок зміни його назви; різке, недостатньо обґрунто-

ване збільшення нових спеціальностей та спеціалізацій призвело до розпорошення ресурсів та зусиль Національної академії; дублювання деяких дисциплін та недостатній рівень їх викладання; відсутність конкурсності у відборі викладачів, формуванні навчальних планів; посилення конкуренції між вищими навчальними закладами в цій сфері.

Такі негативні зміни були обумовлені: нестабільною політичною ситуацією в країні та перманентними кадровими змінами, насамперед, серед зазначеної категорії державних службовців; зростанням зовнішньої та внутрішньої конкуренції; недостатнім рівнем урахування в навчальному процесі особливостей слухачів-державних службовців I-III категорій тощо.

Кількість слухачів-державних службовців I-III категорій за спеціальністю “Управління суспільним розвитком” за наступні п’ять років зменшилась більш ніж у 2 рази. Тому одним із пріоритетних напрямів розвитку Національної академії та в цілому державного управління і державної служби було визначено все ж окрему підготовку цього специфічного контингенту слухачів.

Проаналізувавши й узагальнивши напрацювання і досвід, накопичені в Національній академії, після численних обговорень і дискусій, керівництво прийшло до єдиного правильного рішення – створення в структурі Національної академії Інституту вищих керівних кадрів, який є результатом реформування Факультету суспільно-політичного розвитку.

Згідно з Указом Президента України “Про деякі питання діяльності Національної академії державного управління при Президентові України” від 14 серпня 2012 р. № 471 Інститут вищих керівних кадрів входить до складу Національної академії. Це головний та елітний науково-методичний центр для навчання керівних кадрів органів публічної влади. Його місією є підготовка національної управлінської еліти, компетентних, інноваційних, творчих, ініціативних керівників вищого рівня, здатних реалізувати суспільні реформи та сприяти подальшому розвитку громадянського суспільства. В Інституті створено два потужні відділи: навчально-наукового та методичного забезпечення і відділ організаційного забезпечення. Директор Інституту – Семенченко Андрій Іванович, доктор наук з державного управління, професор, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки.

Навчання в Інституті знову здійснюється лише за однією спеціальністю “Управління суспільним розвитком”, яка була оновлена та вдосконалена відповідно до нових освітніх стандартів і викликів сьогодення. Формами навчання лишились заочна та заочно-дистанційна, терміном 2,5 року. Особливістю навчання в Інституті є те, що за даною програмою здійснюється підготовка керівників, які віднесені до I-III категорій посад державних службовців. А це – керівники центральних органів виконавчої влади, голови районних державних адміністрацій, міські голови, керівники структурних підрозділів Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України. Ще однією особливістю є те, що в Інституті формується окрема група слухачів, які є топ-менеджерами стратегічних підприємств України, керівниками установ та організацій. Навчання здійснюється за державним замовленням – 50 осіб, та за договором – до 20 осіб.

Реформування та зміни, які відбулись у Національній академії, вказують на беззаперечне покращення якісного складу слухачів Інституту вищих керівних кадрів, збільшення кількості керівників I-III категорій серед цільової аудиторії та прослідковується підвищення рівня посад контингенту слухачів порівняно з попередніми роками.

Важливим фактором успішної професійної підготовки слухачів Інституту вищих керівних кадрів є створення відповідних умов для їх розвитку, можливостей обміну досвідом та розширення знань, умінь, навичок, розуміння цінностей, відповідно до вимог часу, адже від їхніх управлінських рішень залежить майбутнє нашої країни.

Магістерська програма спеціальності “Управління суспільним розвитком” базується на між- та багатодисциплінарній моделі підготовки фахівців відповідного кваліфікаційного рівня. Навчальний процес за цією спеціальністю є практико-орієнтованим. Він спрямований на реалізацію нагальних потреб економічного, соціального, адміністративного розвитку держави та забезпечує гнучкість у досягненні суб’єктом навчання обраного рівня освіти, враховує ступінь його підготовки, можливості щодо темпу засвоєння навчальної програми, зв’язок профілю навчання з характером управлінської діяльності тощо.

Враховуючи те, що вищим управлінським кадрам доводиться одночасно вирішувати комплекс складних та невідкладних завдань реформування суспільного життя та державотворення, зважаючи на їхню надзвичайну професійно-виробничу зайнятість, навчання в Інституті ґрунтується на засадах поглибленої індивідуалізації та максимального наближення програм до службових обов'язків слухачів. До робочих програм включаються виконання слухачами індивідуальних навчально-практичних завдань із конкретних управлінських проблем. У навчальному процесі використовуються сучасні інноваційні форми, методи і технології інтерактивного навчання, зокрема електронної освіти. Ведеться постійна робота із залучення до проведення занять кращих українських і зарубіжних фахівців, провідних державних і політичних діячів, відомих науковців і практиків. Вагомі можливості для слухачів Інституту відкриває взаємопов'язаність навчальних планів спеціальності з науковими спеціальностями через аспірантуру і докторантуру Національної академії.

Важливим напрямом навчального процесу є створення умов для вибору кожним слухачем відповідної спеціалізації, які передбачені варіативною частиною навчального плану (їх десять). За результатами вивчення кожної навчальної дисципліни слухач має одержати конкретний інструментарій забезпечення європейської якості життя у відповідній сфері розвитку суспільства. Це актуальне на сьогодні і водночас надзвичайно складне завдання може виконати лише академічний заклад, що має відповідні ресурси та кадровий склад. Належний науково-теоретичний і методичний рівень викладання навчальних модулів в Інституті забезпечений високопрофесійним науково-педагогічним потенціалом.

У результаті перетворень Інститут отримав більше повноважень з питань організації та проведення наукових досліджень, організації навчального процесу, у тому числі застосування сучасних методів навчання та відбору кращих викладачів. Механізми взаємодії Інституту з кафедрами здійснюються через спільне формування та реалізацію навчальних планів та програм, наукових проектів і робіт, формування контингенту викладачів Інституту тощо. В Інституті підвищився рівень результативності наукової роботи та посилилась міжнародна складова. Налагоджуються тісні зв'язки із зарубіжними навчально-науковими інституціями, ведеться обмін досвідом, що, у свою чергу, підвищує імідж Національної академії в цілому.

Разом з тим Інститут постійно удосконалює навчальні програми до нового формату, спрямованого на розвиток управлінських компетенцій та якостей. Наразі ведеться робота з модернізації спеціальності "Управління суспільним розвитком" з урахуванням світового досвіду та сучасних вимог суспільства і держави. Серед основних профілів професійної компетентності, відповідно до яких буде сформована оновлена магістерська програма, є: лідерство, стратегічне та аналітичне мислення, принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень, неупередженість тощо. Передбачено оптимізацію блоків дисциплін та спеціалізацій відповідно до нового стандарту вищої освіти. В Інституті спільно з кафедрою управління національним господарством та економічної політики ведеться робота з розробки нової перспективної спеціалізації MINI-MBA.

Запланована подальша трансформація існуючої магістерської програми в освітньо-наукову магістерську програму та її міжнародна акредитація. А стратегічним завданням Інституту є перетворення освітньо-наукової магістерської програми в програму підготовки докторів філософії (Ph.D) з державного управління. Також важливим напрямом діяльності Інституту є встановлення міжнародних зв'язків з подібними навчальними закладами інших країн, особливо тими, що готують спеціалістів з програм Executive MPA та комплексних програм на зразок MPPA. Перспективами такої взаємодії є розробка спільної магістерської програми з можливістю отримання подвійних дипломів.

Навчання в Інституті дає змогу слухачам не тільки розширити свої знання, навички, вміння, зрозуміти цінності, а й створити додаткову мережу комунікацій з провідними фахівцями різних галузей національного господарства, провідними іноземними фахівцями, можливість подальшої наукової роботи та захисту дисертації.

Створення ефективної системи державного управління, розвиток, реформування і модернізація державної служби, її адаптація до стандартів Європейського Союзу безпосередньо залежать від керівного кадрового потенціалу органів державної влади. Формування спільноти майбутніх лідерів з новим мисленням і професійними знаннями, удосконалення форм і методів роботи з ними – головне завдання Інституту вищих керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України.

2.1.2. Інститут “Вища школа державного управління” – школа з підготовки професіоналів найвищого класу за спеціальністю “Публічне адміністрування”

Указом Президента України “Про деякі питання діяльності Національної академії державного управління при Президенті України” від 14 серпня 2012 р. № 471/2012 у структурі Національної академії утворено Інститут “Вища школа державного управління”.

Інститут “Вища школа державного управління” – унікальний, єдиний в Україні центр підготовки талановитої молоді, основним завдання якого є формування нового елітного, високопрофесійного корпусу державної служби для середньої та вищої ланки державного управління в Україні згідно з міжнародно визнаними освітніми стандартами і на основі поєднання досягнень практики західних шкіл і вітчизняної академічної освіти.

Слухачі навчаються за спеціальною магістерською програмою “Публічне адміністрування” з підготовки сучасних фахівців сфери публічного управління, які забезпечать європейський рівень надання адміністративних послуг на засадах принципів “Good Governance” та здатні домогтися ефективної реалізації управлінських завдань зі створення в Україні конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки.

Для досягнення цієї мети відбір талановитої молоді здійснюється ще на етапі подачі документів до Національної академії. За умовами вступу на навчання за спеціальністю “Публічне адміністрування” приймаються особи, які не досягли віку 35 років, мають високий рівень володіння англійською мовою, а для молодих людей без стажу державної служби обов’язкова наявність диплома про вищу освіту з відзнакою.

Магістерська програма “Публічне адміністрування” розроблена і реалізується спільно із стратегічним партнером – Вищою школою управління та права (Берлін) за сприяння Німецького товариства технічної співпраці (GTZ) та підтримки уряду Федеративної Республіки Німеччина – визнаним світовим лідером у галузі підготовки кадрів для державної служби ФРН та Європейського Союзу.

До викладання у “Вищій школі державного управління” залучаються провідні професори Національної академії, керівники органів державного управління України, фахівці з державного управління, професори ВНЗ та управлінці-практики зарубіжних країн.

Магістерська програма спеціальності “Публічне адміністрування” позиціонується як практико-орієнтована. Теорію магістранти вивчають самостійно, а на аудиторних заняттях практикуються в її застосуванні в державному управлінні. Приміром, до підсумкового контролю знань викладачі не включають теоретичний матеріал у прямій постановці. Його знання перевіряється при оцінці кейсів, контрольних-кваліфікаційних завдань і конкретних ситуацій.

Щороку програма спеціальності удосконалюється і доповнюється сучасними інтерактивними формами навчального процесу (ділові та рольові ігри, ситуаційні завдання, круглі столи, використання навчальної методики “дебати”, кейс-стаді, тренінги тощо).

До вибору слухачів пропонуються п’ять спеціалізацій: “Демократичне врядування”, “Європейська співпраця”, “Регіональний розвиток”, “Стратегічне планування та реалізація політики національної безпеки”, “Управління цільовими програмами і проектами”.

З вересня 2015 р. буде впроваджено викладання деяких дисциплін та модулів англійською мовою, відповідне рішення вже прийнято на засіданні Науково-методичної ради Національної академії.

Упродовж останніх двох років кращі слухачі Національної академії проходили стажування та навчання в Національній школі державного управління (ЕНА, Французька Республіка) за спеціальними програмами для молодих державних службовців, брали участь у Берлінській літній школі з правових та адміністративних студій (ФРН), де опановували принципи сучасного державного управління. Для слухачів, які мають досвід управління державними фінансами, проводилось навчання у Вищій палаті контролю Республіки Польща.

Троє слухачів спеціальності “Публічне адміністрування” 2015 р. випуску продовжують навчання в Інституті державного управління Туреччини та Близького Сходу (Турецька Республіка).

У рамках програми Благодійного фонду Богдана Гаврилишина “Молодь змінить Україну” 12 слухачів взяли участь у навчальних поїздках до Королівства Норвегія, Австрійської Республіки, ФРН тощо. Цього року дев’ять слухачів першого курсу вже пройшли конкурсний відбір

у Фонді. Конкурс проходив у три етапи, два з яких – співбесіди з представником Фонду та Богданом Гаврилишином особисто. Останній етап – це певне напуття, рекомендації, дороговказ від засновника Фонду. Стажування також передбачає проведення дослідження в органах державної влади в межах обраної теми магістерської роботи. Група, що їде до Австрії, вивчатиме роботу Австрійського парламенту, інституту Австрійського омбудсмена, Міністерства європейських та міжнародних відносин Австрії, Міністерства науки, досліджень та економіки. У Німеччині слухачі ознайомляться з роботою Бундесрату (Федеральної Ради), Бундестагу, Міністерства транспорту, Міністерства економіки та енергетики, Міністерства освіти, відвідають офіс німецької газети “DeutscheWelle” та кафедру публічного адміністрування у Берлінській школі економіки та права, спільно з якою розроблялася програма курсу “Публічне адміністрування” в Національній академії. У Норвегії слухачі з перших вуст дізнаються про діяльність Стортингу (Норвезького парламенту), Міністерства фінансів, Міністерства місцевого самоврядування та модернізації, Міністерства сільського господарства та харчування, Міністерства культури, Норвезької служби зайнятості, Норвезького банку. Після завершення поїздки співпраця з Фондом Богдана Гаврилишина буде продовжуватись, адже основною метою участі в програмі є впровадження досвіду передових європейських країн у вітчизняну практику державного управління.

Упродовж навчання слухачі мають можливість спілкуватись з видатними особистостями сучасної політики та державного управління світу. Гостьові лекції проводили віце-спікер Парламенту Грузії, експерт Міжнародного центру реформ Георгі Барамідзе, Генеральний Консул України в Стамбулі Богдан Яременко. Відбулася відкрита лекція-дискусія президента Вищої палати контролю Республіки Польща Кшиштофа Квятковські. Власне бачення шляхів реформування національної системи охорони здоров’я висловила Голова Комітету ВРУ з питань охорони здоров’я Ольга Богомолець. Слухачі Вищої школи мали унікальну можливість поспілкуватись із Вайрою Віке-Фрейбергою, Президентом Латвійської Республіки (у 1999–2007 рр.).

У числі партнерів Інституту “Вища школа державного управління” – міністерства, відомства, інші установи законодавчої і виконавчої влади центрального та регіонального рівнів, дослідницькі й аналітичні центри, освітні організації.

Для здійснення керівництва процесом підготовки магістерського дослідження за спеціальністю “Публічне адміністрування” залучають наставників з числа найкращих науково-педагогічних працівників Національної академії та фахівців з державного управління.

За час існування Інституту підготовлено 92 магістри з державного управління за спеціальністю “Публічне адміністрування”. Наші випускники займають ключові пости в державних ешелонах влади, серед яких: Адміністрація Президента України, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство соціальної політики України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, місцеві органи виконавчої влади.

Інститут “Вища школа державного управління” дає нові знання та навички використання проривних технологій в управлінській діяльності, можливість розвинути особистий потенціал організатора, керівника і на цій основі стати визнаним лідером, побудувати кар’єру. Діяльність колективу Інституту та науково-педагогічних працівників Національної академії об’єднана метою впровадження в навчальний процес інноваційних ідей, технологій та вмінь, необхідних для взаємодії влади, бізнесу та суспільства в їх єдиному прагненні створити велику державу, в якій процвітає шанобливе ставлення до людини, гармонія, краса, прагнення зберегти природу, традиції, тисячолітню культуру, підняти життєвий рівень громадян.

2.1.3. Інститут державної служби та місцевого самоврядування – базова складова в системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Розбудова Української держави, забезпечення гідного рівня життя її громадян суттєво залежать від ефективності функціонування системи державного управління та місцевого самоврядування в цілому та її основи – корпусу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Висококваліфіковані кадри, від професіоналізму та компетентності яких залежить функціонування не лише органів державної виконавчої влади та місцевого самовря-

дування, а й суспільства в цілому відіграють провідну роль у підвищенні конкурентоспроможності держави. Саме на корпус державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування покладається відповідальне завдання щодо проведення системних реформ, забезпечення стабільності в суспільстві та підвищення рівня життя громадян.

Демократичне реформування України, модернізація економіки вимагають залучення потужного інтелектуального потенціалу для інтенсифікації розвитку систем державного управління та місцевого самоврядування. Сьогодні очевидно, що головною метою державного управління й місцевого самоврядування має бути досягнення оптимального рівня формування й використання управлінського потенціалу країни для забезпечення інтересів держави та потреб населення. Тільки включення дієвих механізмів впливу інтелектуальних ресурсів може інтенсифікувати розвиток державного управління, що, у свою чергу, сприятиме переходу до ринкової економіки.

На виконання стратегічних нормативно-правових актів, спрямованих на подальший розвиток України, у 2012 р. розпочата робота щодо модернізації Національної академії. Потужним імпульсом для розвитку Національної академії стало створення Інституту державної служби та місцевого самоврядування (далі – Інститут), який є головним навчально-науковим центром із забезпечення підготовки осіб, що перебувають на посадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра за спеціальностями галузі знань “Державне управління”.

Передумовою створення Інституту була потреба у вирішенні завдань формування та запровадження цілісної практико-орієнтованої системи навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, спроможних надавати якісні управлінські послуги в різних сферах суспільного життя та приймати управлінські рішення.

Місією Інституту є професійна підготовка висококваліфікованих кадрів для державного управління та місцевого самоврядування; генерування нових знань, їх поширення та підготовка конкурентоспроможних управлінців; запровадження стандартів галузі знань “Державне управління”.

Особливістю навчального процесу в Інституті є випереджальний характер змісту навчання з урахуванням перспектив розвитку суспільства та держави, удосконалення структури, завдань і функцій її органів; сприяння в межах своєї компетенції реалізації державної політики з реформи державного управління та місцевого самоврядування; запровадження позитивного іноземного досвіду в процес підготовки професійних кадрів для системи державного управління та місцевого самоврядування тощо.

Інститут здійснює підготовку магістрів державного управління за спеціальностями:

- “Державне управління”;
- “Електронне урядування”;
- “Державне управління у сфері національної безпеки”;
- “Публічна політика та управління”;
- “Парламентаризм та парламентська діяльність”;
- “Державне управління у сфері освіти”;
- “Державне управління у сфері охорони здоров’я”;
- “Регіональне управління”;
- “Міське самоврядування”.

Основною конкурентною перевагою Інституту державної служби та місцевого самоврядування є здійснення координуючої діяльності в системі Національної академії у сфері організації науково-методичного супроводу навчального процесу; формування практико-орієнтованого змісту навчання, розробка основних напрямів наукових досліджень та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

Головна особливість Інституту державної служби та місцевого самоврядування Національної академії полягає не лише в унікальності спеціальностей та навчальних дисциплін, а й у високому рівні майстерності професорсько-викладацького складу навчального закладу: тут працюють не просто науковці-теоретики, а фахівці, які мають практичний досвід роботи в центральних та місцевих органах влади. Серед них – державні службовці, політичні експерти та аналітики, фахівці у галузі публічної політики та управління, національної безпеки, фахівці у сфері освіти, охорони здоров’я, парламентської діяльності, електронного урядування, місце-

вого самоврядування та регіонального управління. З метою забезпечення практико-орієнтованого навчання до викладання дисциплін залучаються провідні науковці і практики державного управління та місцевого самоврядування.

Визначальне місце в процесі підготовки фахівців з державного управління Інституту державної служби та місцевого самоврядування Національної академії – проходження стажування в органах державної влади, як на місцевому, так і на центральному рівнях, а також систематична участь слухачів Національної академії у проведенні конференцій, круглих столів та інших публічних заходів, ініційованих керівництвом навчального закладу.

Інститут державної служби та місцевого самоврядування Національної академії веде активну співпрацю з органами державної влади та місцевого самоврядування, насамперед у контексті здійснення належної профорієнтаційної роботи.

Запровадження демократичних професійних стандартів у сфері державного управління та місцевого самоврядування України потребує формування якісно нової підготовки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, спроможних працювати на засадах патріотизму, порядності, публічності, прозорості в інтересах держави. Вирішення цього завдання неможливе без удосконалення існуючої загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів, яка дасть змогу цілеспрямовано та ефективно нарощувати демократичний кадровий потенціал органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

2.1.4. Становлення та розвиток Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Перший рік розбудови Україною власної державності продемонстрував разом з іншими проблемами гостру нестачу кадрового потенціалу органів державної законодавчої і виконавчої влади, місцевого та регіонального самоврядування. З метою наукової розробки теоретичних проблем державного управління і самоврядування, підготовки та перепідготовки кадрів для органів державної виконавчої влади і місцевого та регіонального самоврядування Указом Президента України “Про створення Інституту державного управління і самоврядування” від 4 березня 1992 р. № 126 на базі Республіканського інституту підготовки менеджерів при Кабінеті Міністрів України було створено Інститут державного управління і самоврядування.

Уже в перші місяці роботи Інституту державного управління і самоврядування постало питання щодо створення його філіалів у регіонах України. Поєднання ініціативи керівництва Інституту і Дніпропетровської обласної державної адміністрації щодо створення філіалу в Дніпропетровську надало можливість швидкої реалізації такого проекту. Постановою Кабінету Міністрів України “Про створення Дніпропетровського філіалу інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України” від 29 грудня 1993 р. № 1069 розпочато діяльність Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

Наказом Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України “По особовому складу” від 15 лютого 1994 р. № 24/к директором Дніпропетровського філіалу Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України було призначено Сергія Михайловича Серьогіна. Цього ж самого року відповідно до наказу директора Інституту відбувся перший набір на навчання за магістерською програмою спеціальності “Державне управління”. До складу слухачів 1994–1995 навчального року було зараховано 25 осіб, троє з яких і нині працюють в Інституті.

Навчання в новоствореному виші здійснювалося на 4-х кафедрах: економіки, менеджменту та інформатики; державного управління та місцевого самоврядування; рідної та іноземних мов; права та державної політики.

Уже в перші місяці роботи філіалу була налагоджена співпраця з сімома зарубіжними країнами, сімома міжнародними організаціями, започатковано виконання чотирьох міжнародних проектів і програм. Одним із перших міжнародних заходів Дніпропетровського філіалу Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України став семі-

нар за участю фахівців Академії спілки німецьких службовців за допомогою Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні. У подальшому практика впровадження міжнародних проектів стала однією з важливих складових наукового процесу.

Через рік діяльності Інституту Указом Президента України “Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців” від 30 травня 1995 р. № 398/95 на базі Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України створюється Українська Академія державного управління при Президентові України. Цим самим Указом Дніпропетровський філіал Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України реорганізовано у філіал Української Академії державного управління при Президентові України.

Ураховуючи потребу державних службовців у вдосконаленні знань та набутті сучасних управлінських практик, з 9 вересня 1996 р. було відкрито ще один важливий напрям діяльності Дніпропетровського філіалу – розпочато роботу Центру підвищення кваліфікації працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, працівників державних організацій і установ. Цього самого року також було відкрито заочну форму навчання за магістерською програмою.

З 1996 р. кафедри та тимчасові творчі колективи Інституту беруть активну участь у виконанні тем НДР у межах комплексного наукового проекту Національної академії “Державне управління та місцеве самоврядування”. З того часу в Інституті було проведено наукові дослідження за 53 темами, з яких 19 є фундаментальними, а 34 – прикладними.

З кожним роком Дніпропетровський філіал Академії державного управління розширювався та розвивався. Якщо у 1995–1996 навчальному році у філіалі навчалося 25 слухачів денної та 25 слухачів заочної форм навчання, то у 1996–1997 році було прийнято на навчання 25 слухачів за денною формою та 60 – за заочною, з них 7 – за контрактом та 8 осіб на договірних умовах. Значної популярності серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування регіону набувають курси з підвищення кваліфікації з комп’ютерної грамотності.

1997 р. став періодом зміцнення матеріальної бази Інституту, розширення напрямів діяльності. Зокрема, відбулося значне розширення навчально-педагогічного колективу; активізувався розвиток наукових досліджень; зросли обсяги проведення курсів з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; нормативне аудиторне навантаження орієнтується на 200 годин; стимулюється видання навчально-методичної літератури; в аудиторії приходять активні методи навчання та анкетування слухачів з оцінки якості викладання.

Значною подією 1997 р. постає початок підготовки до сертифікації програм навчання в Університеті Північного Лондона (Велика Британія).

У листопаді 1997 р. створюється Експертна рада Інституту, на яку покладаються обов’язки з проведення експертизи науково-дослідних робіт, визначення пріоритетних напрямів розвитку фундаментальних і прикладних досліджень у галузі державного управління, інших суміжних галузей.

Важливою складовою розвитку закладу стало відкриття в 1998 р. докторантури за спеціальністю “Галузеве управління” та аспірантури за спеціальностями “Теорія та історія державного управління”, “Організація і управління в державних установах”.

Міжнародна діяльність філіалу наповнюється новими формами і змістом. Протягом 1997–1998 рр. триває робота з підтримання та розвитку співробітництва як з урядовими, так і неурядовими організаціями Великої Британії, Канади, США, Франції, Німеччини, Угорщини, Польщі та інших країн у сфері підготовки державних службовців, дослідження проблем державного управління та місцевого самоврядування. 20–21 листопада 1998 р. у філіалі за участю фахівців з Польщі відбувся міжнародний семінар на тему “Проблеми реалізації адміністративної реформи та розвитку місцевого самоврядування”.

У 1999 р. Вчена рада філіалу прийняла рішення щодо заснування власного друкованого фахового наукового видання – “Актуальні проблеми державного управління” з обласною сферою розповсюдження. Програмними цілями видань передбачалось оприлюднення новітніх результатів наукових досліджень та теоретичних розробок у галузі державного управління та місцевого самоврядування. З 2009 р. назву видання було змінено на “Державне управління та місцеве самоврядування”; крім того, воно набуло всеукраїнського статусу.

Цього ж самого року у філії здійснюється перший набір на навчання за спеціальностями 5.070201 “Менеджмент організацій” та 8.000003 “Проектний менеджмент”.

На початку 2000 р. у закладі затверджено концептуальну модель дистанційного навчання зі створенням відповідної електронної бібліотеки, а також утворено відділення спеціалізованого Центру дослідження з проведення в Україні адміністративної реформи, завданням якого є реалізація “Комплексної програми підготовки державних службовців”.

2001 р. увійшов в історію Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України як рік набуття нею самостійності. Указом Президента України “Питання Української Академії державного управління при Президентові України” від 21 вересня 2001 р. № 850/2001 філіал перетворюється на Інститут державного управління. Цього ж року в Інституті розпочато пілотне впровадження розробки дистанційних курсів під час вивчення модулів “Менеджмент організації” та “Управління проектами”, результати якого дали змогу врегулювати нормативне навантаження часу викладачів.

З метою створення студентського самоврядування наказом директора Інституту у лютому 2002 р. затверджується склад обраного на зборах Комітету у справах молоді Інституту.

З розвитком Інституту та зростанням запиту держави зростає план прийому до закладу. У 2003–2004 навчальному році для слухачів за державним замовленням зі спеціальності “Державне управління” план прийому становив 174 особи (50 – на денну, 24 – на вечірню і 100 – на заочну форми навчання).

Указ Президента України “Про внесення змін до указу Президента України від 21 вересня 2001 р. № 850” від 6 жовтня 2003 р. № 1153/850, яким Академії присвоєно статус Національної, в Інституті було сприйнято як високу оцінку його діяльності за майже 10-річну історію.

15 січня 2004 р. Вищою атестаційною комісією України була створена Спеціалізована вчена рада К 08.866.01, яка отримала право приймати до розгляду та проводити захист дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальностями: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.04 – місцеве самоврядування, а також розглядати питання щодо присвоєння науково-педагогічним працівникам вченого звання доцента.

З кожним роком в Україні зростає попит на кваліфікованих науковців з державного управління. Свідченням цього став той факт, що у 2004–2005 навчальному році до докторантури та аспірантури Інституту було прийнято 3 докторанти та 13 аспірантів, а саме: шість осіб – на навчання з відривом від виробництва, шість – без відриву від виробництва та одна особа – без відриву від виробництва на умовах індивідуального контракту.

У 2005 р. в Інституті запроваджені складові галузевих стандартів, затверджені Наказом Міністерства освіти і науки України “Про затвердження складових галузевих стандартів вищої освіти за спеціальностями 8.150000 “Державне управління” (нова редакція) і 8.150102 “Управління суспільним розвитком” напряму підготовки 1501 “Державне управління” від 11 квітня 2005 р. № 211.

Активізація наукової та науково-педагогічної діяльності потребувала значного поповнення бібліотеки Інституту. На кінець 2007 р. бібліотека мала найповніше у Придніпровському регіоні зібрання літератури з питань державного управління та місцевого самоврядування, державної служби та кадрової політики, регіональної економіки, соціальної та гуманітарної політики. Протягом 2007 р. Інститут отримав 2 624 примірники книг і брошур українською і російською мовами. У результаті цього фонд бібліотеки Інституту станом на 31 грудня 2007 р. нараховував 31 221 примірник книг, брошур та аудіовізуальних матеріалів, у тому числі 27 537 українською і російською мовами та 3 684 – іноземними мовами. Також було отримано 80 найменувань періодичних видань українською і російською мовами і 4 найменування періодичних видань англійською та французькою мовами. На сайті Інституту постійно публікувався бюлетень нових надходжень.

У 2007 р. в Інституті здійснено низку заходів щодо запровадження інформаційно-комунікаційних технологій до діяльності власних структурних підрозділів та підвищення ефективності навчального процесу. Зокрема, затверджено порядок забезпечення актуальності сайтів для внутрішніх та зовнішніх користувачів: розроблено новий концепт зовнішнього сайту, організовано роботу зі структурними підрозділами щодо оновлення інформації на сайтах, систему управління контентом сайтів, підвищення ефективності їх роботи тощо.

У 2009 р. Інститут започаткував видання електронного збірника наукових праць “Публічне врядування: теорія та практика”, а в 2013 р. – науковий журнал “Аспекти публічного управління”. Обидва видання внесено до переліку фахових видань у галузі державного управління.

З 2013 р. в Інституті працює Академічний інкубатор інноваційного підприємництва та місцевого розвитку (АІ ІПМР), який є “платформою” для розвитку підприємництва та територіальних громад, відкриття якого стало результатом спільного українсько-польського проекту “Підтримка розвитку академічних інкубаторів в Україні”. Основною метою інкубатора є активізація академічного середовища шляхом формування нової підприємницької культури та сприяння соціально-економічному розвитку територіальних громад; зміна стереотипів мислення, сприяння формуванню нової підприємницької культури та підвищення іміджу ДРІДУ НАДУ.

Наприкінці 2013 р. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління відзначив 20-річчя свого існування. За цей час Інститут здобув славу одного з найавторитетніших ВНЗ свого профілю, у якому працюють 20 докторів наук (з них 9 професорів), 49 кандидатів наук (з них 33 доценти). Загалом 90% науково-педагогічних працівників має науковий ступінь доктора або кандидата наук. Лави викладачів щороку поповнюються найкращі випускники магістерських програм Інституту.

Науковцями Інституту видано понад 660 науково-методичних видань, у тому числі 48 монографій, 119 навчальних посібників, у тому числі 48 з грифом Міністерства освіти і науки України, більш ніж 450 методичних розробок.

За 21 рік в Інституті підготовлено 3 790 магістрів державного управління, понад 63,5 тис. працівників органів державного управління та місцевого самоврядування підвищили тут свою кваліфікацію.

Протягом існування навчального закладу було випущено 22 докторанти, з яких 15 захистились та 13 із них зараз працюють на кафедрах Інституту; 6 осіб підготували дисертації поза докторантурою та успішно їх захистили. Аспірантуру закінчили 106 аспірантів (із них 60 навчалися з відривом від виробництва і 46 – без відриву від виробництва), з яких 47 осіб захистили кандидатські дисертації, 18 з них зараз працюють в Інституті. У спеціалізованій Вченій раді Інституту захистили дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління 109 осіб.

Методичні підходи до навчання керівного персоналу нового покоління у сфері державного управління зорієнтовані на відповідність європейським стандартам і пріоритетам національної державної кадрової політики та спираються на інноваційні розробки іноземних і вітчизняних науковців.

Станом на 2015 р. навчання в Дніпропетровському регіональному інституті здійснюється на двох факультетах: факультеті державного управління та факультеті менеджменту, у складі яких працює 7 кафедр: державного управління та місцевого самоврядування; економіки та регіональної економічної політики; менеджменту та управління проектами; права та європейської інтеграції; філософії, соціології державного управління; інформаційних технологій та інформаційних систем; української та іноземних мов.

Інститут готує:

- державних службовців за денною, вечірньою, заочною та заочно-дистанційною формами навчання за спеціальністю 8.15010001 “Державне управління” з наданням кваліфікації “магістр державного управління” (за державним замовленням та за контрактом);

- фахівців на договірній основі за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра за денною та заочною формами навчання за спеціальністю 8.18010013 “Управління проектами”;

- фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста за денною та заочною формами навчання зі спеціальності 7.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування” та фахівців на договірній основі за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр за денною та заочною формами навчання за напрямом 6.030601 “Менеджмент”.

Ураховуючи, що потреба в дипломованих фахівцях, підготовлених для роботи саме в органах місцевого самоврядування та здатних вирішувати актуальні проблеми, приймати ефективні й збалансовані рішення в більш вузькій порівняно із державним управлінням сфері, у цілому дуже відчутна, а рівень її задоволеності не є достатнім не тільки в регіоні, а й у країні в цілому, з 2015 р. в Інституті розпочато підготовку за спеціальністю “Місьцеве самоврядування”

(ліцензованим обсягом набору 50 осіб, з них 25 – денна, 25 – заочна). Навчання за цією спеціальністю надасть можливість посадовим особам місцевого самоврядування та депутатам місцевих рад здобути належні знання та підвищити свій професійний рівень, що в умовах європейського вибору України є однією з головних передумов забезпечення належного рівня життя громад. Також з 2015 р. в ДРІДУ НАДУ розпочато підготовку за спеціальністю “Державне управління у сфері охорони здоров’я” (ліцензованим обсягом набору 50 осіб, з них 25 – денна, 25 – заочна).

Основними науковими підрозділами є кафедри Інституту та тимчасові творчі колективи. Послідовність і системність наукової роботи дали змогу сформувати в Інституті наукові школи, які успішно вирішують актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування. Основною науковою школою Інституту є “Державне управління та місцеве самоврядування”, науковим лідером і засновником якої є С.М.Серьогін, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України. У межах цієї школи створені і розвиваються наукові школи європейської інтеграції та європеїзації державного управління (науковий лідер – Л.Л.Прокопенко, доктор наук з державного управління, професор); державної регіональної політики та регіонального економічного розвитку (науковий лідер – О.Ю.Бобровська, доктор наук з державного управління, професор); стратегічного управління та муніципального менеджменту (науковий лідер – Ю.П.Шаров, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України); державної молодіжної політики (науковий лідер – Є.І.Бородін, доктор історичних наук, професор); аналізу публічної політики (науковий лідер – В.С.Романов, кандидат історичних наук, доцент).

Науково-дослідні роботи, що виконуються в Інституті, відповідають нагальним потребам розбудови української державності, сприяють процесам демократизації органів державної влади і місцевого самоврядування, підвищенню ефективності та результативності їх діяльності. Пріоритетним напрямом для виконання досліджень в Інституті є сприяння реалізації ініціатив Президента України щодо політичної, адміністративно-територіальної та економічної реформ, забезпечення широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики.

Щороку в Інституті проводиться близько 30 наукових та науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів тощо, учасники яких – науково-педагогічні працівники, експерти, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, докторанти, аспіранти, здобувачі, слухачі та студенти – мають можливість оприлюднити результати своїх наукових досліджень, обмінятися думками з актуальних проблем теорії та практики державного управління та місцевого самоврядування, установити професійні контакти з вітчизняними та зарубіжними колегами. Традиційними стали науково-практичні конференції з проблем європейської та євроатлантичної інтеграції, державної служби та управління соціальним розвитком, які є своєрідним форумом поєднання теорії та практики в цих сферах. Регулярно відбуваються слухачькі та студентські конференції. Під час конференцій проводяться презентації-виставки наукових, навчально-методичних, довідкових, прогностично-аналітичних та періодичних видань Інституту, а також нових надходжень до бібліотеки.

Заклад використовує кращий світовий досвід та міжнародні практики у сфері державного управління, успішно розвиваючи зв’язки з більш ніж 20 зарубіжними державними, освітніми, науковими та науково-дослідними установами. З моменту заснування і дотепер професійне стажування та навчання за кордоном пройшли понад 600 осіб – слухачі, аспіранти, докторанти, викладачі, співробітники Інституту, державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління має розвинуту матеріально-технічну та соціально-побутову базу, що відповідає сучасним вимогам організації навчального процесу та виховної роботи. Заклад має власний спортивний комплекс, їдальню, два гуртожитки зі спеціально облаштованими кімнатами для самопідготовки слухачів та студентів.

Упродовж усього часу свого існування колектив Інституту повсякденною працею підтверджує свою високу місію з підготовки управлінців нового покоління, примножує здобутки і потенціал незалежної України.

**2.1.5. Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
як потужний центр професійного навчання державних службовців
та посадових осіб місцевого самоврядування**

Підготовка нової генерації високопрофесійних менеджерів, здатних долучитися до розбудови нових суспільно-політичних і соціально-економічних відносин, упроваджувати управління, орієнтоване на громадянина, ефективно реалізовувати владні повноваження в умовах демократії, публічності, підзвітності, політичної та економічної конкурентності – надважливе завдання стратегії державної кадрової політики, яке реалізує Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут).

Створений Указом Президента України за № 824 від 11 вересня 1995 р., ЛРІДУ як структурний підрозділ Національної академії державного управління при Президентові України є профільним вищим державним навчальним закладом IV рівня акредитації (сертифікат про акредитацію РД-IV № 1459958 від 26 червня 2014 р., термін дії – до 1 липня 2019 р.) в системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та єдиним державним навчальним закладом на західних теренах України, який готує управлінців для восьми областей Західної України, керівників перспективних проектів національного та міжнародного рівнів.

На сьогодні Інститут – це потужний освітній, науковий та методологічний центр державотворення, що впливає на прийняття стратегічно важливих державно-управлінських рішень, процеси кадрового і наукового забезпечення адміністративної, політичної, економічної та соціальної реформ в Україні.

Пріоритетними напрямками діяльності Інституту є: навчальна діяльність із підготовки фахівців для потреб органів влади та для реалізації економічних реформ; перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, цільова підготовка керівних кадрів; організація та координація наукових досліджень у галузі науки “Державне управління”, підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів; експертно-аналітичний супровід діяльності політиків та регіональних органів влади; міжнародна діяльність: вивчення та узагальнення міжнародного досвіду щодо організації державної влади, місцевого самоврядування та професійного навчання управлінських кадрів.

У цих напрямках діяльності Інститут зорієнтований на постійні вдосконалення та забезпечення найвищих стандартів якості надання освітніх послуг, запровадження в навчальний процес передових зарубіжних навчальних технологій. Цьому сприяє членство Інституту в мережі інститутів та шкіл із державного управління Центральної та Східної Європи та в Європейській асоціації з акредитації навчальних закладів із державного управління.

20 років тому Львівський філіал Української Академії державного управління при Президентові України з невеликим штатом працівників із 14 осіб та професорсько-викладацьким колективом із 19 осіб розпочав реалізацію своїх основних функцій – підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців як основної складової державної програми кадрового забезпечення. Першими слухачами були лише 50 осіб.

На сьогодні штат Інституту налічує 231 особу, із них 69 осіб мають науковий ступінь (14 докторів наук, з яких 11 осіб мають вчене звання професора та 55 кандидатів наук, з яких 37 мають вчене звання доцента). Посад науково-педагогічних працівників – 63,5 ставки. В Інституті працює член-кореспондент НАН України та шість академіків і членів-кореспондентів галузевих академій наук.

Нині в Інституті навчається до півтори тисячі слухачів і студентів. За увесь період діяльності Інституту підготовлено понад 3 тис. дипломованих фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування і приблизно 1500 кваліфікованих управлінців для національної економіки. У Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації свій професійний рівень підвищили майже 30 тис. працівників органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування західних областей України.

У 2014 р. за результатами вступної кампанії на навчання до Інституту було зараховано 313 слухачів і студентів, у тому числі на спеціальності галузі знань “Державне управління” – 214 осіб, а на суміжні спеціальності – 99 осіб. У 2014 р. усіма видами навчань з підвищення кваліфікації була охоплена 2031 особа.

У 2013/2014 навчальному році Інститут закінчили 343 слухачі за спеціальностями галузі знань “Державне управління”. З них 146 осіб (43%) навчалися за державним замовленням, 143 особи (42%) – за угодою з Нацдержслужбою, 54 особи (15%) – за договорами з фізичними (юридичними) особами.

Інститут невпинно нарощує свій науковий потенціал. Так, восени 1999 р. першими аспірантами були лише три особи, а на сьогодні над докторськими та кандидатськими дисертаціями працює понад 100 осіб. В Інституті діє спеціалізована вчена рада, у якій перші захисти відбулися у 2003 р. За період функціонування ради кандидатські дисертації захистили близько 90 осіб. Багато із них поповнили науково-педагогічний колектив Інституту.

У 2014 р. до аспірантури Інституту зараховано 22 особи, із них 9 осіб – здійснюватимуть підготовку на комерційній основі за договором без відриву від виробництва, одна особа розпочала роботу над дисертаційним дослідженням як здобувач наукового ступеня доктора наук; здобувачами наукового ступеня з метою підготовки кандидатських дисертацій на кафедрах Інституту прикріплено дев’ять осіб. Із 23 випускників аспірантури 2014 р.: чотири особи – захистили дисертаційні дослідження, сім осіб – подали роботи до захисту у спеціалізовану вчену раду Інституту. Станом на кінець 2014 р. підготовку здійснюють 110 осіб: 64 аспіранти (п’яти особам перервано навчання в аспірантурі, одній особі – у докторантурі), два докторанти, три здобувачі наукового ступеня доктора наук, 40 здобувачів наукового ступеня кандидата наук.

Упродовж року здійснювалась попередня експертиза результатів дисертаційних досліджень на міжкафедральних семінарах (розширених засіданнях кафедр). Загалом упродовж року проведено 14 міжкафедральних семінарів з обговорення кандидатських дисертацій. Протягом року в Інституті працювала спеціалізована вчена рада К 35.860.01 з правом прийняття до розгляду та проведення захистів дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Упродовж року відбулись захисти чотири дисертації. Сім дисертацій прийнято до захисту.

У 2014 р. тимчасові творчі колективи з виконання НДР працювали над трьома науковими темами комплексного наукового проекту Національної академії “Державне управління та місцеве самоврядування” (рис. 2.1), з яких – за двома темами (“Теоретико-методологічні засади економічних реформ в Україні”, “Публічна політика, публічне врядування й адміністрування: питання теорії, методології, практики”) в грудні 2014 р. роботу завершено з отриманням результатів прикладного характеру; за однією темою (“Державно-управлінські засоби забезпечення інноваційного розвитку регіону”) група дослідників продовжуватиме роботу в 2015 р. В Інституті також проводилась науково-дослідна робота за темою “Діагностика організаційної культури органів публічної влади: методологічний аспект”.

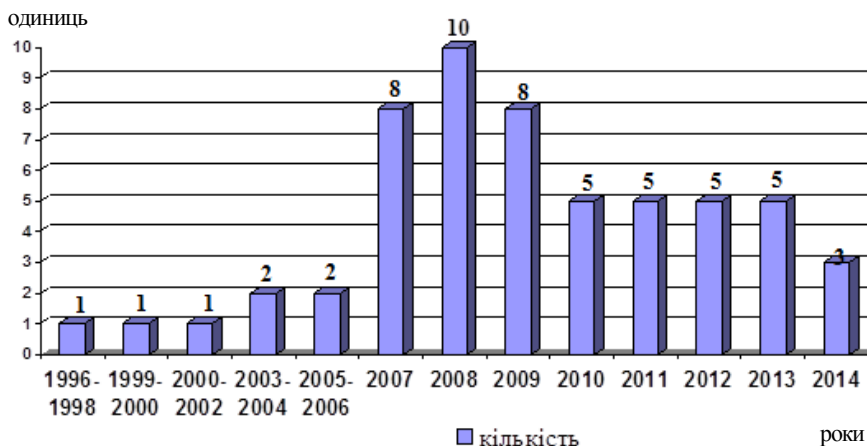


Рис. 2.1. Кількість науково-дослідних робіт ЛРІДУ НАДУ

У проведенні наукових досліджень у 2014 р. брав участь 81 виконавець, серед яких – 31 науково-педагогічний працівник (сім докторів наук та 24 кандидати наук) та 52 дисертанти.

Наукові продукти за результатами проведених досліджень підготовлені та опубліковані відповідно до технічних завдань та Паспортів бюджетних програм. У 2014 р. видано та підготовлено до друку: дві монографії, три навчальних посібники, два наукових видання, одна нау-

кова розробка, одні науково-методичні рекомендації, близько 40 статей у фахових наукових збірниках, тез доповідей.

Частина наукових досліджень також виконувалася на замовлення центральних та місцевих органів державної влади, іноземних наукових та владних інституцій. Науковці Інституту в 2014 р. були учасниками низки дослідницьких проектів, зокрема:

1. Участь в розробці “Плану реалізації Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року” – розроблено пропозиції з упровадження проекту “Розвиток інноваційної культури регіону” у 2015-2016 рр., розроблено пропозиції з упровадження проекту “Підвищення професіоналізму представників ОМС малих громад у сфері підготовки та управління проектами”, розроблено пропозиції з упровадження проекту “Підвищення якості та доступності адміністративних послуг, спрощення процедур їх надання”.

2. Участь у заходах з розробки “Політика транскордонного співробітництва у Львівській області” (три представники ЛРІДУ – члени робочих груп ЛОДА та ЛОР).

3. Участь у дослідженнях для органів публічної влади українсько-канадського проекту РЕОП “Прогнозування розвитку територій” (доценти Є.Г.Матвіїшин, К.М.Бліщук, А.В.Ліпенцев).

4. Участь у дослідницьких та експертно-консультаційних заходах українсько-канадського Проекту “Місцевий економічний розвиток міст України” (доценти А.В.Ліпенцев, Р.М.Рудницька).

5. Участь у Швейцарсько-українському проекті “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO), у рамках якого проведено Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування на платформі “Інновації та розвиток місцевого самоврядування”.

6. Участь у проекті Канадської агенції міжнародного розвитку “Розбудова спроможності до економічного обґрунтування планування розвитку областей та міст України” (РЕОП).

Фахівці Інституту брали активну участь у наданні експертно-аналітичних та консультативно-дорадчих послуг, зокрема:

– д.держ.упр., професор В.С.Куйбіда як член Комісії з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, утвореної розпорядженням Віце-прем’єра України, брав участь у підготовці узгоджених пропозицій з розроблення актів законодавства з питань реформування місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, адміністративно-територіального устрою;

– д.філос.н., професор Колодій А.Ф. здійснила експертний аналіз політичного процесу в Україні для Українського незалежного центру політичних досліджень та Фонду “Демократичні ініціативи”;

– д.філос.н., професор А.Ф.Колодій, доцент О.П.Котовська – організували робочу групу викладачів та аспірантів за участі Рустема Аблятіфа, яка підготувала пакет документів для ВР України, спрямований на захист прав корінних народів Криму (законопроект, переклад відповідної Декларації ООН та рекомендації щодо необхідності ухвалення Концепції етнонаціонального розвитку);

– д.е.н., професор О. П.Крайник, к.е.н., доцент Є. Г.Матвіїшин, к.держ.упр. З.М.Бурик надавали консультації; Львівській ОДА (Розпорядження голови ЛОДА від 23 серпня 2013 р. № 571/015-13) як члени робочої групи Стратегії розвитку Львівської області на 2014–2020 з прогнозом до 2025 р.; Чернівецькій ОДА щодо методики і прогнозних розрахунків надходжень до бюджету області від податку на доходи фізичних осіб на період до 2020 р. (акт про впровадження від 11 вересня 2014 р.); Львівському обласному центру зайнятості щодо методики та результатів прогнозування змін середніх заробітних плат у секторах економіки Львівщини на період до 2019 р. (акт про впровадження від 4 вересня 2014 р.);

– к.е.н., доцент А.В.Ліпенцев як член робочих груп Львівської обласної державної адміністрації з розробки: концепції підвищення якості адміністративних послуг; з розробки регіональної програми інноваційного розвитку Львівської області на 2012–2015 рр.; Регіональної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу у Львівській області на 2013–2017 рр., включеної до Стратегії соціально-економічного розвитку Львівської області на 2015–2020 рр. – надавав консультаційні та експертні послуги в розробці зазначених Програми, Концепції та Стратегії в процесі їх розробки та реалізації;

– к.е.н., доцент Р.М.Рудніцька як експерт Міжнародної експертної групи SIGMA (OECD) здійснювала оцінку проміжних результатів реалізації Стратегії реформування державних фінансів України на 2014–2017 рр. та розробляла пропозиції з удосконалення системи моніторингу Стратегії до звіту, який переданий у Представництво Європейської Комісії в Україні та в Міністерство фінансів України;

– к.ф.-м.н., с.н.с., доцент П.І.Шевчук як член робочої групи з розробки Стратегії розвитку Львівської області на 2014–2020 рр. з прогнозом до 2025 р. розробив рекомендації щодо інструментів організації та адміністрування органів влади в галузі соціогуманітарної політики регіонального та місцевого рівнів;

– к.політ.н., доцент І.Б.Кіянка здійснила: експертний аналіз та консультування в процесі розробки та реалізації Стратегія розвитку Жовківського району Львівської області; як член громадської колегії з питань молоді та сім'ї ЛОДА організувала моніторинг втілення гендерної політики в Львівській області і подала управлінням освіти і науки, молоді та спорту Львівської ОДА рекомендації щодо реалізації гендерної рівності у Львівській області;

– к.держ.упр., доцент О.Г.Сидорчук розробила та подала: Комітету з питань соціальної політики та праці Верховної Ради України експертні оцінки (пропозиції та рекомендації) щодо формування та реалізації соціальної політики, удосконалення соціальних відносин на засадах соціальної відповідальності; УСПП щодо формування та умов становлення й розвитку соціальної відповідальності в Україні;

– к.ф.-м.н., доцент Р.Г.Селіверстов як член Науково-технічної ради з питань інформатизації та електронного урядування Львівської області розробив та подав Львівській ОДА пропозиції до програми інформатизації у Львівській області на 2014–2016 рр.

Щорічно в Інституті проводиться більше 50 різноманітних науково-комунікативних заходів із залученням науковців вітчизняних навчальних закладів та з-за кордону, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадських організацій. У 2014 р. Інститутом проведено чотири науково-практичні конференції, значну кількість наукових, науково-практичних семінарів та круглих столів, наукових зустрічей та дискусій. Кафедри та науковці Інституту активно долучались до організації наукових комунікативних заходів, що відбувались поза його межами.

Основою якісної професійної підготовки слухачів та студентів є: актуальні наукові розробки науково-педагогічних працівників; новітнє навчально-методичне забезпечення; сучасні інформаційно-комунікаційні технології; співпраця Інституту із зарубіжними спеціалізованими школами з державного управління, університетами, дослідницькими установами, урядовими та громадськими організаціями Європи та Північної Америки (49 інституцій з 14 країн світу) щодо здійснення міжнародних академічних обмінів, стажувань, навчання, наукових досліджень, розробки академічних і короткотермінових навчальних програм, а також у рамках виконання спільних проектів.

Місією програми підготовки магістрів за спеціальністю 8.15010001 “Державне управління” є професійна підготовка висококваліфікованих кадрів для державного управління та місцевого самоврядування, здатних аналізувати, розробляти і реалізовувати державну політику; творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції; сприяти модернізації держави й суспільства з метою утвердження демократії, соціальної справедливості, сталого розвитку, забезпечення прав і свобод людини. Підготовка в Інституті магістрів з державного управління широкого спектру спеціалізацій уможливорює формування професіоналів за профілями, що відповідають зростаючим викликам сьогодення та здатним запроваджувати високі стандарти демократичного врядування. З огляду на це навчальний план підготовки магістрів, сформований з урахуванням передового європейського досвіду, передбачає вивчення значної кількості дисциплін, вибір яких ґрунтується на міждисциплінарній моделі підготовки професіоналів і охоплює дисципліни економічного, юридичного, політологічного, соціологічного, філософського, менеджерського, психологічного спрямування. Зміст варіативної частини навчального плану орієнтує слухачів на вибір тих дисциплін, які найбільш повно відповідають їх професійним потребам і реалізують науковий пошук.

Компетентність випускників програми підготовки магістрів з державного управління складається із володіння теоретичними знаннями та практичним вміннями, що дають змогу

ефективно працювати в умовах швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, політичного тиску та зростаючого контролю за діяльністю державних установ з боку ЗМІ та громадськості.

Такі фахівці уособлюють сучасну модель державно-управлінської діяльності, володіють її інструментами та інноваційними методами, здатні самотійно й колективно приймати ефективні рішення, реалізовувати експертно-аналітичні, організаторські, прогностичні та контрольні функції. Інститут прагне сформувати у слухачів комплексну компетентність, яка охоплює: юридичну, соціальну, економічну, адміністративну (менеджерську), формально-ділову, інформаційно-комунікаційну складові.

Подібну орієнтацію має й підготовка в Інституті магістрів за програмою спеціальності 8.15010002 “Державна служба”, яка направлена на формування у випускників компетенцій до виконання функцій, типових завдань діяльності та вмінь щодо проектування, організації, управління, виконання та технічного забезпечення роботи органів влади на посадах у державних органах та їх апаратах щодо практичного виконання завдань і функцій держави, органів місцевого самоврядування.

На надання освітніх послуг службовцям, які працюють у місцевих органах виконавчої влади, посадовим і виборним особам місцевого самоврядування, керівникам комунальних служб і підприємств, представникам громадських організацій орієнтована Інститутом програма підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра за спеціальністю 8.15010009 “Міське самоврядування”. Місією цієї програми є професійна підготовка висококваліфікованих відповідальних кадрів для місцевого самоврядування, спроможних розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів. Практична зорієнтованість програми чітко простежується в переліку дисциплін навчального плану.

На задоволення потреб органів влади та для забезпечення реалізації економічних реформ і на реалізацію завдань Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. Інститут здійснює підготовку фахівців і за іншими спеціальностями.

Під час навчання за програмою 8.18010013 “Управління проектами” слухачі отримують поглиблену підготовку в галузях інвестиційної діяльності, методології управління проектами, експертизи проектів, інформаційних технологій проектного менеджменту, професійно орієнтованої іноземної мови тощо. Для підготовки магістрів управління проектами характерними є інтегральний міждисциплінарний підхід, що реалізується завдяки принципам загальної широкопрофільної підготовки в поєднанні з ґрунтовними професійними знаннями. Після завершення навчання слухач має бути підготовленим в управлінському, економічному, фінансовому, психолого-педагогічному, інформаційному аспектах. Після завершення навчання випускники отримують диплом державного зразка, а також мають можливість пройти сертифікацію за програмою Міжнародної асоціації проектного менеджменту (IPMA).

Підготовка фахівців за програмою 8.03050501 “Управління персоналом і економіка праці” має на меті формування нової генерації висококваліфікованих кадрів з питань управління персоналом. Фахівці з управління персоналом і економіки праці підготовлені до роботи у сферах менеджменту персоналу, планування ділової кар’єри, стратегії управління персоналом підприємства та соціального розвитку. Вони спроможні визначати специфіку виробничої діяльності організації, перспективи її розвитку, мають сформовані якості лідера, здатність до постійного вдосконалення та активного саморозвитку. Менеджер з управління персоналом планує і здійснює добір працівників, їх фахове навчання та розвиток, мотивацію діяльності й основні системи стимулювання, здійснює управління кар’єрою та оцінку роботи.

Навчання за програмою 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування” поєднує вивчення як економічних дисциплін, так і поглиблене вивчення управлінських та правових дисциплін.

Кваліфікація “магістр з менеджменту державних установ” зорієнтована на професійну діяльність випускників в органах державного управління, місцевого самоврядування та інших державних установах. Можливість набути практичного досвіду реалізації управлінських функцій і забезпечити підґрунтя для подальшого працевлаштування студенти отримують під час про-

ходження комплексної практики з фаху та переддипломної практики у відповідних відділах та підрозділах органів державного управління і місцевого самоврядування 7 областей України.

У 2015 р. Інститут направляє свої зусилля в таких пріоритетних напрямках розвитку:

1. Покращання умов і стимулювання праці науково-педагогічних працівників, зокрема – розроблення та реалізація комплексу заходів щодо оптимізації обсягу навчального навантаження науково-педагогічних працівників у межах їх робочого часу з урахуванням виконання ними інших обов’язків (методичних, наукових, організаційних тощо) та вимог нової редакції Закону України “Про вищу освіту”;

2. Удосконалення системи організації освітнього процесу в Інституті та приведення її до вимог нової редакції Закону України “Про вищу освіту” і підзаконних актів у сфері вищої освіти, зокрема шляхом: розширення на договірних засадах співробітництва Інституту з органами державної влади та органами місцевого самоврядування через залучення до освітнього процесу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з науковими ступенями, які працюють на посадах не нижче IV категорії; розвитку практики оцінювання якості проведення навчальних занять науково-педагогічними працівниками; приведення навчально-методичного забезпечення дисциплін до встановлених вимог, а також забезпечення вільного доступу до цих матеріалів осіб, які навчаються (шляхом розміщення на сайті Інституту).

3. Інституційного розвитку Інституту, зокрема: здійснення оптимізації структури Інституту шляхом припинення малокомплектних монофункціональних секторів та утворення відповідних відділів і приведення штатних розписів до вимог чинного законодавства та відповідно до бюджету на наступний рік; розвиток академічного середовища в Інституті шляхом формування наукових шкіл та власне академічного типу професійних та особистісних відносин на принципах Етичного кодексу ученого України.

4. Належної організації вступної кампанії шляхом розроблення та реалізації комплексу заходів щодо підвищення ефективності проведення вступної кампанії, зокрема адресного формування студентського континенту.

5. Удосконалення системи підвищення кваліфікації Інституту шляхом розробки та застосування: методики визначення контингенту слухачів програм підвищення кваліфікації; навчальних програм циклів навчальних семінарів для кадрового резерву на посади керівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в контексті реалізації Стратегії розвитку державної кадрової політики до 2020 р.

6. У науковій діяльності, зокрема: підвищення ефективності наукових досліджень і відповідності якості їх результатів сучасним вимогам науки та практики державного управління; забезпечення постійного контролю за виконанням дисертаційних досліджень на останньому році підготовки в частині забезпечення якості та подання дисертацій до захисту в нормативно встановлені терміни, покращення роботи з експертизи дисертаційних робіт на всіх етапах, зокрема їх розгляду на кафедральних і міжкафедральних семінарах; удосконалення моніторингу наукових публікацій науково-педагогічних працівників Інституту щодо їх відповідності тематиці дисертаційних робіт, якими вони керують, та навчальних дисциплін, які вони викладають; покращення роботи з надання науково-педагогічними працівниками кафедр експертно-аналітичних, консультативно-дорадчих та інших послуг органам державної влади й органам місцевого самоврядування; розширення міжнародних проектів з розробки нових академічних програм, нових інтенсивних тренінгових програм тощо.

7. У міжнародній діяльності: розширення міжнародних проектів з удосконалення академічних програм, нових інтенсивних тренінгових програм; створення умов для публікації робіт науково-педагогічних і наукових працівників Інституту в зарубіжних наукових виданнях; розширення можливостей для академічної мобільності (стажувань, практик, навчальних поїздок) науково-педагогічних працівників, аспірантів та слухачів Інституту тощо.

8. Удосконалення фінансового стану та матеріально-технічної бази Інституту.

2.1.6. Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – кращий навчальний заклад гуманітарного профілю Одеського регіону

Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут) є головним державним навчальним закладом загальнонаціональної системи підготовки керівних кадрів для органів публічної влади та топ-менеджерів для бізнес-структур Півдня України та Вінницької області.

Інститут заснований Указом Президента України від 11 вересня 1995 р. № 824/95 як Одеський філіал Української Академії державного управління при Президентові України. Сучасну назву – “Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України” – навчальний заклад отримав згідно з Указом Президента України від 21 вересня 2001 р. № 850/2001.

З жовтня 2006 р. директор Інституту – Іжа Микола Михайлович, доктор політичних наук, професор, заслужений працівник освіти України.

Інститут здійснює практично орієнтовану підготовку фахівців з вищою освітою, короткотермінове навчання, надає експертно-консультаційні послуги у сферах управлінського аналізу, кадрового менеджменту, ресурсного планування, управління ризиками, бюджетування, впровадження інновацій та залучення інвестицій, комунікацій та роботи зі ЗМІ.

Багато років Інститут визнається кращим серед вищих навчальних закладів гуманітарного профілю Одеського регіону.

Навчально-методичний процес в Інституті забезпечується деканатами факультетів державного управління та менеджменту, управлінням підвищення кваліфікації кадрів і 10 кафедрами:

- державного управління і місцевого самоврядування;
- філософських та соціально-політичних наук;
- економічної та фінансової політики;
- регіональної політики та публічного адміністрування;
- права і законотворчого процесу;
- української та іноземних мов;
- європейської інтеграції;
- інформаційних технологій та систем управління;
- менеджменту організацій;
- управління проектами.

Професійну підготовку слухачів та студентів здійснюють висококваліфіковані науково-педагогічні та наукові кадри, 93% з яких професори, доктори наук, доценти і кандидати наук. Викладачі Інституту є фахівцями-практиками, консультантами, керівниками успішно працюючих підприємств, бізнес-установ, органів влади; мають багатий досвід упровадження комерційних і муніципальних проектів; є розробниками програм і стратегій розвитку бізнесу та територій; є сертифікованими тренерами з управлінських дисциплін, авторами наукових розробок і координаторами міжнародних програм.

До навчального процесу в Інституті традиційно залучаються висококваліфіковані науково-педагогічні та наукові кадри з інших вищих навчальних закладів, учені зарубіжних країн, фахівці-практики, які мають досвід роботи в органах державної влади.

Підготовка за спеціальністю “Державне управління” освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” здійснюється в Інституті з 1 вересня 1996 р. Підготовка слухачів за спеціальністю “Управління проектами” освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр”, а також за напрямом “Менеджмент і адміністрування” освітньо-кваліфікаційних рівнів “бакалавр” та “спеціаліст” розпочалася 1 вересня 1998 р.

Вперше на Півдні України в рамках підготовки магістрів державного управління були введені спеціалізації “Управління охороною здоров’я”, “Управління у сфері культури”, “Управління в інституціях Європейського Союзу”, “Інформатизація державного управління”. Програма з менеджменту передбачає унікальні спеціалізації “Менеджмент інвестиційної діяльності” та “Менеджмент економічної безпеки”.

Підготовка в Інституті орієнтована на оволодіння новітніми технологіями управління, методами бізнес-аналізу, прогнозування та вирішення реальних управлінських ситуацій. Навчання проводиться з використанням кейс-стаді, майстер-класів, тренінгів і відбувається в спеціалізованих аудиторіях, оснащених сучасною комп'ютерною, проекційною технікою та мультимедійними пристроями.

У діяльність Інституту впроваджено систему управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008, успішне використання якої підтверджено міжнародними сертифікатами IQNet та DQS, що отримані в 2009 р. вперше серед вищих навчальних закладів Півдня України, та підтверджені у 2010 та 2011 рр. під час наглядових аудитів.

В Інституті результативно працює система моніторингу якості навчання з використанням сучасних інформаційних технологій, що забезпечує постійне підвищення ефективності навчально-виховного процесу й урахування пропозицій слухачів та студентів.

Випускники закладу – це креативні та талановиті фахівці нової генерації, здатні вирішувати складні проблеми в умовах наслідків економічної кризи, браку коштів, прогнозованої невизначеності та під час реформування системи влади. Серед випускників Інституту є керівники регіонів, їх заступники, посадові особи силових структур, міські голови, топ-менеджери бізнес-структур, діячі мистецтва і культури, власне, і члени колективу Інституту – від методиста кафебри та працівників інших структурних підрозділів до старшого викладача, кандидата наук, доктора наук, професора.

За 20 років існування Інститутом підготовлено понад 7 тис. управлінців, які обіймають ключові посади в органах державної влади та місцевого самоврядування України, а також у банківській, фінансовій та інвестиційній сферах.

Додатково під час навчання слухачі та студенти мають можливість:

- досконало вивчити одну з європейських мов (англійська, німецька, французька);
- пройти стажування або семестровий курс навчання в зарубіжних навчальних закладах-партнерах; щорічно в зарубіжних стажуваннях беруть участь десятки слухачів та студентів;
- реалізувати власні творчі здібності та таланти у хореографічній, вокальній, фото- та художній студіях Центру культури та різних студентських проектах;
- поринути в насичене студентське життя, взяти участь у цікавих поїздках та екскурсіях, зустрічах з відомими людьми, КВК, концертах, конкурсах, відвідуванні театрів і музеїв, спортивних змаганнях, “квестах”.

Функції підвищення кваліфікації в Інституті покладені на Управління підвищення кваліфікації кадрів (Управління ПКК). Основними завданнями Управління ПКК є: надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, надання науково-методичної, інформаційної та консультативної допомоги органам державної влади та органам місцевого самоврядування, вивчення, узагальнення та поширення практичного досвіду органів влади інших держав щодо підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

До роботи в Управлінні ПКК залучаються провідні науково-педагогічні працівники Інституту та інших вищих навчальних закладів України, досвідчені керівники і фахівці органів державної виконавчої влади та посадові особи органів місцевого самоврядування. Зокрема, у 2014 р. до викладання залучено 155 практиків.

Велика увага приділяється науковій роботі, дослідженню фундаментальних, прикладних проблем державного управління. Значна частина наукових результатів застосовується на практиці, насамперед у місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. В Інституті сформувалися відомі в країні наукові школи за відповідними напрямками галузі науки “Державне управління”, які очолюють доктори наук, професори: П.І.Надолішній, О.П.Якубовський, М.М.Іжа, А.Г.Ахламов, З.В.Балабаєва, Т.М.Безверхнюк, С.Є.Саханенко, Л.Л.Приходченко, В.П.Марущак, Т.І.Пахомова.

Здобувачі наукових ступенів з числа викладачів, аспірантів та докторантів Інституту захистили 17 докторських та понад 100 кандидатських дисертацій.

Розвиваються міжнародні зв'язки та співробітництво Інституту з профільними інституціями та навчальними закладами Франції, Німеччини, Великої Британії, Польщі, США, Китаю, Румунії та інших країн. При цьому форми ділових контактів різноманітні: обмін візитами, спільні комунікативні заходи, стажування для слухачів та студентів, обмін програмами

модернізації професійного навчання та ін. З навчальними закладами названих країн, а також відомими міжнародними організаціями Інститут підписав більше 20 договорів та рамкових документів про співпрацю. Стажування та навчання за кордоном щорічно проходять десятки науково-педагогічних працівників, співробітників, здобувачів наукових ступенів, слухачів та студентів Інституту. За останні два роки участь у програмах стажування, навчання та інших комунікативних заходах за кордоном взяло більше 100 представників Інституту, серед яких 70% – це слухачі та студенти.

У діяльності навчального закладу важливу роль відіграють консультативно-дорадчі та експертні органи (вчена, науково-методична, науково-експертна, спеціалізована вчені ради).

З 2007 р. в Інституті активно функціонує Громадська рада, яку очолює Герой України, почесний громадянин міста Одеси та Одеської області, кандидат економічних наук В.С.Філіпчук.

Профспілкова організація, що була створена в 1996 р., налічує майже 300 членів – викладачів і співробітників структурних підрозділів. Колектив Інституту здійснює шефство над Михайлівською спеціалізованою школою-інтернатом Саратського району Одеської області.

Проводиться спортивно-масова робота, організовуються заходи, спрямовані на патріотичне виховання молоді, вшанування ветеранів та учасників Великої Вітчизняної війни, учасників бойових дій у зоні АТО, воїнів-інтернаціоналістів, ліквідаторів наслідків аварії на Чорнобильській АЕС.

Інститут є колективним членом Одеської обласної ради Миру – поважної та авторитетної організації в Україні та за кордоном. Очолює цю організацію директор Інституту М.М.Іжа.

За роки існування в Інституті створена сучасна матеріально-технічна база (чотириповерховий навчальний корпус, спеціалізовані аудиторії, зал для проведення відеоконференцій, аудиторія для заочно-дистанційної форми навчання, сучасна бібліотека, гуртожиток готельного типу з кімнатами для 2-х осіб, їдальня, буфет, сучасна комп'ютерна техніка, аудіо- та відеоапаратура).

Усе вищезазначене та розташування Інституту в курортній частині Одеси забезпечують максимальну оптимізацію освітнього процесу.

2.1.7. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України як лідерський інноваційний навчальний заклад

Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут) є провідним вищим навчальним закладом IV рівня акредитації, діяльність якого спрямована на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації висококваліфікованих, патріотично налаштованих державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників державних та приватних підприємств, установ і організацій.

Інститут створено 11 вересня 1995 р. Указом Президента України № 824 як Харківський філіал Української Академії державного управління при Президентові України. Відповідно до Указу Президента України у вересні 2001 р. філіал набув статусу Харківського регіонального інституту державного управління Українській Академії державного управління при Президентові України. Згідно з Указом Президента України “Про надання Українській Академії державного управління при Президентові України статусу національної” від 21 серпня 2003 р. № 869/2003 Харківський регіональний інститут державного управління Української Академії державного управління при Президентові України перейменований в Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

З 1995 по 2005 р. Інститут очолював Мостовий Григорій Іванович, кандидат економічних наук, професор.

З 2005 по 2010 р. – Говоруха Віктор Володимирович, кандидат наук з державного управління, доцент, заслужений працівник народної освіти України.

З 2011 по 2014 р. – Ландсман Вадим Аркадійович, кандидат педагогічних наук, заслужений працівник освіти України.

З 2014 р. по теперішній час Інститут очолює Белова Людмила Олександрівна, доктор соціологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України.

Пріоритетними напрямками діяльності Інституту визначені такі:

- підготовка професійно-компетентного, творчо інноваційного, патріотично відповідального керівника нової генерації, орієнтованого на управлінську діяльність в органах державної влади та органах місцевого самоврядування на посадах I–IV категорій та осіб, які перебувають у кадровому резерві на ці посади;

- підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень із проблем державного управління та місцевого самоврядування, регіонального розвитку, а також управління різними сферами суспільства;

- підготовка науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації у галузі науки “Державне управління” за державним замовленням, а також на основі договорів із юридичними і фізичними особами;

- організація та розвиток міжнародного співробітництва з професійного навчання та наукових досліджень у сфері публічного управління;

- надання експертно-консультаційних, інформаційно-аналітичних, науково-методичних та інших послуг з питань теорії і практики державного управління та місцевого самоврядування.

До території професійної відповідальності Інституту входять Луганська, Полтавська, Сумська та Харківська області. Інститут здійснює освітню діяльність за такими спеціальностями: 8.1500001 – “Державне управління”, 8.15010002 – “Державна служба”, 8.15010009 – “Міське самоврядування”, 8.15010010 – “Регіональне управління” на здобуття освітнього ступеня магістра, а також за суміжними з державним управлінням напрямками підготовки: 6.030601 – “Менеджмент” та 6.030505 – “Управління персоналом та економіка праці” на здобуття ступеня бакалавр, за спеціальністю 8.03050501 – “Управління персоналом та економіка праці” на здобуття ступеня магістра.

За 20 років існування в Інституті підготовлено понад 5 тис. магістрів державного управління та понад 4 тис. фахівців з управління персоналом та економіки праці та з менеджменту організацій, що здобули освіту за суміжними з державним управлінням спеціальностями, здійснено перепідготовку та підвищення кваліфікації понад 40 тис. державних службовців 4-х Північно-Східних областей України та Автономної Республіки Крим.

Освітньо-науковий потенціал Інституту налічує 138 осіб, з них 97 осіб є штатними. Усього в навчальному процесі та науковій діяльності беруть участь 38 докторів наук, професорів, 81 кандидат наук, доцент.

Серед штатних науково-педагогічних працівників 82 особи (84%) мають науковий ступінь і вчене звання. Кафедри державного управління, політології та філософії, української мови на 100% забезпечені кадрами вищої кваліфікації. Середній вік штатних працівників складає 48 років, 37 викладачів у віці до 40 років. Найвищий відсоток молодих кадрів – 45% – на кафедрах економічної політики та менеджменту, державного управління, регіонального розвитку та місцевого самоврядування.

Базовими навчально-науковими структурними підрозділами Інституту є 11 кафедр, що входять до складу 2-х факультетів: факультету підготовки магістрів державного управління та факультету соціально-економічного управління.

Факультет підготовки магістрів державного управління розпочав підготовку слухачів за магістерською програмою у вересні 1996 р. Перший випуск магістрів державного управління відбувся у вересні 1997 р. До складу колективу деканату як основної організаційної структури факультету входять: декан – професор В.Г.Бульба, заступник декана на громадських засадах з виховної роботи – доцент О.В.Поступна, начальник відділу організації заочної форми навчання – професор О.О.Труш, завідувач сектору організації вечірньої форми навчання – професор В.Е.Лунячек та 7 методистів деканату. До складу факультету увійшли 8 кафедр Інституту.

Факультет соціально-економічного управління розпочав підготовку менеджерів з 1998 р. З серпня 1999 р. факультет очолює декан, кандидат фізико-математичних наук, доцент П.Є.Мин-

ко, який працює по теперішній час, заступник декана факультету І.Д.Іванова. Факультет об'єднує три кафедри.

На факультетах підготовки магістрів державного управління та соціально-економічного управління створені вчені ради факультетів, які шляхом колективного обговорення основних питань забезпечують належний рівень педагогічної, методичної, організаційної, наукової роботи та підвищення відповідальності професорсько-викладацького складу за виконання своїх обов'язків.

Також на факультетах підготовки магістрів державного управління та соціально-економічного управління існують Рада слухацького самоврядування та Студентська Рада, які сприяють гармонійному розвитку особистості слухачів і студентів, формуванню у них навичок майбутніх організаторів та керівників, розвитку цивільної культури слухачів та студентів.

Забезпечення науково-освітньої діяльності Інституту здійснюють управління координації наукових досліджень та інформаційно-аналітичної роботи, навчально-методичне управління та управління інформатизації навчального процесу.

Традиційно важливою ланкою діяльності Інституту є перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка в сучасному своєму вигляді починається одночасно із створенням Української Академії державного управління при Президентові України. В Інституті перший потік слухачів (63 особи) в системі підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування розпочав своє навчання 19 лютого 1996 р. Загалом, з 1996 р. в Інституті підвищили професійний рівень близько 40 тис. державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій з Луганської, Полтавської, Сумської, Харківської областей та Автономної Республіки Крим.

Протягом існування системи Національної академії державного управління при Президентові України організація навчального процесу безперервно оновлювалася введенням інноваційних процесів. Основу організації освітнього процесу в Інституті складають засади та принципи кредитно-модульної системи підготовки фахівців, яка ґрунтується на поєднанні модульних технологій навчання та залікових освітніх одиниць (залікових кредитів) та спрямована на забезпечення на цій основі конкурентоспроможності випускників та престижу української вищої освіти у світовому освітньому просторі.

Програми, що пропонуються Інститутом, – інноваційні за своїм змістом. Інститут – єдиний навчальний заклад Східного регіону, який розробляє програми методом інтеграційної взаємодії. Вони являють собою результат співпраці провідних вчених у галузі державного управління і працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також фахівців, експертів і радників провідних установ та організацій регіону. Завдяки цьому програми містять унікальні елементи професійних знань і практичного досвіду.

Поряд із традиційними формами проведення занять були започатковані новітні освітні технології. Для дисциплін нормативної частини навчального плану підготовки магістрів спеціальності “Державне управління” розроблено та впроваджено в навчальний процес інтерактивні технології: рольова гра, дискусія, ділова гра, мозкова атака, кейс-метод.

В Інституті викладачами кафедри української мови (Г.І.Гамова, кандидат філологічних наук, доцент, Л.П.Ткаченко, кандидат педагогічних наук, доцент) розроблено авторський курс дисципліни “Риторика”, у якій поєдналися кілька видів інтерактивних методів: ділова гра “Переговори”, дискусія “Освіта й освіченість – запорука успіху?!", дидактична гра “Проводимо нараду”, лекція-тренінг “Підготовка до публічного виступу: основні етапи, типові помилки, поради початківцям”. Для суміжних спеціальностей в Інституті активно впроваджуються інноваційні проекти. Дисципліни для спеціальності “Управління персоналом та економіка праці”: “Мікроекономіка”; “Управління персоналом”; “Ринок праці”; “Управління трудовим потенціалом”; “Вступ до фаху” забезпечені інноваційними технологіями; кейс-метод “Планування потреби в персоналі (ситуація “Розробка структури управління підприємством, що реструктурується”); кейс-метод “Зарубіжний досвід вимірювання продуктивності (міжфірмові порівняння, бенчмаркінг)”, ділова гра “Основи теорії споживання”, ділова гра “Взаємодія попиту і пропозиції”, рольова гра “Відбір персоналу”, лекція-конференція “Особливості функціонування регіональних ринків праці”, проблемна лекція “Трудовий потенціал суспільства”. Для спеціальності “Менеджмент” впроваджено інтерактивний мультимедійний курс, створе-

ний за допомогою програм компанії Microsoft: PowerPoint – візуалізація навчального матеріалу за допомогою фото-, відео-, аудіоматеріалів, створення різноманітних тестових завдань з можливістю зворотного зв'язку; SkyDrive – сервіс збереження інформації, за допомогою якого студенти мають цілодобовий доступ до курсу, можливість спільної роботи студентів над проектами; Skype – спілкування під час лекцій і практик зі спеціалістами з менеджменту з усього світу.

Для організації проведення контролю виміру знань слухачів та студентів, поряд з традиційними формами (іспит, залік), запроваджено комп'ютерне тестування, індивідуальні контрольні роботи, есе. Починаючи з 2013 р. в Інституті започатковано систему перевірки магістерських та дисертаційних робіт на наявність академічного плагіату.

Міжнародне співробітництво є стратегічним напрямом діяльності Інституту, яке спрямоване на інтегрування закладу в цілому та окремих його підрозділів у європейський та світовий освітній простір, сприяє встановленню стратегічних партнерських зв'язків із вищими навчальними закладами за кордоном.

Зросла кількість міжнародних проектів, до виконання яких залучено фахівців Інституту. Багатосторонні проекти Національної академії на кшталт канадсько-українського Проекту РЕОП чи Твінінг доповнюються нашими власними ініціативами, зокрема щодо участі в загальноосвітній програмі Європейського Союзу імені Жана Моне, формування польсько-українських бізнес-інкубаторів, американсько-українського проекту створення Харківської інноваційної платформи та обміну групами мерів малих міст регіонів міст-побратимів Цинциннаті-Харків, проекту німецько-українсько-російської біржі партнерів молодіжного обміну та ін.

Розширено географію країн і міст, з якими встановлено партнерські відносини. До числа традиційних зарубіжних партнерів Інституту (Тяньцзінська адміністративна академія, КНР; Регіональний інститут управління, м. Лілль, Франція; Вища школа економіки і права, м. Берлін, Німеччина; мерія м. Марбург, Німеччина та ін.) приєдналися Університет м. Тлемцен (Алжир), Центр з вивчення демократії та культури (Чехія), Центр етнографічного, зеленого, сільського туризму (Чехія), Ізраїльський культурний центр в м. Харкові, Коледж Бенедикт (США) з Програмою масових комунікацій, Католицький університет імені Іоанна-Павла II в Любліні (Польща).

Комунікативні заходи, що проводяться в Інституті, відіграють велику роль у науковому і громадському житті м. Харкова і Харківського регіону. Традиційним майданчиком для проведення наукових дискусій та обміну практичним досвідом роботи у системі публічної влади стали щорічний Міжнародний науковий конгрес "Публічне управління та місцеве самоврядування" та присвячений Дням Європи в Україні міжнародний форум "Україна – Європейський Союз: новий рівень кооперації", організований спільно з Харківською обласною державною адміністрацією за активної участі представників громадськості. Новацією 2014 р. стала перша науково-освітня виставка "Публічне управління – XXI", започаткована в Інституті разом із провідними вищими навчальними закладами Харкова і закордонними партнерами.

Виставка проходила в межах науково-практичної конференції за міжнародною участю "Підготовка фахівців у галузі знань "Державне управління": вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам", організатором якої виступила Національна академія державного управління при Президентові України.

Також організаторами Виставки виступили:

- Міністерство освіти і науки України;
- Харківська обласна державна адміністрація.

Виставка проходила за підтримки:

- Національної академії правових наук України;
- Національної академії педагогічних наук України;
- Національного агентства України з питань державної служби.

Мета Виставки була сформульована як презентація досягнень, сучасних розробок та можливостей галузі "Державне управління", налагодження конструктивної взаємодії з надавачами суспільних послуг, бізнес-середовищем, сприяння формуванню й реалізації інноваційних наукових і освітніх проектів, поглиблення міжнародної інтеграції та співробітництва у сфері публічного управління.

Основними завданнями Виставки стали:

- висвітлення потенціалу освітньої галузі “Державне управління”;
 - презентація для потенційних замовників результатів наукових досліджень у галузі науки “Державне управління”;
 - демонстрація кращих вітчизняних і світових практик, розробок та наукових проектів у сфері публічного управління;
 - обмін досвідом щодо використання сучасних освітніх технологій та інновацій у підготовці кадрів вищої кваліфікації;
 - визначення перспектив міжнародного співробітництва у сфері публічного управління.
- У програмі Виставки були презентовані:

- вітчизняні й закордонні вищі навчальні заклади, що здійснюють підготовку спеціалістів у сфері публічного управління;
- кращі наукові й навчально-методичні розробки у сфері публічного управління;
- результати науково-дослідних робіт, освітніх проектів, науково-прикладних програм співпраці з публічними органами влади;
- фахові й науково-популярні видання у сфері публічного управління;
- електронні навчально-методичні комплекси, рейтингові системи оцінки якості освіти, наукові продукти, програми та рішення для автоматизованого управління навчальним закладом;
- семінари, тренінги, майстер-класи провідних учених і практиків, стендове обговорення проблем;
- інноваційні проекти, практично орієнтовані інтелектуальні продукти у сфері публічного управління.

Ураховуючи вищевикладене, учасники Виставки дійшли висновку про необхідність утворення науково-освітнього інноваційного Консорціуму у формі добровільного рівноправного об’єднання вищих навчальних закладів Харківського регіону у сфері публічного управління на основі партнерства і взаємної поваги.

Головною метою Консорціуму є створення умов для інтеграції наукового і освітнього потенціалу ВНЗ-учасників, реформування сфери публічного управління; підготовки управлінських кадрів вищої кваліфікації.

Створення Консорціуму дасть змогу:

- якісно підвищити рівень координації діяльності вищих навчальних закладів Харківського регіону в проведенні фундаментальних наукових досліджень, збагаченні форм і методів публічного управління, покращенні науково-методичного забезпечення процесу підготовки професійних керівних кадрів нової генерації для органів державного управління та місцевого самоврядування;
- створити сучасну багатопрофільну комунікативну площадку для спілкування фахівців різного професійного спрямування за темами, що становлять суспільний інтерес, вільного використання відкритих науково-освітніх ресурсів, де викладачі, слухачі та студенти зможуть користуватися електронними базами даних, найсучаснішими науково-дослідними і освітянськими технологіями;

– суттєво посилити позиції вищих навчальних закладів – учасників Консорціуму в загальноукраїнському і міжнародному науково-освітньому конкурентному середовищі, виробити єдині стандарти та критерії для визнання суспільної ваги власних досліджень, залучити вітчизняні й закордонні донорські ресурси для практичного здійснення найперспективніших проектів.

Учасники Першої щорічної науково-освітньої виставки “Публічне управління XXI” наголошують на узгодженому розумінні необхідності імплементації нових підходів у наукову і освітянську діяльність, що були продемонстровані у ході виставкових заходів, і підкреслюють важливість подальшої тісної координації фахових зусиль для здійснення визначених цілей.

Започаткування Національною академією державного управління при Президентові України такої форми наукової комунікації, як науково-освітня виставка, передусім, пов’язане з необхідністю обміну передовим досвідом, потребою у обговоренні кращих досягнень наукових шкіл та відпрацювання подальших напрямів розвитку загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зацікавленість у роботі Першої щорічної науково-освітньої виставки

“Публічне управління XXI” понад 20 вітчизняних освітніх установ та наукових закладів, небайдужий інтерес з боку суб’єктів публічного управління, залучення до роботи виставки донорських організацій і міжнародних ВНЗ партнерів засвідчує не тільки потребу в обміні досвідом, а й актуалізує завдання щодо подальшого розвитку дискусійних майданчиків, у межах яких створюються умови задля поєднання теорії та практики публічного управління.

Позитивний досвід, набутий під час проведення Першої щорічної науково-освітньої виставки “Публічне управління XXI”, буде корисним для вдосконалення процесу підготовки вищих управлінських кадрів і стане в пригоді в процесі побудови в Україні сучасної, освіченої, висококультурної та високотехнологічної держави.

Наукова діяльність Інституту орієнтована на розвиток галузі науки державного управління, підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, забезпечення державних стандартів якості наукової і освітньої діяльності, а також розробку практичних заходів щодо розв’язання нагальних проблем розвитку державного управління та місцевого самоврядування в Україні.

Кафедри є основними навчально-науковими підрозділами, наукова робота яких спрямована, головним чином, на проведення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі науки державного управління, а також науково-методичне забезпечення навчального процесу, підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу тощо. Вчена та Науково-експертна ради приймають рішення щодо наукової роботи в межах їх компетенції, визначеної відповідними положеннями. Управління координації наукових досліджень та інформаційно-аналітичної роботи здійснює організацію, координацію, науково-методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення наукової роботи Інституту, організаційно-методичне та координаційно-аналітичне забезпечення підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації в галузі науки “Державне управління”. Науково-видавнича діяльність спрямована, насамперед, на забезпечення науково-методичною та науковою літературою студентів, слухачів, аспірантів, докторантів.

За 20 років існування Інституту було здійснено понад 100 науково-дослідних робіт, проведено понад 800 науково-комунікативних заходів (з них 15 міжнародних конгресів та 9 міжнародних форумів), видано близько 2000 назв наукової та науково-методичної літератури, здійснено більше 100 соціологічних опитувань, процедуру захисту пройшло 188 кандидатів та 16 докторів наук з державного управління, більше 400 осіб було підготовлено через докторантуру та аспірантуру Інституту.

Діяльність Інституту спрямована на кілька найважливіших пріоритетів:

- *по-перше*, на розвиток демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- *по-друге*, на підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, здатних на практиці забезпечувати експертно-аналітичний супровід діяльності Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, центральних та місцевих органів виконавчої влади України, а також органів місцевого самоврядування;
- *по-третє*, на вдосконалення існуючих та створення нових нормативних дисциплін з демократичного державного управління на основі забезпечення державних стандартів якості наукової і освітньої діяльності.

2.2. Випускники Національної академії державного управління при Президентові України на службі українському суспільству

За 20 років існування Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути підготували близько 25 тис. магістрів, у тому числі за державним замовленням та за угодою з Нацдержслужбою – понад 17 тис. осіб. Найбільше магістрів підготовлено у м. Києві – 7616 осіб, з них 5283 – за державним замовленням, 2333 – за договорами.

Підготовка фахівців здійснюється для органів державної влади та органів місцевого самоврядування всіх регіонів України. Так, Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління підготовлено 3767 магістрів (2854 – за державним замовленням, 913 – за договорами) для Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Кіровоградської та Черкаської областей; Львівським регіональним інститутом державного управління відповідно 3385 магістрів

(2608 – за державним замовленням, 777 – за договорами) для Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької областей; Одеським регіональним інститутом державного управління – 4702 магістри (2845 – за державним замовленням, 1857 – за договорами) для Автономної Республіки Крим, Вінницької, Миколаївської, Одеської, Херсонської областей; Харківським регіональним інститутом державного управління – 5359 магістрів (3483 – за державним замовленням, 1876 – за договорами) для Луганської, Сумської, Полтавської, Харківської областей. Підготовка фахівців для Житомирської, Київської, Чернігівської областей та м. Києва здійснюється в Національній академії у м. Києві.

Найбільша чисельність випускників Національної академії та її регіональних інститутів працюють на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування у м. Києві (3300 осіб), Київській (3009), Одеській (2504), Харківській (2500), Дніпропетровській (1815), Львівській (1480), Полтавській (742) та Сумській (663) областях.

Починаючи з 2002 р. Національною академією здійснюється підготовка слухачів за магістерською програмою “Управління суспільним розвитком” на засадах Executive Programs, яка орієнтована на розвиток сформованих лідерських якостей і навичок стратегічного управління. За ці роки підготовлено 917 досвідчених керівників – високопосадовців I–III категорій державної служби та осіб, що обіймають політичні посади (табл. 2.1).

У 2009 р. відбувся перший випуск магістрів за спеціальністю “Публічне адміністрування”. Підготовка магістрів для роботи у сфері публічного управління, здатних забезпечити європейський рівень надання адміністративних послуг на засадах запровадження в практику діяльності принципів “Good Governance” – доброго “належного” врядування, здійснюється на засадах New Public Management, філософія якого полягає у запровадженні принципів корпоративного управління, посиленні зворотного зв’язку між державою і громадянами. Програма МРА, за якою навчаються слухачі цієї спеціальності, була розроблена спільно з Вищою школою управління та права (м. Берлін) за сприяння та підтримки уряду Федеративної Республіки Німеччини. Всього Національною академією підготовлено 449 таких фахівців.

Починаючи з 2009 р. діяльність Національної академії була спрямована на підготовку фахівців для сфери охорони здоров’я, освіти, публічної політики і управління, парламентаризму та парламентської діяльності, регіонального управління, місцевого самоврядування, національної безпеки, електронного урядування. Усього підготовлено за цей час 1017 таких осіб.

Традиційно серед вступників до Національної академії найбільшою популярністю користується спеціальність “Державне управління”, освітньо-професійна програма, яка є четвертою акредитованою програмою з державного управління в Європі. За 20 років існування Національною академією було підготовлено 22446 магістрів за цією спеціальністю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Дані про випускників Національної академії у розрізі спеціальностей

Спеціальності	Усього	у т.ч. за формами навчання			
		денна	вечірня	заочна	заочно-дистанційна
Усього	24829	6049	1919	15149	1712
Державне управління	22446	5378	1817	13716	1535
Управління суспільним розвитком	917	4	0	736	177
Державне управління у сфері національної безпеки	226	34	28	164	0
Державне управління у сфері освіти	89	40	5	44	0
Державне управління у сфері охорони здоров’я	98	19	0	79	0
Парламентаризм і парламентська діяльність	119	52	0	67	0
Публічна політика та управління	136	60	5	71	0
Публічне адміністрування	449	332	40	77	0
Міське самоврядування	125	49	6	70	0
Регіональне управління	166	50	18	98	0
Електронне урядування	58	35	0	23	0

Навчання в Національній академії є важливою умовою просування її випускників на керівні посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Наші випускники сьогодні, у важкий період розбудови України як суверенної, демократичної, європейської держави, обіймають ключові політичні посади, очолюють міністерства, обіймають керівні посади в інших органах державної влади та місцевого самоврядування, ефективно використовують здобуті в Національній академії знання і набуті вміння, свій професійний досвід для якнайшвидшого проведення реформ, виходу країни із системної кризи.

Так, із числа підготовлених протягом 1996–2015 рр. за державним замовленням та за угодою з Нацдержслужбою магістрів державного управління перебувають на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування 15010 (88,0%) осіб, у тому числі в Адміністрації Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Апараті Національної ради безпеки та оборони України, Державному управлінні справами, центральних органах державної влади та інших органах, які мають державну службу – 3779 (25,2%), територіальних підрозділах центральних органів влади – 2670 (17,8%), місцевих державних адміністраціях – 5047 (33,6%), органах місцевого самоврядування 3514 (23,4%) осіб (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Дані про працевлаштування випускників Національної академії 1996–2015 рр.

Понад 5 тис. випускників Національної академії у різні роки обіймали керівні посади в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. З них 75 осіб перебували на посадах керівників центральних органів влади, 610 – керівників місцевих органів влади, 620 – органів місцевого самоврядування, 4373 – структурних підрозділів органів влади (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Дані про посади випускників Національної академії 1996–2015 рр.

Випускниками Національної академії також є 88 народних депутатів України, з них 37 народних депутатів України VIII скликання, серед яких 14 осіб обиралися депутатами України двох і більше скликань.

Серед наших випускників, які сьогодні обіймають відповідальні державницькі посади:

- Володимир Гройсман – голова Верховної Ради України;
- Олег Паракуда – перший заступник Міністра Кабінету Міністрів України;
- Володимир Кістюн – перший заступник міністра регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України;
- Сергій Митрофанський і Микола Даневич –

заступники міністра молоді та спорту України;

- Петро Мехед – заступник міністра оборони України;
- Олександр Нечитайло – Голова Вищого адміністративного суду України.

Керівники місцевих органів влади:

- Сергій Кузьменко – голова Кіровоградської облдержадміністрації;
- Ігор Райнін – голова Харківської облдержадміністрації;
- Андрій Путілов – голова Херсонської облдержадміністрації;

- Геннадій Дмитренко – перший заступник голови Житомирської облдержадміністрації;
- Віталій Кличко – Київський міський голова, Голова Київської міської державної адміністрації.

Міські голови:

- Павло Козирев – міський голова м.Українка Київської області;
- Андрій Садовий – міський голова Львова.

Голови обласних рад:

- Дніпропетровської – Євген Удод;
- Луганської – Валерій Голенко;
- Львівської – Петро Колодій;
- Полтавської – Петро Ворона;
- Тернопільської – Василь Хомінець;
- Харківської – Сергій Чернов.

2.3. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: становлення й сучасні проблеми

В умовах комплексних системних змін важливою складовою кадрової політики є постійне підвищення рівня професійної підготовки управлінських кадрів усіх гілок влади в контексті реалізації Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та нової редакції Закону України “Про державну службу”. За роки незалежності в Україні сформовано систему підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у галузі знань науки державного управління, яка сьогодні має відповідати потребам центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій у високопрофесійних кадрах, здатних компетентно, неупереджено і відповідально виконувати управлінські функції, забезпечувати надання якісних адміністративних публічних послуг, запроваджувати сучасні інноваційні технології управління людськими ресурсами.

До системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування належать навчальні заклади, що реалізують освітньо-професійні програми та професійні програми підвищення кваліфікації у галузі знань науки державного управління, та органи влади, що здійснюють управління післядипломною освітою зазначеною галуззю.

Діяльність мережі навчальних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування координується Національним агентством державної служби України.

Провідним навчальним закладом системи є Національна академія державного управління при Президенті України, яка здійснює методичне забезпечення професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та підвищення кваліфікації викладачів, які залучаються для проведення зазначеного навчання (див. рис. 2.4).

Чільне місце в цій системі належить Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії (далі – Інститут) як головному координаційному закладу системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, здатному забезпечувати державу відповідальними, ініціативними, цілеспрямованими управлінцями. Основним завданням Інституту є максимальне наближення рівня професійної компетентності слухачів до профілів професійної компетентності посад державних службовців, формування спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків в умовах реалізації реформ та курсу на інтеграцію в європейський простір.

У процесі реалізації пріоритетних завдань сучасної державної кадрової політики посилюється роль Інституту, основна діяльність якого спрямовується на:

- забезпечення безперервного навчання в контексті нового законодавства про державну службу і службу в органах місцевого самоврядування;



Рис. 2.4. Система професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

– розробку і оновлення змісту професійних програм, програм тематичних короткострокових семінарів з урахуванням суспільно-політичних змін у країні, пріоритетів державної політики, основних напрямів програми “Стратегія реформ – 2020”, зокрема з питань управління змінами, європейської інтеграції, децентралізації влади, безпеки та оборони України, АТО, запобігання та протидії проявам корупції в органах влади, взаємодії з громадськістю, електронного врядування в органах державної влади, управління проектами, формування лідерства, мистецтва ведення переговорів, технології публічного виступу тощо;

– упровадження в процес підвищення кваліфікації управлінських кадрів європейських стандартів освіти, інноваційних моделей та інтерактивних методів навчання (тренінги, майстер-класи, обміни досвідом, практичні та виїзні заняття, мозкові штурми, тематичні зустрічі, круглі столи, заняття в дистанційному режимі);

– забезпечення викладання навчальних тем і проведення консультацій авторитетними вітчизняними та іноземними політиками, державними діячами, представниками органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, науковими працівниками та провідними фахівцями-експертами з державного управління;

– надання методичної, інформаційної, консультативної допомоги регіональним і галузевим навчальним закладам, органам державної влади і органам місцевого самоврядування;

– здійснення моніторингу навчальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

– проведення соціологічних досліджень і моніторингу якості навчання з метою вивчення рівня задоволеності та узагальнення пропозицій щодо вдосконалення змісту навчання і технологій його реалізації;

– проведення наукових досліджень з проблем підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, вивчення, узагальнення та впровадження вітчизняного і зарубіжного досвіду їх професійного розвитку.

Вирішення зазначених завдань забезпечують підрозділи Інституту за напрямками діяльності: навчально-методичної та інформаційно-аналітичної; програмного, комунікативного та організаційного забезпечення; інноваційних технологій навчання; координації підвищення кваліфікації та моніторингу якості навчання.

Запровадження європейських технологій професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців Інститутом ґрунтується на вивченні кращих європейських практик та участі в реалізації міжнародних проектів. Зокрема, Twinning “Підтримка розвитку державної служби в Україні”, TEMPUS “Освіта для лідерства, інтелектуального потенціалу та зао-

хочення таланту”, Швейцарсько-українського проекту “Розвиток громадянських компетентностей в Україні”, Програми Ради Європи “Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні” щодо “Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи”, “Українсько-шведське співробітництво у сфері врегулювання трудових конфліктів” за участю експертів Трудового суду та Національної служби посередництва Швеції, співпраці з Офісом зв’язку НАТО в Україні (щодо організації навчання з питань формування і реалізації політики безпеки та оборони України).

Інститут активно співпрацює з європейськими школами державного управління, а саме: Європейською школою управління (EAS) (м. Брюссель, Бельгія), Національною школою управління Французької Республіки (ENA) (Париж, Страсбург), Національною школою державного управління (KSAP) Республіки Польща.

Інститутом активно впроваджуються інноваційні форми навчання, зокрема дистанційне навчання в системі підвищення кваліфікації за сегментною моделлю, у якому поєднуються очна та дистанційна форми. Для реалізації такої моделі Інститутом спільно з кафедрами Національної академії розроблено три нові професійні програми підвищення кваліфікації для:

- 1) голів районних державних адміністрацій;
- 2) уперше прийнятих на державну службу державних службовців та новообраних посадових осіб місцевого самоврядування;
- 3) керівників та організаторів навчання закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Варіативну складову таких професійних програм представлено у вигляді дистанційних курсів.

Ураховуючи суспільно-політичні зміни, які відбуваються в житті країни, та новий курс державної політики, оновлено та актуалізовано зміст усіх професійних програм підвищення кваліфікації, зокрема:

- Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади I–IV категорій;
- Професійна програма підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади I–IV категорій.

Інститут оперативно реагує на суспільно-політичні зміни в державі, спрямовуючи свою діяльність на впровадження в навчальний процес інноваційних технологій та інтерактивних методів навчання. Так, у плані-графіку навчання на 2015 р. заплановано проведення 34 короткострокових тематичних семінарів, 54% з яких реалізуються у формі тренінгів, лекцій з аналізом конкретних ситуацій, обмінів досвідом, круглих столів, майстер-класів, які проходять у форматі активного діалогу та конструктивних дискусій. У проекті плану-графіка навчання на 2016 р. передбачено збільшити кількість тренінгів та інших інтерактивних занять до 65%.

У рамках комплексного наукового проекту Національної академії “Державне управління та місцеве самоврядування” Інститутом систематично здійснюються соціологічні дослідження з актуальних питань суспільно-політичного розвитку держави. Інформаційно-аналітичні матеріали, підготовлені за результатами досліджень, надаються Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України. Перспективними завданнями наукової діяльності Інституту є теоретико-методологічне обґрунтування та визначення шляхів конструювання авторитету керівника-лідера в органах державної влади та місцевого самоврядування.

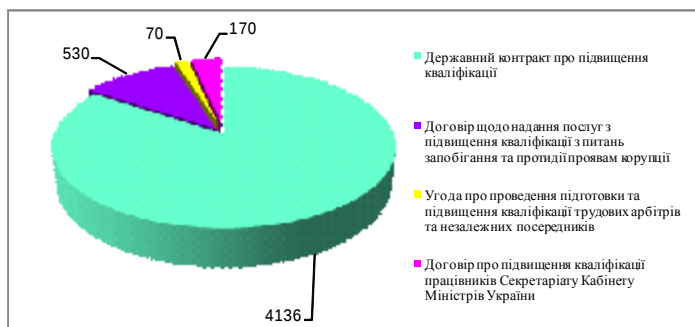


Рис. 2.5. Кількісні показники підвищення кваліфікації в Інституті в 2014 р.

Інститут здійснює активну співпрацю з кадровими службами центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів судової влади, органів місцевого самоврядування щодо вивчення кількісних та якісних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Так, протягом 2014 р. в Інституті за програмами підвищення кваліфікації навчалися 4906 осіб, що на 36% більше запланованих показників (рис. 2.5).

Аналіз кількісних показників у динаміці за програмами підвищення кваліфікації в Інституті з 2006 по 2014 р. свідчить про стабільну тенденцію – на 20,8% збільшилась кількість порівняно з 2013 р., на 37,8% – з 2012 р. (рис. 2.6, 2.7).

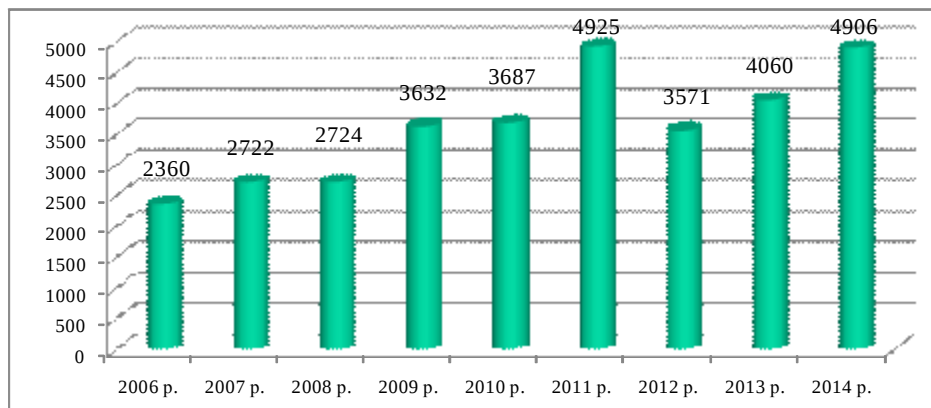


Рис. 2.6. Кількісні показники підвищення кваліфікації в Інституті з 2006 по 2014 р.

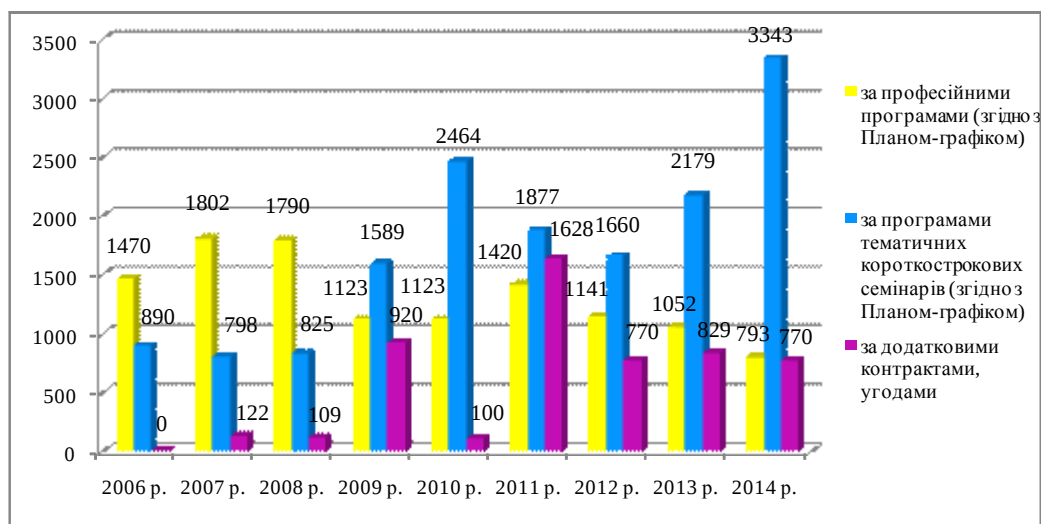


Рис. 2.7. Кількісні показники підвищення кваліфікації в Інституті за професійними програмами та програмами тематичних короткострокових семінарів з 2006 по 2014 р.

Ураховуючи особливу ефективність навчання на засадах практико-орієнтованого підходу, Інститут здійснює моніторинг навчальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування шляхом попереднього анкетування. За його результатами формуються навчальні групи слухачів та вносяться відповідні корективи до навчальних програм і розкладів занять.

Щорічно в Інституті та регіональних інститутах державного управління Національної академії (далі – регіональні інститути), 23-х обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів здійснюють професійне навчання близько 40 тис. державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за різними програмами.

- У регіональних інститутах підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування проводиться за регіональною програмою (IV–V категорії посад та кадровий резерв на ці посади) та обласною програмою (V–VII категорії посад).

- Галузеві навчальні заклади, 40 з яких мають ліцензії на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, здійснюють її стосовно фахівців V–VII категорій посад за галузевими програмами.

- Навчальні заклади післядипломної освіти в обласних центрах та містах зі спеціальним статусом здійснюють підвищення кваліфікації на замовлення обласних і міських держадміністрацій державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування V–VII категорії по-

сад. Проблемним залишається питання статусу центрів та їх підпорядкованості місцевим органам влади. Засновниками 15 центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади є обласні державні адміністрації спільно з обласними радами, в інших – тільки обласні державні адміністрації. *Це негативно впливає на інституційний розвиток навчальних закладів післядипломної освіти регіонального рівня.*

Інститут, регіональні інститути як структурні підрозділи Національної академії плідно співпрацюють з обласними центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації. Напрями взаємодії визначаються в рішеннях засідань Координаційної ради з надання методичної допомоги регіональним та галузевим закладам підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів Національної академії (далі – Координаційна рада), а також під час навчання керівників та викладачів навчальних закладів системи за професійною програмою та програмами короткострокових тематичних семінарів в Інституті. У роботі Координаційної ради беруть участь представники галузевих закладів підвищення кваліфікації, забезпечуючи узгодження освітньої політики щодо організації навчального процесу, змістовного взаємозбагачення, поширення нових науково-методичних матеріалів тощо.

Важливим напрямом координації діяльності закладів системи підвищення кваліфікації є забезпечення єдиних підходів до формування змісту навчання. Інститутом розроблено Вимоги до структури та змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, які затверджені Національним агентством України з питань державної служби і рекомендовані до використання навчальними закладами.

Інститутом уживаються заходи щодо підвищення ефективності діяльності Координаційної ради: оновлюється її склад, регулярно проводяться засідання, зокрема у рамках проведення щорічних науково-практичних конференцій Національної академії; створено експертні робочі групи щодо опрацювання та внесення змін до чинного законодавства, нормативно-правових актів та пропозицій до законопроектів з урахуванням інтересів закладів системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Упровадженню новітніх методів навчання та координації підвищення кваліфікації сприяє щорічне проведення літніх тренінгових шкіл для керівного складу центральних та місцевих органів влади, директорів закладів системи підвищення кваліфікації. Зокрема, на базі Одеського регіонального інституту в червні 2013 р. проведено Літню школу “Лідерство в управлінській діяльності” для представників органів виконавчої влади. У серпні 2014 р. за участю Фонду Ганса Зайделя організовано проведення Літньої школи “Інноваційний розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” для керівників регіональних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. У процесі проведення тренінгів, круглих столів, дискусій, практичних занять, виїзних навчальних заходів розглядалися актуальні питання та визначалися шляхи розв’язання проблем, що існують у системі підвищення кваліфікації державних службовців, розроблялися проекти нормативно-правових актів, плани заходів на наступні роки тощо. У 2015 р. також заплановано проведення літньої школи “Удосконалення змісту, форм та методики проведення занять у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців”.

Однією з платформ щодо професійного обміну думками, популяризації спільної діяльності Національної академії, Інституту, регіональних інститутів, обласних центрів та галузевих закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, є щорічне видання Інформаційного бюлетеня Інституту.

Існуюче інституційне забезпечення системи навчальних закладів підвищення кваліфікації дає змогу планомірно збільшувати обсяги навчання, оперативно реагувати на нові виклики та завдання. Основними положеннями реформ у галузі державної кадрової політики має бути збереження напрацьованих здобутків і подальший розвиток навчальних спроможностей. Так, з урахуванням реформ мають упроваджуватись нові навчальні програми для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, де великий обсяг робіт належить виконати й обласним центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації, особливо в частині підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Проведені відповідні

консультації у професійному середовищі свідчать про готовність до навчання, а Інститут як провідний заклад готовий до координації такої роботи.

Реалізація державної кадрової політики передбачає виконання таких першочергових завдань за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з переорієнтацією на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання професійної діяльності;

- формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умінь та навичок згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи на посаді, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;

- запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів; активне залучення керівників кадрових служб до реалізації кадрової політики в навчальному процесі системи підвищення кваліфікації;

- вироблення критеріїв конкурентних переваг у діяльності закладів з орієнтацією на зарубіжні практики;

- створення електронних посібників та підручників для системи підвищення кваліфікації;

- упровадження системи вебінарів, конференцій, круглих столів для електронного консультування із залученням провідних фахівців, науковців.

Упровадження запланованих заходів із підвищення професійного рівня державних службовців дасть можливість не тільки підвищити ефективність роботи керівних управлінських кадрів, а й створити належні умови для формування сучасної, орієнтованої на потреби громадянського суспільства, системи професійного розвитку кадрового потенціалу державного управління і місцевого самоврядування з урахуванням європейського вектора розвитку і стратегічного курсу на здійснення глибинних структурних перетворень у всіх сферах суспільно-політичного і соціально-економічного життя та на основі передового європейського досвіду, що сприяє інтегруванню в європейський і світовий освітній й адміністративний простори.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ

3.1. Актуальні проблеми управлінської освіти в умовах глобалізації

Ключовими трендами суспільного розвитку найбільш конкурентоспроможних країн є інновації в результативне та ефективне управління публічною сферою. Глобалізація економічних, політичних і культурних процесів, реіндустріалізація, супутнє зростання ефективності використання суспільних ресурсів розглядаються як необхідний етап переходу до суспільства, заснованого на знаннях.

У сучасних умовах публічне управління, управлінська освіта мають відповідати пріоритетам розвитку суспільства, забезпечувати розвиток якості життя, сприяти розвитку суспільства, публічної сфери і слугувати багатовимірним полем інтеграції у світове співтовариство.

В Україні відбувається якісне оновлення управління справами суспільства – перетворення державного управління з усіма традиціями радянського і пострадянського характеру в публічне. Безсумнівна незворотність розпочатого процесу переходу від ієрархічного способу управління з жорсткою системою адміністрування і прийняття управлінських рішень до якісно нового адаптивного управління в умовах конкуренції; зміна новими стилями взаємозв'язку керуючих і керованих, розвиток самоврядування.

Поряд із цим дотримання чіткого підпорядкування регламентації правового спрямування є гарантією розвитку правової держави.

За цих умов готовність і здатність професіоналів-управлінців виявляти й аналізувати проблеми, самостійно визначати шляхи їх розв'язання, пророховувати ефект і наслідки, досягати якісних результатів в умовах нестабільності й невизначеності постають невід'ємними складовими управлінської освіти.

Під управлінською освітою слід розуміти професійну підготовку й освіту протягом життя управлінців усіх щаблів управління структурних одиниць публічної сфери. Сюди входить і освіта народних обранців від депутатів вищих законодавчих органів, і освіта управлінської еліти, і освіта працівників органів публічної влади, і бізнес-освіта управлінців підприємств, установ і організацій усіх форм власності.

В умовах становлення в Україні публічного управління та глобалізаційних економічних, соціальних і культурних процесів найактуальнішим постає проблема модернізації професійної підготовки та освіти протягом усього життя працівників органів публічної влади.

Усе це вимагає осмислення актуальних проблем модернізації управлінської освіти та професійної підготовки управлінської еліти, проведення масштабних досліджень з адаптації цивілізаційного досвіду публічного управління суспільством і їх впровадження в освітній процес.

При цьому управлінська освіта – основа розвитку особистості, економічної, соціальної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства.

Саме вона нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства, тому підготовка управлінської еліти як нової генерації професіоналів виступає стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів держави, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності суспільства і держави на міжнародній арені.

Концептуалізація управлінської освіти має базуватися на:

- філософській культурі, яка формує світогляд, у контексті якого особливе місце має посідати методологія науки;
- історичній культурі, яка охоплює не тільки історію людей та ідей, а й природознавства і техніки протягом тривалого історичного часу;
- політичній культурі особистості, яка означає громадянську позицію особистості й долю громадянського суспільства в країні;
- філологічній культурі з її лінгвістичними та літературознавчими складовими, спрямованими на вивчення ділових мов, включаючи знання багатьох мов (англійська, китайська);
- екологічній культурі, яка полягає у формуванні ноосферного світогляду, в ціннісно-системному баченні світу і людини в ньому;

– антропологічній культурі, яка сприймає людину як головну мету розвитку, об'єкта і суб'єкта всіх сфер людської життєдіяльності.

Освітня політика України, у тому числі й у сфері публічного управління, має враховувати загальні тенденції світового розвитку і, що суттєво важливо, відображати загальнонаціональні цінності та інтереси у сфері управлінської освіти, забезпечувати її інноваційний, інтенсивний, випереджальний розвиток. Стратегічне завдання: не тільки встигати за цивілізаційним поступом, а й випереджати його, зберігаючи зорієнтованість на розвиток чинників людського потенціалу. Ця теза, безумовно, гранично актуальна, багатовимірною й стратегічно перспективна для підготовки управлінців світового рівня, які відповідатимуть вимогам і викликам сучасного світу.

Рациональне формування та забезпечення ефективного розвитку професійної підготовки управлінських кадрів сучасної інноваційної генерації управлінців в умовах глобалізації й модернізації публічного управління є одним із головних чинників конкурентоспроможності суспільства, процвітання вітчизняної економіки та її виходу в міжнародне інтегроване співтовариство. Усе це також вимагає інтегрування національної вищої освіти в загальноєвропейський культурно-освітній простір.

Місія вищої школи в наданні управлінської освіти полягає в такому:

– надавати високоякісну освіту, яка базуватиметься на принципах гуманізму і толерантності, демократизації, науковості та прагматичності, неперервності та варіативності, адаптивності та оптимальності;

– виховувати гармонійно розвинену особистість, патріота суспільства як складової світового співтовариства;

– формувати соціально активну толерантну людину з високими духовними якостями, яка здатна до саморозвитку та самовдосконалення;

– забезпечувати високу функціональність в умовах, коли зміна ідей, знань і технологій відбувається набагато швидше, ніж зміна поколінь людей;

– сприяти розвитку здатності до свідомого та ефективного функціонування в глобалізованому, інформаційному суспільстві, в умовах дедалі зростаючої комунікативності життя та інформаційної насиченості;

– забезпечити підготовку високоосвічених кадрів для органів публічної влади, виробництва, освіти, науки і культури, здатних постійно навчатися протягом усього життя;

– всебічно розвивати фундаментальні та прикладні наукові дослідження, що здатні охопити всі сучасні напрями науки і техніки, щоб перейти до шостого технологічного укладу;

– поступово інтегруватися у світовий загальноосвітній простір, одночасно зберігаючи кращі традиції вітчизняної системи освіти.

Особливість сучасних процесів цивілізаційного розвитку виявляється в тому, що вони впливають безпосередньо на процес продукування нового знання, на його поширення та передавання і, в цілому, на систему вищої освіти з її невід'ємною складовою – управлінською освітою. Однією з головних тенденцій розвитку останньої постає пріоритетність професійно орієнтованих програм, програм відкритого та дистанційного навчання, мультидисциплінарних форм інноваційного навчання.

Іншою тенденцією її розвитку є створення такого навчального середовища, яке оптимізує можливості для активної самостійної роботи, адаптації до нових умов і змін зовнішнього середовища.

Нова якість освіти під час підготовки управлінської еліти нової генерації охоплює науково-технічний та культурно-освітній напрями розвитку сучасного суспільства. Цей процес полягає в упровадженні європейських норм і стандартів в освіті, науці й техніці, поширенні власних культурних і науково-технічних досягнень.

На сьогодні головна проблема не стільки в надлишку або дефіциті підготовлених управлінців, скільки в якості й спрямованості їхньої підготовки.

Управлінська, як і в цілому вища, освіта, через свою інерційність, не встигає за змінами у світі знань, реальній економіці та управлінні (не реалізується випередження).

Запровадження положень Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом вимагає створення адекватної системи публічного управління. Одним із його шляхів є формування та запровадження в українські реалії пріоритетних напрямів розвитку європейського простору управлінської освіти, що полягають у:

– формуванні загальнолюдських і національних цінностей і цілей;

– забезпеченні особистісного розвитку управлінця і науково-педагогічних працівників освітнього простору;

– постійному підвищенні якості освітніх послуг, оновленні їх змісту та форм організації надання;

– упровадженні освітніх інновацій та інноваційних технологій у навчальний процес.

Визначальними способами формування змісту та організації навчального процесу визнані:

– компетентнісний підхід, у контексті якого здійснюється спрямування навчального процесу на кінцеві результати освіти;

– безперервна модернізація (оновлення) змісту, форм і методів навчання, що спираються на постійний моніторинг світових і, насамперед – європейських, вимог до якості управлінської підготовки.

Висока якість управлінської освіти може бути досягнута двома шляхами. Перший орієнтований на вдосконалення відбору слухачів (студентів) за здібностями, тобто необхідно надавати можливість здобуття освіти найбільш здібним. Інший шлях пов'язаний зі створенням досконалого освітнього середовища. Ця альтернатива є не тільки неминучою та необхідною умовою, а й проблемою, у якій проектується стратегія оновлення всіх видів освітньої діяльності (якісні зрушення мають відбутися не тільки в підготовці майбутніх, а й у підвищенні кваліфікації і в професійній перепідготовці діючих управлінців).

Потрібний системний підхід до проектування змісту управлінської освіти. Особливий акцент має ставитися на подоланні розриву між вимогами до професії управлінця та існуючим сьогодня рівнем підготовки управлінців.

На жаль, поки зберігається традиційний, переважно академічний характер навчання, низький рівень самостійної роботи слухачів (студентів), високе аудиторне навантаження, відсутність упровадження діяльнісного підходу. Ускладнено відкриття затребуваних спеціалізацій, орієнтованих на нові види управлінської діяльності.

Методологічно продовжується використання методів апроксимації минулого в майбутнє, що в умовах глобалізації та використання новітніх інформаційних технологій і міжнародного досвіду є “печерним анахронізмом”.

В управлінській освіті недостатньо застосовується практико-орієнтований спосіб формування змісту та організації навчання, заснований на міждисциплінарному підході, реальних відносинах стратегії і тактики управління, їх взаємозв'язку.

Відчувається дефіцит різноманітних освітніх продуктів, орієнтованих на розв'язання актуальних сьогоденних (кризових) проблем. Готуючи управлінця до виконання своїх функцій у суспільстві майбутнього, управлінська освіта має бути насиченою методологіями та методами ефективного вирішення суперечностей, проблем і завдань сьогодення та майбутнього.

Водночас, з точки зору слухача (студента), у процесі вивчення управлінських дисциплін слухачеві (студентові), як правило, доводиться мати справу з переказом, варіацією, а не з власними висновками і результатами дослідження автора “першоджерела”, що не може позитивно впливати на якість навчання.

Не сприяє його підвищенню й низька насиченість освітнього процесу результатами сучасних, у тому числі зарубіжних досліджень, скромні інвестиції для створення сучасної наукової та ефективної матеріальної бази.

Життєво необхідним є посилення фундаментального і, передусім, економіко-математичного компонента підготовки майбутніх управлінців.

Окремо треба відзначити кілька загальних тенденцій. Важливою ознакою сучасної економіки є зміна співвідношення матеріально-речових, трудових та інтелектуальних факторів розвитку. Зростає кількість організацій, додана вартість яких формується за рахунок використання знань і креативних підходів і методів.

Спрощений підхід до побудови та функціонування організацій, вузькість в інтерпретації їх базисних елементів і властивостей, стереотип консервативного мислення й організаційної скутості не відповідають викликам часу, підвищенню складності й наукоємності виробництва, радикальних змін економічних та управлінських відносин, входять у суперечність з інтелектуальними організаціями.

Неспівмірність більшості освітніх вітчизняних програм із зарубіжними аналогами, відсутність взаємного визнання дипломів доповнюють перелік проблем, характерних для управлінської освіти. Інтелект*, інновації, унікальні навички та здібності, уміння адаптувати їх

* Для країн розвинутої цивілізації характерне зростання коефіцієнта інтелекту. У середньому за останні 15 років рівень інтелекту зріс приблизно на 10%. Цей результат можна пояснити масовістю освіти.

до постійно мінливих умов, високий рівень кваліфікації постають провідним управлінським ресурсом і основним джерелом цивілізаційного зростання.

Аналізуючи освітню практику та наукові роботи, присвячені управлінській освіті, можна виділити деякі тенденції її розвитку.

Швидкими темпами відбувається професійний поділ управлінської праці з виокремленням відповідних професій, спеціалізацій та кваліфікацій. На зміну адміністраторам приходять консультанти, аналітики, експерти і радники.

У розвинених країнах величезна частина найважливішої і найбільш кваліфікованої робочої сили буде складатися з людей, якими не можна “керувати” в традиційному сенсі цього слова. Усе більша кількість цих людей ототожнюють себе зі своїми знаннями, а не з організацією, яка платить їм заробітну плату.

У сучасних умовах набуває глобального значення, як уже підкреслювалося, випереджальна професійна освіта як одна з основних тенденцій у системах освіти багатьох країн, орієнтованих на розвиток людини, інноваційний розвиток економіки, запити міжнародного ринку праці.

Чітко виокремилися:

- зростання значущості людського капіталу;
- посилення та розвиток культурної ідентичності, прагнення не підрівнювати мінливу і різноманітну реальність під ідеальні схеми, а враховувати історичні й національні здобутки та особливості;
- орієнтація на інноваційну, соціально орієнтовану ринкову економіку* і толерантне ставлення до інших культур і релігій;
- урахування мінливості професії управлінця та її модернізація (адаптація) в контексті відносин між суспільством, державою, і ринком, і людиною як найвищою цінністю;
- зміна ставлення особистості до самої себе як професіонала, до власного професійного становлення та самовдосконалення;
- значне посилення вимог до рівня кваліфікації.

Слід відмітити появу нової тенденції щодо зростання попиту на фундаментальну управлінську освіту.

Фундаментальність управлінської освіти є і продовжує залишатися основою різнобічного розвитку особистості управлінця, професійної гнучкості, особистого розвитку протягом усього професійного життя згідно з мінливими вимогами управлінської практики.

Нові шляхи здобуття управлінських знань відкрило віртуальне інтерактивне навчання, засноване на інформаційних, комунікативних і мультимедійних технологіях.

Значне підвищення і постійне підтримання високої якості кадрів управління слід розглядати як довгострокову конкурентну перевагу.

У сучасних умовах конкурентоспроможність управлінської еліти залежить від інноваційного наповнення освітнього процесу, оскільки сутність інновацій полягає в трансформації нового знання в процеси, продукти та послуги, а також у виявленні та задоволенні потреб споживачів управлінських послуг. Тим самим конкурентоспроможність управлінців залежить від узгодження інновацій із запитом потенційних користувачів або ключових споживачів їхніх професійних знань (послуг).

Запровадження інноваційного підходу в управлінській освіті має супроводжуватися застосуванням у навчальному процесі таких основних принципів і методик:

- “навчання, орієнтоване на результат” забезпечує цілеспрямованість, транспарентність і результативність процесів навчання;
- “модульна структура змісту навчання” гарантує індивідуалізацію, гнучкість і високу динаміку освітнього процесу;
- “навчання через постановку і вирішення конкретних науково-практичних управлінських завдань або ситуацій” дає змогу адаптувати процес навчання до реальних умов практики управління;
- “індивідуалізація процесу навчання через розширення та оптимізацію умов для самостійної навчальної роботи” передбачає розширення переліку вибіркового дисциплін та можливостей виокремлення особистісних траєкторій навчання з використанням сучасних їх форм;

* Найнебезпечніша вимога до освітніх закладів – твердження, що вони мають цілком відповідати ринковій економіці. Напевно, тому, що сама ринкова економіка не може бути вищим началом. Вона є лише засобом досягнення більш високої мети – розвитку людини та цивілізації.

– “інтенсифікація навчання” передбачає прискорений обмін ідеями, інформацією та результатами, відкритий доступ до джерел професійної інформації і безперервне її оновлення для отримання інтенсивних знань;

– “підвищення конкурентоспроможності управлінців” за умови високої конкурентоспроможності навчального закладу в контексті його здатності задовольняти, по-перше, попит споживачів освітніх послуг, по-друге, створювати конкурентні переваги з метою залучення споживачів, по-третє, забезпечувати необхідні професійні компетенції фахівців, формувати у них креативні здібності для вирішення нестандартних управлінських завдань.

Таким чином, фундаментальною умовою професійної підготовки управлінців є спроможність навчального закладу забезпечити формування у них сукупності інтелектуальних, професійних і соціальних компетентностей інноваційного характеру.

Як один із пріоритетних напрямів модернізації управлінської освіти висувається розвиток компетентнісного підходу.

Це, зокрема, означає, що освітні процеси і, насамперед, навчальні дисципліни мають бути орієнтовані на моделі компетенцій (ідеальні портрети) фахівців. При цьому останні не повинні і не можуть “зациклюватися” на існуючій номенклатурі посад. Вони мають ураховувати напрями формаційного і цивілізаційного розвитку суспільства, ураховувати прогнози розвитку публічної сфери, її економічної, культурної, соціодемографічної і політичної складових, тобто дивитися вперед, водночас не відриваючись від життя і світових реалій.

Стратегія розвитку науково-навчальної діяльності з огляду на підготовку управлінської еліти має полягати в:

- забезпеченні єдності фундаментальної та спеціальної підготовки;
- використанні в навчальному процесі досягнень вітчизняної та зарубіжної науки і техніки, упровадженні спеціальних навчальних дисциплін, інноваційних технічних розробок, технологічних рішень, інформаційних методик, спрямованих на вивчення актуальних проблем управління суспільством, державою і публічною сферою;
- створенні та розвитку фундаментальних наукових шкіл для задоволення потреб розвитку публічної сфери та практики державного будівництва;
- налагоджуванні зв’язків і контактів з міжнародними науковими центрами та навчальними закладами з питань координації науково-дослідної роботи та оптимізації підготовки управлінських кадрів щодо відповідного освітнього спрямування.

Суттєвого значення набуває управління системою підготовки управлінських кадрів, які стають управлінською елітою. Воно має базуватися на:

- моделюванні та проектуванні майбутньої професійної діяльності;
- урахуванні постійного вдосконалення методології, методики та організації професійної діяльності;
- необхідності підтримання сучасної професійної майстерності викладачів, упровадженні нових форм перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- упровадженні системи управління якістю на основі наступності традицій та інновацій.

Особливої уваги потребує індивідуалізація освітнього процесу. Мають бути запроваджені індивідуальні освітні траєкторії, інноваційні способи самоорганізації навчальної діяльності, максимально гнучкі “клієнтоорієнтовані” схеми, що засновані на кредитно-модульному принципі, підвищених вимогах до контролю якості управлінської освіти на всіх її етапах.

Індивідуальний підхід не приводить до вироблення єдиної унікальної програми для кожної окремої людини, хоча і це можливо. Особиста освітня програма складається як комбінація з великої кількості модулів, пропонованих освітнім закладом.

Під час проектування освітніх програм на чільне місце ставляться не “вхідні параметри”, а освітні результати, на які ці програми виводять студентів чи слухачів: здобуті ними компетенції, знання та набуті навички. Центр ваги при цьому зміщується з факторів процесу навчання (навчальні програми, академічна успішність студентів і слухачів) на освітні результати: здатність до навчання, освоєння технік аналітичної роботи, проектування, програмування розвитку, оцінювані з позиції успішності подальшої професійної кар’єри і затребуваності випускника ринком праці.

Необхідною умовою оптимізації є зміна співвідношення академізму і практичної спрямованості в управлінській освіті, щоб всі її компоненти діяли в тісному взаємозв'язку, обумовлюючи один одного.

Слід відзначити і такі тенденції, як зростання з боку слухачів (студентів) відносної популярності більш професійно орієнтованих дисциплін спеціалізацій та набуття навичок формування та надання якісних управлінських послуг з урахуванням європейських стандартів.

Суттєвим для українських реалій є перехід відповідальності за засвоєння компетенцій від закладу чи викладача до слухача (студента).

Суттєво змінюються світогляд і характер мислення управлінців.

Сьогодні слід кардинально перебудувати формування світогляду управлінців, які мусять мислити глобально, тобто в термінах процесів, а не структур; динамічного цілого, а не статистичних складових; бачити не тільки нинішню реальність, а й прогнозувати довгострокове майбутнє; формувати свій світогляд у контексті коеволюції ("мистецтва жити разом") та ноосфери (моралі, розуму і справедливості).

Тому сучасний управлінець має сформувати якісно нову організаційну свідомість, націлену на підвищення людського фактора в кожній окремій ситуації та персональної відповідальності для системного розв'язання проблем сьогодення в контексті підвищення ролі креативного управління соціальними системами як складними соціальними системами, які діють в умовах стохастичності й невизначеності.

Тому місія системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації має бути спрямована на підготовку управлінців з новою методологією самоорганізаційних механізмів (адаптаційних і біфуркаційних).

При цьому важливою особливістю нового світогляду управлінця є самоорганізація, здатна вести наше суспільство на новий щабель прогресу за умови здатності еліти діяти в високоінтегрованому і внутрішньо напруженому стані. Для того щоб розв'язувати складні проблеми слід формувати творче (креативне) мислення в сукупності із синергетичним баченням процесів як єдиного цілого, у контексті чого і визначаються цілі публічного управління. У зв'язку з цим необхідно визначити, що ідеологія креативної поведінки управлінських кадрів виступає продуктом їх організаційної свідомості, яка має постійно зростати з урахуванням формування бажаних соціальних структур.

Новітні технології, розвиток цінностей і цілей публічного управління, зміна функцій та структури управління, новий характер управлінської діяльності, її інтелектуалізація припускають готовність мислити різними сценаріями і категоріями процесу, діяти з урахуванням кількох альтернатив, висувати і коригувати цілі по ходу справи, здійснювати управлінський вибір.

Нова ідеологема глобального управлінця – "думай глобально, а дій локально" вимагає від управлінця нового мислення, нової свідомості, нової синергетичної методології та алгоритмів розв'язання проблем сучасного світу, який глобалізується і дефрагментує.

При цьому сучасна ситуація розвитку суспільства вимагає, щоб був забезпечений екологічний підхід, який полягає в безконфліктному розв'язанні всіх проблем як екологічних, так і соціально-економічних. У зв'язку з цим підготовка управлінців сучасного типу відстає від потреб практики, тому що сучасні керівники не володіють міждисциплінарною методологією. Унаслідок цього управлінець не здатний вийти за межі класичної освіти і традиційного способу мислення та перейти до нелінійного мислення і бачення проблем крізь призму понятійно-категоріального апарату нової методології і культури мислення, звернувшись до досвіду всієї культури. Тому діяльність управлінця має ставати:

- світоглядно орієнтованою, тобто спиратися на філософські знання, управлінські концепції розвитку суспільства, тобто теоретичну основу;

- рефлексивною, тобто здатною аналізувати події, процеси та вміти коригувати управлінські дії залежно від економічної, політичної та соціальної ситуації за умови дотримання цивілізаційних цінностей.

Мислення управлінця має бути синергетичним, конструктивістським, глобально орієнтованим, креативним, гнучким і мобільним.

До числа актуальних питань, що стоять перед управлінською освітою, слід віднести і посилення адаптивної здатності ВНЗ, і підвищення ролі довузівської підготовки, що створює можливості для виявлення і формування покликання управлінця, допомагаючи молодим людям в їхньому життєвому і професійному самовизначенні. У цій справі важливі і мінімум

знань про майбутню професію, і образ управлінця, що склався в уявленні вступників, і інформація про вимоги, що пред'являються до них, і залучення студентів для ознайомлення в інтерактивній формі майбутніх абітурієнтів з навчальною та позанавчальною діяльністю навчального закладу та інші профорієнтаційні заходи.

У зв'язку з цим актуальним є модернізація професійної освіти управлінської еліти, яка вийшла б на передові рубежі інтелектуального, технологічного, економічного, соціального, культурного прогресу та була б здатна оновити управлінські кадри на всіх рівнях влади шляхом формування:

- нових компетентностей політичної та адміністративної еліт, управлінців публічної сфери, у тому числі державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- нової організаційної культури та персональної відповідальності суб'єктів влади за все, що пов'язано з людським фактором;
- системного мислення управлінців, які здатні управляти ризиками і кризами в сучасних умовах глобалізації та зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків.

Також сучасному управлінцю має бути притаманна якісно нова організаційна свідомість, націлена на підвищення людського фактора в кожній окремій ситуації та персональної відповідальності для системного вирішення суперечностей і розв'язання проблем сьогодення в контексті підвищення ролі креативного управління складними соціальними системами.

Підготовка елітних кадрів ефективно реалізується тільки в тому разі, якщо освітній процес являє собою єдність власне освіти, консультаційної діяльності, а також наукових досліджень з широкого спектра напрямів діяльності.

Випускникам сучасної управлінської підготовки мають бути притаманні такі види компетенції, а саме:

- *функціональна компетентність* у застосуванні інструментів демократичного врядування у сферах публічного управління, європейської співпраці; із суспільного розвитку, регулювання економіки, публічних фінансів, комунікацій, конституційно-правових засад врядування та управління, електронного урядування, територіального управління, європейських інституцій та процедур, технологій управління людськими ресурсами;
- *інтелектуальна компетентність* – здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки і обґрунтування вибору найбільш ефективних рішень;
- *соціальна компетентність* – наявність комунікативних здібностей, уміння працювати “в команді”, готовності до співробітництва та вирішення конфліктів.

Зазначені компетентності конкретизуються національною та галузевою рамками кваліфікацій.

Із запровадженням нового законодавства про вищу освіту здійснюватиметься перехід в Україні до чотириступеневої системи формування освітньо-наукового потенціалу управління публічною сферою (бакалавр – магістр – доктор філософії – доктор наук), продиктований і зумовлений інтересами особистості в сучасному глобалізованому світі. Ця система дає змогу побудувати більш гнучкі, індивідуалізовані (особистісно-орієнтовані) освітні траєкторії та підготувати особу до професійної діяльності залежно від власних здібностей і можливостей.

3.2. Аналіз існуючих освітньо-професійних програм в освітній галузі “Державне управління”

Для забезпечення здобуття фахової освіти у сфері державного управління в незалежній Україні низкою нормативно-правових, розпорядчих та інструктивно-методичних документів утворена загальнонаціональна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, головним державним вищим навчальним закладом якої визначено Національну академію державного управління при Президентові України.

Місією освітньо-професійних програм у галузі знань “Державне управління” є професійна підготовка висококваліфікованих відповідальних кадрів для державного управління і місцевого самоврядування, спроможних розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів.

Місія програм ґрунтується на освітній філософії, базові положення якої всі учасники навчального процесу в Національній академії (слухачі, викладачі, працівники, випускники)

мають сприймати як основні ціннісні орієнтації щодо оволодіння теорією та практикою державного управління, а саме:

1) орієнтація на ефективну і продуктивну реалізацію стратегічних цілей, завдань і функцій держави; формування національної державно-адміністративної культури;

2) служіння народу України, надання громадянам Української держави якісних послуг, забезпечення громадянських прав і свобод; сприяння політичному та соціальному партнерству як засобу консолідації суспільства;

3) адаптація змісту навчання до процесів глобалізації, інтернаціоналізації, нового міжнародного політичного, економічного, гуманітарного, адміністративного контексту, входження України в європейський простір; розвиток у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування глобального світогляду, європейського мислення, національної самосвідомості;

4) формування у слухачів знань, умінь, здібностей, досвіду ефективного державного управління, спрямованого на забезпечення прогресивних змін у суспільстві, реформування політичної, економічної, соціальної, гуманітарної сфер, адміністративної системи; вироблення новаторських професійних якостей: незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних проблем, прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень, соціальної відповідальності, здатності до діалогу, розвитку партнерських взаємовідносин;

5) диверсифікація змісту, форм, методів навчання з метою забезпечення доступності й рівних можливостей, професійного вдосконалення, максимального задоволення фахових індивідуальних потреб;

6) постійна актуалізація змісту та модернізація методів і засобів навчання; участь усього науково-педагогічного колективу та слухачів у формуванні й коригуванні змісту, форм і методів викладання, вивчення магістерської програми;

7) формування мотивації до безперервного фахового й особистісного самовдосконалення.

Конституційно визначені компетенції Президента України утворюють парадигму впливу його діяльності на визначальні для суспільства сфери інтересів (рис. 3.1).

Це компетенції, спрямовані на:

– гарантування охорони державності, тобто забезпечення національної безпеки в широкому розумінні (в зовнішньому і внутрішньому просторі, суспільства в цілому і особи та громадянина зокрема);



Рис. 3.1. Конституційна компетенція Президента України

– забезпечення інституційної спроможності й діяльності публічної влади як у контексті державної, так і самоврядної складової;

– гарантування реалізації політичних процесів та інститутів їх забезпечення;

– сприяння освіті й формуванню культури нації;

– охорону здоров'я нації.

Розглядаючи ці сфери як пріоритети для підготовки фахівців з державного управління в Національній академії, патро-

ном якої виступає Президент України, застосовано підхід до розвитку навчального середовища, який забезпечує формування сукупності освітньо-кваліфікаційних характеристик магістра за рахунок упровадження освітньо-професійних програм підготовки за спеціальностями, наведеними на рис. 3.2 (коди спеціальностей подано в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 17 березня 2011 р. № 267).

Концепція побудови магістерських програм на початковому етапі становлення загальнонаціональної системи передбачала побудову модулів дисциплін програм на основі теоретичних знань (компетентності дослідника публічного управління і адміністрування). За цією схемою побудовані програми спеціальності, орієнтовані на відтворення знань у сфері державно-

го управління і які забезпечують формування академічного, дослідницького магістра, зокрема:

– “Державне управління” (1995 р.) – магістерська програма, що спрямована на розвиток теорії управління і менеджменту в державному секторі;

– “Державна служба” (1996 р.) – магістерська програма, що орієнтована на формування технологій адміністрування в державному управлінні та інструментальний рівень забезпечення системи державного управління – державну службу;

– “Управління суспільним розвитком” (2002 р.) – магістерська програма, що орієнтована на вищий корпус державної служби і політикуму, для впровадження основ політико-правового регулювання і управління соціально-гуманітарною сферою.

Для забезпечення впровадження ефективних технологій секторного управління і консолідації зусиль фахівців на професійному функціональному управлінні розроблені спеціальності, які мають наскрізний характер для управління в контексті “сервісної” держави, пов’язані зі створенням і реалізацією адміністративних послуг у цілому, а також у сфері освіти, охорони здоров’я, національної безпеки зокрема, особливостей місцевого і регіонального урядування, урядування на основі впровадження електронних технологій, забезпечення демократичних політичних процесів.

Модулі програм побудовані на основі *практики застосування знань* у сфері державного управління і спрямовані на сформування компетентностей професійного магістра.

Протягом періоду дії цих програм відбувалась їх адаптація під реалії реформи організаційної структури управління та їх оптимізація під потреби державних органів і органів місцевого самоврядування щодо спроможності фахівця реалізовувати компетенції адміністративних і політичних посад.

На рис. 3.3 наведена динаміка трансформації освітньо-професійних програм магістерської підготовки з опрацювання відповідних дисциплін за час існування галузі знань “Державне управління”.

У 2015 р. навчальний процес з підготовки магістрів державного управління та магістрів суспільного розвитку (спеціальність 8.15010003 “Управління суспільним розвитком”) організується відповідно до робо-

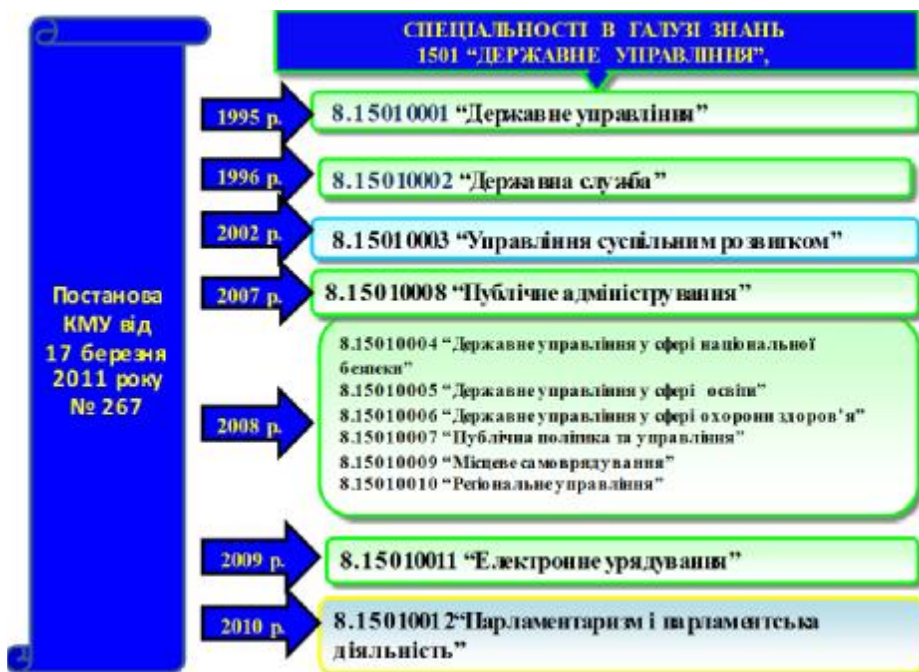


Рис. 3.2. Хронологія впровадження освітньо-професійних програм підготовки магістрів у галузі знань “Державне управління”

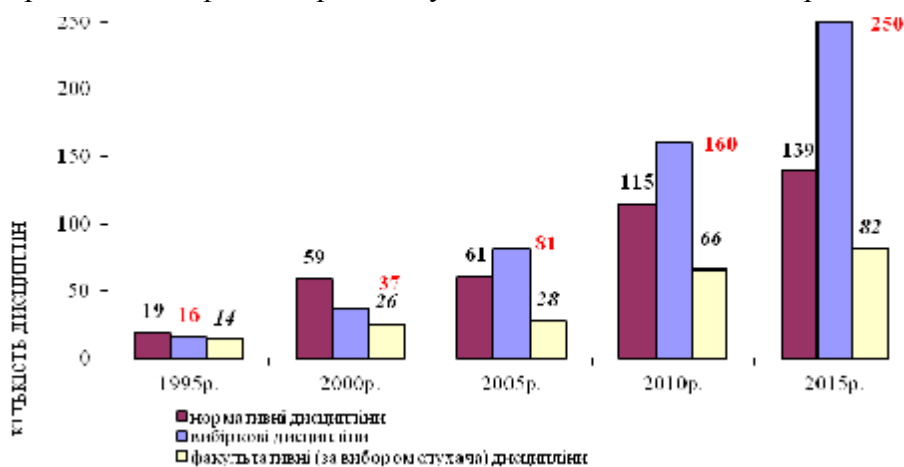


Рис. 3.3. Розвиток освітньо-професійних програм магістерської підготовки в галузі знань “Державне управління”

чих навчальних планів, які включають нормативні, вибіркові та факультативні дисципліни, чисельність яких у розрізі спеціальностей наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Кількість дисциплін, які забезпечують магістерську підготовку в Національній академії

№ з/п	Спеціальності	Нормативні дисципліни	Дисципліни спеціалізації (вибіркові)	Факультативні	Спеціалізації
1	8.15010001 "Державне управління"	17	80	55	21
2	8.15010003 "Управління суспільним розвитком"	19	60	2	10
3	8.15010004 "Державне управління у сфері національної безпеки"	14	12	17	3
4	8.15010005 "Державне управління у сфері освіти"	18	12	-	2
5	8.15010006 "Державне управління у сфері охорони здоров'я"	14	9	22	3
6	8.15010007 "Публічна політика і управління"	19	9	-	3
7	8.15010008 "Публічне адміністрування"	16	18	1	5
8	8.15010009 "Місцеве самоврядування"	14	10	20	2
9	8.15010010 "Регіональне управління"	16	8	19	2
10	8.15010011 "Електронне урядування"	15	17	-	4
11	8.15010012 "Парламентаризм та парламентська діяльність"	19	15	15	3

Застосування компетентнісного підходу до оновлення змісту магістерських програм покликано адаптувати багаторічний досвід розвитку менеджменту в країнах з ринковою економікою, де керівники будь-якого рівня мають відповідати певним базовим вимогам, які визначаються управлінським рівнем керівної посади, зокрема щодо проектного менеджменту. Чим вище управлінський рівень керівника в організації, тим більше він потребує компетентності та навичок, що не обмежуються суто фаховими знаннями та вміннями, натомість професійно необхідною стає універсальна управлінська компетентність керівника. Зрозуміло, що багатовимірність таких викликів в умовах сучасних уявлень про надмірну деталізацію спеціальностей має знайти адекватне представлення в траєкторії підготовки управління.

Вимоги до знань, навичок та вмінь державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування можна структурувати відносно окремих блоків їх основних функцій, які трансформуються в компетентності за умови визначення для кожної очікуваної якості діяльності за повноваженнями по посаді.

Магістри, що оволодівають спеціальністю у сфері державного управління, мають опанувати знання, уміння і навички, які складуть основи для формування:

1) політичної компетентності (наприклад принципи взаємодії та етики взаємовідносин між "правлячою" та "опозиційною" гілками політичної еліти);

2) юридичної компетентності (наприклад порядок і процедури юридичної експертизи управлінських документів);

3) економічної компетентності (наприклад суттєві риси основних сучасних економічних концепцій та принципових розбіжностей між ними; механізм функціонування "ринкової моделі" економіки);

4) соціологічної компетентності (наприклад соціально-демографічні основи функціонування та розвитку суспільства; динаміка основних соціально-демографічних показників, цілі та методи реалізації ефективної соціально-демографічної політики; основні чинники, які впливають на трудову та підприємницьку мотивацію);

5) психолого-педагогічної компетентності (зокрема основні психологічні характеристики особи та методи їх діагностування);

6) управлінської компетентності (сутність організації та управління; принципи та методи організаційної діяльності);

7) діловодства (типи та структура основних документів; технологія підготовки управлінських документів – розробка, узгодження, затвердження, розмноження, розсилання тощо);

8) комп'ютерної грамотності (зокрема щодо технології практичної роботи з ЕОМ: "завантаження", введення інформації, редагування текстів документів, побудова аналітичних таблиць, графіків, малюнків, виконання економічних розрахунків тощо).

У процесі навчання державні службовці мають отримати спроможність забезпечити:

1) правозахисну діяльність, наприклад, компетентно оцінювати відповідність власних дій Конституції та законам України, а також діяльність тих підприємств, установ, організацій, кураторами яких вони є;

2) аналітичну діяльність, наприклад, кваліфіковано аналізувати економічні, соціальні та політичні процеси в тих сферах життєдіяльності, до регулювання яких вони причетні згідно з посадовими обов'язками;

3) бюджетно-фінансову діяльність, наприклад, розробляти збалансовані бюджети за доходами та видатками; аналізувати чинники, які впливають на виконання бюджетів; контролювати хід виконання бюджетів; надходження доходів та використання видатків тощо;

4) організаційно-управлінську діяльність, наприклад, ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом, доцільно делегувати повноваження, використовувати різні форми контролю (вибірковий, "за відхиленнями", "за критичними точками" тощо), гнучко і грамотно використовувати різні методи стимулювання трудової та творчої активності працівників;

5) соціально-терапевтичну та консультативно-педагогічну діяльність, наприклад, переконливо роз'яснювати основні цілі та конкретні завдання, які вирішує державний орган;

6) інформаційно-комунікативну діяльність, наприклад, ефектно, логічно, аргументовано і емоційно переконливо викладати свої думки публічно і в міжособовому діловому спілкуванні; шукати компроміси і досягати необхідного консенсусу в ділових суперечках.

Сутність ефективного кадрового менеджменту в державній службі полягає в тому, які знання, уміння та професійно важливі особистісні якості повинні мати успішні та результативні державні службовці.

Ключовими під час визначення поняття "компетентність" є розуміння: успішної роботи, позитивних досягнень, етичної поведінки.

Компетентність може бути визначена як вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідна для успішного виконання певної роботи, а сукупність цих характеристик, необхідних для роботи на конкретній посаді (у групі посад), складає профіль компетентності.

Під профілем професійної компетентності посади державної служби та служби в органі місцевого самоврядування розуміють комплексну характеристику посади, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.

Критерії оцінювання під час застосування моделі або профілю компетентності для певної посади поєднують в собі: особливості професії державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування, специфіку органу, особливості роботи на певній посаді, професійно важливі знання, уміння та особистісні якості, необхідні для успішної і результативної роботи працівника.

Викладений підхід фактично створює об'єктивні підстави для формування груп профілів компетентностей за певними спеціальностями державних службовців та посадовців місцевого самоврядування.

Внесення змін у способи і формати діяльності державних органів та їх апаратів, органів місцевого самоврядування завжди має ризик щодо темпів їх упровадження внаслідок консерватизму чи відсутності повної готовності персоналу до реалізації новацій. Подолати цей бар'єр дає змогу запровадження випереджального навчання службовців, орієнтованого на засвоєння нових технологій діяльності з отримання продуктів, які є результатом адміністративно-управлінської діяльності.

Адаптація програм навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування спрощується за умови орієнтації цих програм на продуктивне навчання, де прозора мета у вигляді реальних процесів надання послуг і отримання передбаченого результату.

Продуктивне навчання можна визначити як освітній процес, що реалізовується за допомогою індивідуальних маршрутів, структурованих у вигляді послідовності кроків із чіткими певними результатами, які є продуктивно-орієнтованими діями, що виникають в життєвих ситуаціях.

Серед педагогічних технологій продуктивного навчання – технологія дослідницької діяльності; інформаційні технології, що дають можливість підвищити активність слухачів, установити з ними тісний зворотний зв'язок і забезпечити диференційований підхід та індивідуалізацію навчання; технологія розвитку критичного мислення; проблемне навчання.

У технології продуктивного навчання слухачі магістерських програм галузі знань “Державне управління” мають утворювати власні ідеї, гіпотези, тексти, моделі та інше, тобто формувати зовнішні освітні продукти. У цьому процесі у слухача відбувається розвиток внутрішніх навичок і спроможностей. Зовнішній освітній приріст відбувається одночасно з розвитком особистих якостей слухача, які відповідають не тільки змісту дисципліни, що вивчається, а й прообразу реальної діяльності.

Зміст освіти, що формулюється з урахуванням самостійного вибору самих слухачів, забезпечує кожному з них можливість обрати власну індивідуальну траєкторію в навчанні. Під змістом освіти тут розуміється особиста освітня продукція слухачів.

Зокрема, як продукти розглядаються:

- *прогнози та програмні документи економічного і соціального розвитку*, а саме: стратегії (розвитку галузі, території, органу публічного адміністрування), програми (державні та регіональні цільові, використовуючи методологію системного аналізу та методики обчислення показників); концепції (соціального розвитку; соціогуманітарної політики; інформаційної політики; містобудування, реформування земельних відносин на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях); стратегічні плани розвитку територій і галузей, підприємств, установ і організацій (використовуючи основні принципи, технології, форми, методи, механізми та процедури планування);

- *проекти законодавчих і нормативно-правових актів*: щодо реалізації демократичного врядування на загальнодержавному, територіальному і галузевому рівнях управління у формі; концепції закону; законодавчого акта; указу Президента України; розпорядження Президента України; постанови Кабінету Міністрів України; розпорядження Кабінету Міністрів України; наказу по сфері діяльності з реєстрацією у регулятивному органі; з опрацюванням цих проектів на відповідність законодавству Європейського Союзу; спрямованих на підтримку малого і середнього підприємництва, забезпечення функціонування різних господарчих структур; щодо територіального розвитку; у межах компетенції органу влади;

- *проекти нормативних документів*: документів, що регламентують діяльність органу влади, структурного підрозділу (статут територіальної громади, регламент ради, положення про постійні комісії тощо); угод (двосторонніх, багатосторонніх), зокрема міжнародних; договорів щодо обсягів використання людських і матеріальних ресурсів виходячи із факторів, критеріїв та показників економічного зростання;

- *звіти*: щодо функціональних обстежень і аналізів діяльності органів державної влади з метою забезпечення їх результативності та ефективності; із SWOT- і SMART-аналізів оптимальних шляхів розвитку галузі, регіону, населеного пункту, підприємства; щодо прогнозів можливих наслідків порушення макроекономічної рівноваги та їх впливу на поведінку економічних суб'єктів; прогнозів показників економічного та соціального розвитку об'єкта управління (загальнодержавний аспект, території, галузі) на найближчу і віддалену перспективи; про виконання планових показників розвитку територій чи галузей, роботи господарчих і управлінських структур, органів влади на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних і маркетингових досліджень; оцінки стану соціально-економічного розвитку країни, території, галузі виходячи з системного аналізу показників державного бюджету;

- *плани*: державного і регіонального бюджету; заходів для програм державного стимулювання розвитку регіонів на основі моніторингу стану розвитку, визначених показників та діючого порядку; заходів щодо адаптації України до права ЄС; заходів у рамках Угоди щодо асоціації між Україною та ЄС; комунікації в контексті реалізації управлінських рішень; проведення громадських слухань, референдумів;

- *методики*: побудови управлінських процесів, що базуються на принципах управління якістю, зокрема через застосування стандартів ISO 9001-2009; розроблення публічних послуг як складових регламенту функціонування органу державної влади та його апарату;

– *інструкції*: щодо застосовування технології електронного документообігу; з організації державних закупівель; упровадження і вдосконалення технологій електронного врядування; з проведення моніторингів виконання регіональних і галузевих програм соціально-економічного розвитку, цільових програм та комплексних заходів;

– *наукові продукти*: статті; наукові звіти, зокрема щодо конкретної управлінської проблеми та обґрунтованих варіантів її розв’язання; доповіді та публічні презентації як складові комунікативної діяльності; аналітичні довідки, пропозиції (зокрема політичні для Кабінету Міністрів України), доповіді для прийняття виражених управлінських рішень; на підставі статистичного аналізу показників розвитку щодо діяльності органу публічного адміністрування з виконання бюджету, обслуговування боргу, розвитку території, галузі, органу публічного адміністрування;

– *бази даних*: нормативно-правових основ забезпечення діяльності у певному секторі управління та основі рубрикаторів компетенцій; інформації в межах компетенції за форматом номенклатури справ; щодо розвитку території, галузі, підприємства на основі статистичних та інших інформаційних джерел із застосуванням системно-аналітичного методу, статистичного аналізу, проблемно-орієнтованого та компаративного методів;

– *інструменти для організації і адміністрування*: показники результативності політики у сфері управління; критерії оцінювання результативності та ефективності діяльності органу; положення щодо діяльності адміністрації з урахуванням процесу управління змінами; регламент діяльності адміністрації/апарату/органу; плани розвитку персоналу; довідки, пропозиції, доповіді на підставі статистичного аналізу показників розвитку щодо діяльності органу, виконання бюджету, обслуговування боргу, розвитку території та галузі.

Продуктивне навчання має виробничий характер, що робить його ефективним інструментом професійної підготовки і способом адаптації державного службовця до майбутньої діяльності в умовах упровадження змін.

Розвиток магістерських програм за методами організації навчального процесу спирається на посилення практичної орієнтації освітніх процедур шляхом:

– широкого впровадження кейс-стаді в практику занять та посилення методичного супроводження слухачів;

– змін у навчальних програмах з метою опису нових технологій і продуктів адміністративно-управлінської діяльності;

– застосування технології проблемного навчання на реальних завданнях, визначених державними органами;

– запровадження в навчальний процес ігрових ситуацій і реалізація спільних із фахівцями державних органів розглядів проблемних питань, зокрема на їх площадках;

– підготовки методик реалізації публічних, зокрема адміністративних, послуг та їх впровадження в навчальний процес;

– виїзних засідань і відкритих лекцій професіоналів – практиків та іноземних фахівців. Зміни у змісті дисциплін освітньо-професійних програм передбачають:

- застосування компетентнісного підходу до побудови контенту і структури дисциплін;
- упровадження практико-орієнтованого навчання, зокрема навчання на прецедентах;
- створення особистісних траєкторій навчання для впровадження продукто-орієнтованого підходу;

• реалізацію інноваційних форм навчання: кейс-стаді, проблемне і програмоване навчання, ділові ігри, виїзні навчання тощо;

• планування і проведення круглих столів, публічних лекцій і методологічних семінарів;

• стажування на робочих місцях державних службовців;

• включення до практики навчального процесу творчих завдань у рамках дисциплін, комплексних кваліфікаційних завдань, магістерських робіт тощо за реальною тематикою, що сформована на основі пріоритетів державного управління з урахуванням євроінтеграційних орієнтирів та реформ, передбачених Стратегією сталого розвитку “Україна–2020”, опрацьованих з урахуванням сучасного розвитку науки “Державне управління” та запитів органів публічного управління.

3.3. Основні вимоги до галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління та види діяльності

Глобалізаційні процеси, взаємозалежність економік різних країн, проблеми нерівномірного розвитку країн, прискорений темп розвитку і впровадження нових технологій, наростаюча екологічна криза, перехід до сьомого технологічного укладу є визначальними рисами сучасної цивілізації.

Модернізація та розвиток інститутів, механізмів і моделей публічного управління є актуальною науковою та практичною проблемою для країн світу, для країн перехідного періоду, зокрема для України, яка спрямовується до змішаної формації та солідаристичної цивілізації.

Становлення України як повноцінного конкурентоспроможного партнера у світовому цивілізаційному та формаційному просторі потребує наукового обґрунтування засад публічного управління. Публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об'єкта управління.

Задоволення потреб і досягнення цілей громади фактично означає функціонування та розвиток колективу людей.

Наукове формулювання категорії “публічне управління” включає уточнення певних наукових понять, а саме: публічне управління – здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.

Важливого наукового і практичного значення набуває розмежування понять “публічне управління” і “публічне адміністрування”. Можна запропонувати, що публічне адміністрування – це керування діяльністю апарату управління підприємством, установою чи організацією неprivatної форми власності, у тому числі органу державної влади, органу місцевого самоврядування, суб'єкта громадянського суспільства.

Суб'єктом і одночасно об'єктом управління є колектив людей – громада. Це громада села, селища, району, міста, країни, світове товариство, а також суб'єкти громадянського суспільства (у тому числі недержавні, зокрема об'єднані спільними інтересами) організації, професійні, конфесійні, корпоративні та інші об'єднання.

Саме управлінською ланкою суб'єктів управління виступають органи публічного управління: інституції, обрані шляхом прямих виборів та їх виконавчі структури; посадові та службові особи, обрані шляхом прямих виборів або призначені органами публічного управління чи їх виконавчими структурами.

Визначальними серед суб'єктів публічного управління є населення країни та групи інтересів. В умовах солідаристичної цивілізації та змішаної формації саме вони через органи публічного управління визначають, стверджують, контролюють та оцінюють прямим або представницьким способами: цілі суб'єктів громадянського суспільства, у тому числі органів публічного управління, стратегічні програмні рішення з їх досягнення; шляхи задоволення потреб колективу та розв'язання значущих для спільноти поточних проблем; результативність і ефективності публічного управління.

Зазначені аспекти публічного управління відображаються в моделі публічного управління (рис. 3.4) і є визначальними для формування сутності видів управлінської діяльності та вимог до галузевої рамки кваліфікацій.



Рис. 3.4. Модель публічного управління

Результативність та ефективність публічного управління може бути забезпечене за умови реалізації наведеної моделі на всіх її етапах професійно підготовленими та кваліфікованими фахівцями. Це означає, що зазначена модель публічного управління має бути охоплена галузевою рамкою (або сукупністю галузевих рамок) кваліфікацій як системним і структурованим за компетентностями описом кваліфікаційних рівнів, що застосовуватиметься у сфері управління справами суспільства, держави і територіальних громад.

Призначення галузевої рамки кваліфікацій полягає в розробленні, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування та розвитку кваліфікацій працівників сфери публічного управління для використання органами публічної влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудових відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами.

Основою для її розробки є Національна рамка кваліфікацій, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” від 23 листопада 2011 р. № 1341.

Цілями розроблення та впровадження галузевої рамки кваліфікацій є:

- створення умов для професійного розвитку особистості;
- задоволення потреб ринку праці у працівниках відповідної професійної кваліфікації;
- уведення світових (європейських) вимог задоволення потреб ринку праці у працівниках відповідної професійної кваліфікації; стандартів та принципів забезпечення якості освіти з урахуванням вимог ринку праці до компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- забезпечення гармонізації норм законодавства у сфері освіти та соціально-трудових відносин у сфері управління справами суспільства, держави і територіальних громад;
- сприяння національному і міжнародному визнанню освіти та кваліфікацій, здобутих в Україні;
- досягнення збалансованості обсягів, напрямів, змісту та якості професійної підготовки та післядипломної освіти фахівців відповідно до суспільно-економічних потреб суспільства, держави та територіальних громад;
- створення умов для запровадження системи оцінювання результатів навчання та набуті особою професійної компетентності з метою присвоєння професійних кваліфікацій;
- налагодження ефективної взаємодії сфери надання освітніх послуг та ринку праці у зазначеній сфері.

Професійна діяльність і кваліфікаційні рівні у сфері публічного управління належить до регульованої професії.

Регульована професія – професія, у межах якої доступ до професійної діяльності, присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій регулюються спеціальними нормативними актами. Особливого значення врегульованість професії набуває для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Галузеві кваліфікаційні рівні у сфері управління справами суспільства, держави і територіальних громад визначаються з урахуванням законодавства у сфері державного управління і місцевого самоврядування, зокрема:

- Конституцією України, прийнятою на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р., із змінами, внесеними згідно із законом від 21 лютого 2014 р. № 742-VII;
- Законом України “Про державну службу” (Відомості Верховної Ради України, 1993, № 52, ст. 490);
- Законом України “Про службу в органах місцевого самоврядування” (Відомості Верховної Ради України, 2001, № 33, ст. 175).

Прийняття нового законодавства у сфері публічної служби (державної служби та служби в органах місцевого самоврядування), зумовлене модернізаційними змінами в системі публічного управління та запровадженням положень Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, сприятиме розширеному наповненню цілей галузевої рамки кваліфікацій положеннями європейського адміністративного простору.

Можна передбачати, що нове законодавство згідно з європейськими нормами розширить застосування освітніх рівнів у системі публічного управління включенням освітнього рівня

бакалавр (молодший бакалавр) у перелік кваліфікацій публічних службовців. З урахуванням запровадження всіх складових моделі публічного управління доцільно також розглянути й можливість використання фахівців з освітнім рівнем молодший бакалавр (згідно із Законом України “Про вищу освіту”), адекватного молодшому спеціалісту, зазначеному в Національній рамці кваліфікацій.

В основу формування, розвитку і модернізації галузевих кваліфікаційних рівнів та їх опису мають закладатися такі принципи:

- *рівності* – забезпечення рівного доступу до набуття професійних кваліфікацій;
- *неупередженості* – забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у розробленні політики, принципів, змісту, функціонування та розвитку системи професійних кваліфікацій;
- *гнучкості* – збереження відповідності критеріїв і вимог щодо професійних кваліфікацій людини об’єктивним потребам ринку праці шляхом періодичного перегляду професійних стандартів та переліку професійних кваліфікацій уповноваженими органами та соціальними партнерами;
- *наступності* – можливість людини набути нову професійну кваліфікацію наступного рівня або більшого обсягу (типу) за умови оволодіння попереднім рівнем (типом) професійної кваліфікації;
- *відповідності* – установлення вимог до професійних кваліфікацій на підставі професійних стандартів, що відповідають існуючим і прогностичним показникам розвитку національної економіки та поточним і перспективним потребам ринку праці;
- *єдності* – забезпечення єдиного підходу до розроблення змісту професійних кваліфікацій та дескрипторів кваліфікаційних рівнів із обов’язковим визначенням критеріїв оцінювання професійної компетентності, строків і порядку підтвердження набутих особою професійних кваліфікацій;
- *науковості* – науково та методично обґрунтований підхід до аналізу потреб ринку праці, створення відповідних до цих потреб професійних стандартів і професійних кваліфікацій, їх стандартизації та оцінювання результатів навчання під час набуття професійної кваліфікації;
- *узгодженості* – сумісність Національної та галузевої рамок кваліфікацій з міжнародними рамками кваліфікацій.

Для вирішення завдань галузевої рамки кваліфікацій у сфері професійної підготовки та освіти протягом усього життя доцільно розглянути змінність вимог до знань, умінь, комунікацій і автономності та відповідальності залежно від освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Характеристика КР “Знання”

З підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня від молодшого бакалавра до доктора наук відбуваються зміни характеристики ОКР “Знання” від “широких спеціалізованих фактологічних і теоретичних знань” до “нових концептуальних і методологічних знань у сфері публічного управління та суміжних галузях науково-дослідної та/або професійної діяльності. Міждисциплінарний характер сфери публічного управління зумовлює необхідність застосування в науково-дослідній та практичній діяльності теоретичних концепцій та методологій таких наукових напрямів, як економіка, право, політологія, менеджмент, соціологія та інших, а також їх спеціальних наукових теорій, суміжних із напрямом наукової та практичної діяльності у сфері публічного управління.

Характеристика КР “Уміння”

Зміна КР “Уміння” від “розв’язання типових спеціалізованих задач широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень” до проведення “критичного аналізу комплексних проблем у сфері публічного управління, синтезу нових складних ідей, які дають змогу глибоко переосмислювати наявне і забезпечувати вагомий приріст нового системного знання та/або модернізації професійної практики, та розв’язання складних соціально значущих проблем із використанням дослідницько-інноваційних методів” потребує не тільки накопичення відповідного знання, а й досвіду та практики професійної діяльності у сфері публічного управління.

З ОКР “бакалавр” актуальним постає вміння застосування іноваційних підходів до їх вироблення, сутності іновацій та методологічних засад їх запровадження.

Характеристика ОКР “Комунікація”

Саме в комунікативній характеристиці ОКР прослідковується зміна змісту компетентностей від “взаємодії, співробітництва з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної діяльності” до “лідерства, вільного компетентного спілкування в діалоговому режимі з широким колом фахівців, зокрема найвищої кваліфікації, та громадськістю в певній галузі професійної діяльності”. Для галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління лідерство передбачає такий тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на більш ефективному цієї даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Характеристика ОКР “Автономність і відповідальність”

Зміна ОКР “Автономність і відповідальність” від “здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності” до “ініціювання оригінальних дослідницько-інноваційних комплексних проєктів, глибокого усвідомлення та відповідальності за наукове обґрунтування стратегічних рішень, достовірність прогнозування розвитку суспільства” доповнює вимоги до інтелектуальної та соціальної компетентностей управління.

Слід зазначити, що кожен наступний освітньо-кваліфікаційний рівень органічно включає вимоги характеристик попереднього рівня. Наслідком цієї тези є те, що результати навчання за вищим освітнім рівнем охоплюють результати навчання за нижчим рівнем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Змінність характеристик освітньо-кваліфікаційних рівнів

Характеристики ОКР	ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНІ РІВНІ				
	Молодший бакалавр (спеціаліст)	Бакалавр	Магістр	Доктор філософії	Доктор наук
1	2	3	4	5	6
Знання	Широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, здобуті в процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань	Концептуальні знання, здобуті в процесі навчання та професійної діяльності, включаючи певні знання сучасних досягнень	Спеціалізовані концептуальні знання, здобуті в процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень , які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності , зокрема в контексті дослідницької роботи	Найбільш передові концептуальні та методологічні знання в галузі науково-дослідної та/або професійної діяльності і на межі предметних галузей	Нові концептуальні та методологічні знання в певній та суміжних галузях науково-дослідної та/або професійної діяльності, які здобуті на основі особистого комплексного дослідження та є основою для відкриття нових напрямів і проведення подальших досліджень
		Критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності	Критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межі предметних галузей		
Уміння	Вирішення типових спеціалізованих задач широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень	Вирішення складних непередбачуваних задач і розв'язання проблем у спеціалізованих сферах професійної діяльності та/або навчання, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації (даних), вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів	Вирішення складних задач і розв'язання проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань , часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог	Критичний аналіз, оцінка і синтез нових та складних ідей	Критичний аналіз комплексних проблем, синтез нових складних ідей, зокрема у міждисциплінарних сферах розроблення та реалізація комплексних проєктів, як правило, у рамках власної дослідницької школи, які дають змогу глибоко переосмислювати наявне і забезпечувати вагомий приріст нового системного знання та/або модернізації професійної практики, та розв'язання складних соціально значущих проблем з використанням дослідницько-інноваційних методів
	Планування, зокрема розподіл ресурсів, аналіз, контроль та оцінювання власної роботи та роботи інших осіб		Проведення дослідницької та/або інноваційної діяльності	Розроблення та реалізація проєктів, включаючи власні дослідження, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язання значущих соціальних, наукових, культурних, етичних та інших проблем	

1	2	3	4	5	6
Комунікація	Взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності	Донесення до фахівців і нефхівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності	Зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків , а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефхівців, зокрема до осіб, які навчаються	Спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності	Лідерство, вільне компетентне спілкування в діалоговому режимі з широким колом фахівців, зокрема найвищої кваліфікації, та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності
		Здатність ефективно формувати комунікативну стратегію	Використання іноземних мов у професійній діяльності		
Автономність і відповідальність	Здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності	Управління комплексними діями або проектами, відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних умовах	Прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування	Ініціювання інноваційних комплексних проектів, лідерство та повна автономність під час їх реалізації	Ініціювання оригінальних дослідницько-інноваційних комплексних проектів, спрямованих на розв'язання складних соціально значущих проблем, лідерство та автономність під час їх реалізації. Глибоке усвідомлення та відповідальність за наукове обґрунтування стратегічних рішень, достовірність прогнозування розвитку суспільства. Безперервний саморозвиток і самовдосконалення, відповідальність за розвиток інших, зокрема в межах власної дослідницької школи
	Покращення результатів власної навчальної та/або професійної діяльності і результатів діяльності інших. Здатність до подальшого навчання з деяким рівнем автономності	Відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності	Відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди. Здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним	Соціальна відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень. Здатність саморозвиватися і самовдосконалюватися протягом життя, відповідальність за навчання інших	

Для цілей галузевої рамки кваліфікації насамперед має бути уточнений понятійно-категоріальний апарат, що використовується в Національній рамці кваліфікацій і автоматично переходить до галузевих. Відсутність усієї сукупності визначень та їх визнання професійною спільнотою створює умови неоднозначного трактування і, як результат, може привести до розмитості положень галузевої рамки з подальшими негативними наслідками соціального характеру.

Для потреб вироблення галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління слід конкретизувати деякі визначення, а саме:

- **завдання діяльності (типове)** – узагальнене завдання діяльності, що є характерною для більшості виробничих або соціальних ситуацій і не містить конкретних даних, а отже, не має конкретного розв'язку (можуть бути визначені тільки шляхи вирішення);

- **задача діяльності*** – мета діяльності, що задана в певних умовах і може бути досягнута в результаті визначеної **структури діяльності**, до якої належать:

- **предмет діяльності (праці)** – те, що суб'єкт має до початку своєї діяльності і що підлягає трансформації у продукт;

- **засіб діяльності (праці)** – об'єкт, що опосередковує вплив суб'єкта на предмет діяльності, або те, що звичайно називають “знаряддям праці”, і стимули, що використовуються, наприклад, у діяльності управління;

- **процедура діяльності (праці)** – технологія (спосіб, метод) одержання бажаного продукту. Інформація про спосіб діяльності фіксується у вигляді програми або алгоритму на деяких матеріальних носіях;

* Є три види задач діяльності:

- **професійні задачі** – задачі діяльності, що безпосередньо спрямовані на виконання завдання (завдань), яке (які) поставлено(і) перед фахівцем як професіоналом;

- **соціально-виробничі задачі** – задачі діяльності, що пов'язані з діяльністю фахівця у сфері виробничих відносин у трудовому колективі (наприклад, інтерактивне та комунікативне спілкування тощо);

- **соціально-побутові задачі** – задачі діяльності, що виникають у повсякденному житті й пов'язані з домашнім господарством, відпочинком, родинним спілкуванням, фізичним і культурним розвитком тощо і можуть впливати на якість виконання фахівцем професійних та соціально-виробничих задач.

– **умови діяльності (праці)** – характеристика оточення суб'єкта в процесі діяльності (температура, склад повітря, рівень акустичних шумів, пристосованість приміщення до праці, меблі, а також соціальні умови та час);

– **продукт діяльності (праці)** – те, що одержано в результаті трансформації предмета в процесі діяльності;

– **об'єкт діяльності** – процеси, або(та) явища, або(та) матеріальні об'єкти, на які спрямована діяльність фахівця (наприклад двигун внутрішнього згоряння, організаційно-економічна система, технологія галузі тощо);

– **прийняття рішень** – логіко-розумова діяльність, спрямована на вибір оптимального рішення (мети, методів, засобів, ціннісних орієнтацій і критеріїв, форм організації) із множини альтернативних варіантів евристичним або емпіричним шляхом;

– **проблема** – ситуація під час діяльності, яка містить суперечності наукового, організаційного або іншого характеру і являє собою перепони, що виникають у процесі досягнення суб'єктом цілеспрямованого результату своєї діяльності;

– **спеціалізація за спеціальністю** – категорія, що характеризує відмінності окремих завдань діяльності фахівця за ознаками різниці засобів, або(та) продуктів, або(та) умов діяльності в межах спеціальності. Ці окремі завдання характерні для відносно невеликих груп фахівців у межах спеціальності;

– **стандарт професійний** – затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і є основою для формування професійних кваліфікацій.

Кваліфікаційний рівень у галузевій рамці кваліфікацій визначається узагальненням опису змісту, складності та обсягу компетентності, які особа має засвоїти та продемонструвати для набуття кваліфікацій цього рівня.

Галузеві кваліфікаційні рівні (далі – ГКР) у сфері управління справами суспільства, держави і територіальних громад фактично містяться у межах 5–9 рівнів Національної рамки кваліфікацій України (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Конкретизація опису кваліфікаційних рівнів за змістом, широтою повноважень, наукоємністю та складністю діяльності

ГКР (ОР ¹)	Показники діяльності		
	Зміст діяльності та широта повноважень	Наукоємність	Складність
ГКР – 5 (ОПР ² – молодший бакалавр)	Здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі в зазначеній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов		
	Вирішення типових спеціалізованих задач³	Застосування положень і методів відповідної науки	Певна невизначеність умов
ГКР – 6 (ОР – бакалавр)	Здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та розв'язувати практичні проблеми в певній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов		
	Вирішення складних спеціалізованих задач⁴ і практичних проблем	Застосування певних теорій та методів відповідної науки	Комплексність і невизначеність умов
ГКР – 7 (ОР – магістр)	Здатність вирішувати складні задачі й розв'язувати проблеми в певній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог		
	Вирішення складних задач⁵ і розв'язання проблем	Проведення досліджень та/або здійснення інновацій	Невизначеність умов і вимог

ГКР – 8 (ОР – доктор філософії)	Здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності , що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики		
	Розв'язання комплексних проблем в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності	Глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики	
ГКР – 9 (НР – доктор наук)	Здатність визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми у певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій		
	Визначення та розв'язання соціально значущих системних проблем у певній галузі діяльності	Створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій	

¹ ОР – освітній рівень.

² ОПП – освітньо-професійний рівень.

³ **Типова спеціалізована задача** передбачає діяльність відповідно до заданого алгоритму, що характеризується однозначним набором добре відомих, раніше відібраних складних операцій і потребує використання значних масивів оперативної та раніше засвоєної інформації.

⁴ **Складна спеціалізована задача** передбачає діяльність відповідно до заданого алгоритму, що містить процедуру часткового конструювання рішення із застосування відповідних операцій і потребує використання значних масивів оперативної та раніше засвоєної інформації.

⁵ **Складна задача** передбачає діяльність за складним алгоритмом, що містить процедуру конструювання рішень і потребує використання великих масивів оперативної, раніше засвоєної та нової інформації.

Ознакою рівня складності управлінської діяльності є **клас завдання діяльності, що має три види:**

- **стереотипні завдання діяльності** – завдання, які передбачають діяльність відповідно до заданого алгоритму, що характеризується однозначним набором добре відомих, раніше відібраних складних операцій і потребує використання значних масивів оперативної та раніше засвоєної інформації;

- **діагностичні завдання діяльності** – завдання, які передбачають діяльність відповідно до заданого алгоритму, що містить процедуру часткового конструювання рішення із застосування відповідних операцій і потребує використання значних масивів оперативної та раніше засвоєної інформації;

- **евристичні завдання діяльності** – завдання, які передбачають діяльність за складним алгоритмом, що містить процедуру конструювання рішень і потребує використання великих масивів оперативної та раніше засвоєної інформації.

Галузева кваліфікаційна рамка слугує також і для визначення основних шляхів досягнення кваліфікаційних рівнів.

Уведення чотириступеневої системи фахівців у системі публічного управління продиктовано як інтересами особи, так і входженням України у світовий освітній та науковий простір, сприяє гармонізації української та європейської освітніх і наукових систем. Вона також дає можливість побудувати більш гнучкі, індивідуалізовані (особистісно орієнтовані) освітні програми. Після отримання ступеня бакалавра людина може скоригувати свою освітню траєкторію: у разі необхідності піти на роботу або продовжити освіту, якщо це буде потрібно, у магістратурі. Ця система дає змогу більш раціонально використовувати фінансові та часові ресурси тих, хто навчається.

Призначення освітньої програми бакалавратури – підготовка висококваліфікованих компетентних управлінських кадрів, здатних вирішувати складні спеціалізовані (відповідно до певних складових публічної сфери) задачі та розв'язувати практичні проблеми в певній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів публічного управління і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Цільова функція освітньої програми магістратури – підготовка висококваліфікованих компетентних фахівців професійної спрямованості, а також науково-дослідних і науково-пе-

дагогічних кадрів, що вимагає отримання компетентностей, необхідних для проведення наукової та педагогічної діяльності.

Отримання освітньо-наукового ступеня доктора філософії засвідчує наявність теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Здобуття вищого наукового рівня освіти – доктора наук – передбачає володіння компетентностями з розроблення і впровадження методології та методики дослідницької роботи, створення нових системоутворювальних знань та/або прогресивних технологій, розв'язання важливої наукової або прикладної проблеми, яка має загальнонаціональне або світове значення.

Чотириступенева управлінська освіта має надати можливість опанування компетентностями для таких видів діяльності:

- інформаційно-аналітична* – діяльність, що передбачає пошук, збирання, обробку та аналіз інформації;
- прогнозно-проектна – діяльність, що передбачає на основі аналізу інформації здійснювати прогнозування розвитку об'єкта управління та виробляти відповідні проекти та програми;
- організаційно-управлінська – діяльність, що передбачає створення системи управління відповідним об'єктом або впорядкування діючої її функціонально-організаційної структури з метою досягнення цілей проектів (програм) розвитку об'єкта управління або забезпечення його сталого функціонування при ефективному використанні ресурсів;
- адміністративно-технологічна – діяльність, що передбачає застосування та необхідних (у тому числі й інноваційних) ресурсів, методів, технологій, регламентів тощо щодо організації внутрішніх процесів функціонування суб'єкта управління;
- комунікативно-консультативна – діяльність, що передбачає результативну та ефективну взаємодію із зовнішніми та внутрішніми партнерами щодо забезпечення реалізації цілей, проектів (програм), формування відповідного необхідного зовнішнього та внутрішнього середовища і клімату;
- соціально-психологічна – діяльність, спрямована на соціально-педагогічний та психологічний супровід управлінського процесу, що представляє собою комплекс заходів, спрямованих на попередження та вирішення конфліктних ситуацій у колективі, на розвиток особистості, її самовдосконалення і самореалізацію; створення умов для повноцінного особистісного розвитку управлінців, професійного розвитку;
- науково-дослідна та педагогічна – діяльність, що передбачає участь у наукових дослідженнях і навчально-виховному процесі.

Зазначений перелік діяльностей не є остаточним і залежно від цілей наукових досліджень або практики нормативного забезпечення управлінського процесу може конкретизуватися, уточнюватися тощо.

Доцільно запропонувати й орієнтовний розподіл видів діяльності за складовими моделі публічного управління (табл. 3.4).

Водночас цей розподіл є основою для наукового та нормативного узгодження національної з галузевою рамкою кваліфікацій, галузевих кваліфікаційних і освітньо-кваліфікаційних рівнів, а також конкретизації компетенцій для розробки змісту навчання за освітніми програмами чотириступеневої професійної підготовки управлінців публічної сфери.

* Інформаційно-аналітична діяльність (ІАД) – сукупність інформаційних процесів (збирання, пошук, переробка інформації), необхідних для якісного та ефективного процесу управління. Під час проведення ІАД виділяють два рівні інформаційно-аналітичної роботи (ІАР): *інформаційний* – пошук, збирання, зберігання, поширення інформації; *аналітичний рівень* – узагальнення, класифікація інформації, її аналіз і перетворення, розробка висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів. Інформаційно-аналітична діяльність з прийняття рішень може мати оперативний, тактичний або стратегічний рівень.

Співвіднесення видів управлінської діяльності із складовими моделі публічного управління

№ з/п	Складова моделі публічного управління	Вид діяльності
1	Актуалізація інтересу та/або проблеми, виникнення суперечностей та/або проблеми	Інформаційно-аналітична, комунікативно-консультативна
2	Усвідомлення суперечностей та/або проблеми суб'єктом громадянського суспільства	Інформаційно-аналітична, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна
3	Формування публічної політики	Прогнозно-проектна, організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна
4	Легітимізація публічної політики	Організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна,
5	Формування на основі публічної державної політики (програми/проекту)	Інформаційно-аналітична, прогнозно-проектна, організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна
6	Реалізація державної політики (програми/проекту)	Інформаційно-аналітична, прогнозно-проектна, організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна
7	Моніторинг і контроль за реалізацією державної політики (програми/проекту)	Інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна
8	Публічний аудит публічного управління суб'єктами публічної сфери та громадянського суспільства	Інформаційно-аналітична, прогнозно-проектна, організаційно-управлінська, адміністративно-технологічна, комунікативно-консультативна, соціально-психологічна

3.4. Компетентнісний підхід у формуванні змісту освітніх програм підготовки бакалавра, магістра і доктора філософії

Професія управлінця – справа освічених, цілеспрямованих, активних та енергійних професіоналів, здатних обмінюватися ідеями і переймати досвід, сприяти співробітництву людей, для яких ідеї розвитку, модернізації та змін є невід'ємною частиною мислення.

Наука публічного управління, управлінська освіта мають визначити склад компетенцій, які будуть потрібні в майбутній управлінській практиці та шляхи їх здобуття.

Компетентнісний підхід науково обґрунтований вченими країн Європейського Союзу на початку 70-х рр. минулого століття.

Компетентнісний підхід – орієнтація на креатив, людську психологію, здатність до навчання, самовизначення, самоактуалізацію, соціалізацію та розвиток індивідуальності.

Компетенції не зводяться ні до знань, ні до вмінь. Це сфера відносин між знаннями та діями в людській практиці. Це усвідомлена людиною здатність до реалізації знань і вмінь для ефективної діяльності в конкретній ситуації; знаходження нових прийомів і способів дії. Звідси випливає необхідність формування і розвитку прагматично орієнтованих рис особистості (“уявлення результатів дії до її здійснення”, “уміння приймати рішення і діяти”, “адаптуватися до обстановки” тощо). Важливим для працівника стає вміння приймати нестандартні рішення в умовах множинної невизначеності, чутливість до проблем, дефіциту і прогалин знань, до об'єднання різнопланової інформації, до дисгармонії елементів тощо.

Саме тому під компетентностями слід розуміти комплекс знань, навичок, установок і особистісних якостей індивіда, що визначають його поведінку і ефективність роботи на конкретній посаді й у сфері діяльності.

Виокремлюють базові компетенції: загальнопрофесійні, інтелектуальні та соціальні, що покликані описувати те, як і чого має добиватися фахівець у своїй діяльності. Базові компетенції мають бути передбачені освітнім стандартом. Прихильники більш жорсткої регламентації висловлюються за їх деталізацію і конкретизацію. Для управлінців, яким необхідно во-

лодіти ще компетентностями із суміжних та інших професій, згаданий стандарт має включати набір додаткових компетенцій.

Управлінська компетентність може бути визначена як здатність і готовність виокремлювати, точно формулювати, системно аналізувати суперечності та проблеми розвитку управління і знаходити результативні та ефективні рішення. Отже, управлінська компетентність – це здатність управління вирішувати професійні завдання. Тому сутність компетентнісного підходу полягає в тому, що на підставі очікуваних результатів від управлінської діяльності слід визначити види цієї діяльності та необхідний і затребуваний практикою перелік компетенцій.

Це зумовлює те, що під час формування змісту освіти, знаючи, які компетенції є важливими для досягнення результатів, потрібно виходити з видів управлінської діяльності, потім формулювати компетенції і тільки потім визначати перелік дисциплін залежно від тих компетенцій, які затребувані управлінської практикою.

Компетентність виступає особистісною характеристикою управління, що відбиває рівень професіоналізму, а компетенція – сукупністю вимог до управління з боку професії.

Логічним є надто важливий висновок, що у разі переходу до компетентнісного підходу в управлінській освіті предметно-дисциплінарні та наукові компетентності будуть недостатніми під час формування навчальних програм дисциплін.

Формування змісту управлінської освіти навколо базових управлінських компетенцій – це і є шлях переходу від знеособлених, відчужених “знань” і “вмінь” до формування, безперервному збагаченню та розвитку компетенцій і компетентності управління.

Для публічного управління сферою управлінської діяльності є управління публічною сферою, тобто її політичною, економічною, соціальною і культурною складовими.

Об’єктами професійної діяльності є органи публічної влади; державні та муніципальні підприємства та установи; інститути громадянського суспільства; громадські організації; підприємства, установи й організації публічної сфери різних форм власності; міжнародні організації; науково-дослідні та освітні заклади.

Компетентністний підхід під час формування змісту навчання також вимагає формування професійних компетенцій до виконання професійних функцій та завдань у таких основних видах економічної діяльності (табл. 3.5), визначених Національним класифікатором України – “Класифікація видів економічної діяльності” ДК 009: 2010.

Таблиця 3.5

Види економічної діяльності

№ з/п	Код класу і назва виду економічної діяльності	Складові класу економічної діяльності
1	2	3
1	О84.11 Державне управління загального характеру в Україні	Клас 84.11 включає: - виконавчу та законодавчу діяльність центральних, регіональних і місцевих органів державного управління; - управління та контроль фінансової діяльності; - здійснення оподаткування; - збирання податків, мита на товари та розслідування випадків порушення податкового законодавства; - управління митницею; - виконання бюджету й управління державними фондами та державним боргом; - збирання коштів і контроль за їх витрачанням; - проведення політики у сфері загальних (цивільних) досліджень і розробок і пов'язаних із ними коштів; - управління і функціонування служб економічного та соціального планування, а також статистичних служб на різних рівнях державного управління. Цей клас також включає: • управління кадровими службами, розроблення та реалізацію кадрової політики, методи оцінки, класифікацію робіт, опис посадових обов'язків, контроль за дотриманням правил державної служби; • діяльність служб загального призначення, не пов'язаних із виконанням певних функцій у сфері державного управління; • діяльність виборчих комісій

1	2	3
2	084.12 Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування в Україні	Клас 84.12 включає: - державне управління програмами, спрямованими на підвищення особистого добробуту у сфері: - охорони здоров'я; - освіти; - культури; - спорту; - відпочинку; - охорони навколишнього середовища; - забезпечення житлом; - здійснення політики у сфері досліджень і розробок і пов'язаних із ними коштів. Цей клас також включає: • спонсорську участь в організації культурно-дозвільних заходів; • розподіл державних грантів серед творчих працівників; • керівництво програмами забезпечення населення питною водою; • управління діяльністю зі збирання та видалення відходів; • керівництво програмами щодо захисту навколишнього середовища; • керівництво програмами щодо забезпечення житлом
3	084.13 Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності в Україні (управління та регулювання економічною сферою суспільства)	Клас 84.13 включає: - державне управління та регулювання, у т.ч. розподілення субсидій, у різних галузях економіки: - сільському господарстві; - землекористуванні; - використанні паливно-енергетичних і мінеральних ресурсів; - інфраструктурі; - транспорті; - зв'язку; - готельному господарстві й туризмі; - оптовій і роздрібній торгівлі; - діяльність із ліцензування, патентування та сертифікації; - здійснення політики у сфері досліджень і розробок, а також пов'язаних із цим коштів задля підвищення економічного зростання; - управління загальними питаннями зайнятості робочої сили; - здійснення політики регіонального розвитку, наприклад, скорочення рівня безробіття
4	084.21 Міжнародна діяльність в Україні	Клас 84.21 включає: - управління та функціонування міністерства закордонних справ, дипломатичних і консульських місій за кордоном або при відділеннях міжнародних організацій; - управління, функціонування та підтримку інформаційних і культурних служб, сфера діяльності яких поширюється за межі державних кордонів; - надання допомоги іноземним державам безпосередньо або через міжнародні організації; - надання військової допомоги іноземним державам; - управління зовнішньою торгівлею, фінансовою міжнародною діяльністю та іноземним технічним співробітництвом
5	084.22 Діяльність у сфері оборони в Україні	Клас 84.22 включає: - управління, контроль, нагляд і регулювання питань, пов'язаних із національною обороною
6	084.23 Діяльність у сфері юстиції та правосуддя в Україні	Клас 84.23 включає: - управління та функціонування адміністративних, цивільних і карних судів, військових трибуналів і судової системи, у т.ч. юридичне представництво та консультування від імені уряду або від імені інших осіб, якщо вони забезпечуються коштами або послугами з боку уряду; - винесення судових рішень і тлумачення законодавства; - арбітражний розгляд цивільних справ; - управління в'язницями та виправними закладами, у т.ч. надання реабілітаційних послуг незалежно від того, чи проводять цю діяльність урядові органи або приватні структури на основі контракту або за винагороду
7	T99.00 Діяльність екстериторіальних організацій і органів в Україні	Клас 99.00 включає: - діяльність міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй та її спеціалізовані установи, регіональні представництва тощо, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Всесвітня торговельна організація, Організація економічного співробітництва та розвитку, Організація країн виробників та експортерів нафти, Європейське співтовариство, Європейська асоціація вільної торгівлі тощо

1	2	3
8	M72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук в Україні (у публічній сфері)	Клас 72.20 включає: - дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних наук; - дослідження й експериментальні розробки у сфері гуманітарних наук; - багатогалузеві дослідження й розробки переважно у сфері суспільних і гуманітарних наук
9	M73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки в Україні	Клас 73.20 включає: - вивчення потенціалу ринку, інформованості, прийнятності продуктів, популярності визначеного товару та послуг і купівельних звичок споживачів задля сприяння збуту та розроблення нових видів товарів і послуг, у т.ч. статистичний аналіз результатів; - вивчення суспільної думки щодо політичних, економічних і соціальних подій, статистичний аналіз результатів
10	N78.10 Діяльність агентств працевлаштування в Україні	Клас 78.10 включає складання переліків вакантних посад, надання довідкової інформації або працевлаштування кандидатів у випадках, коли особи, яким надається інформація або які працевлаштовані, не є працівниками агентств працевлаштування. Клас 78.10 включає: - пошук персоналу, вибір напрямку роботи або працевлаштування, у т.ч. призначення на посади та пошук персоналу; - діяльність агентств і бюро з підбору акторів, наприклад театральних; - діяльність Інтернет-агентств із підбору персоналу
11	R85.42 Вища освіта в Україні (викладання дисциплін магістерської програми)	Клас 85.42 включає: перший, другий і третій рівні вищої освіти
12	R85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. в Україні	Клас 85.59 включає: - освіти, не обумовлену будь-якими рівнями; - академічне навчання; - діяльність навчальних центрів, які пропонують курси з корекції (додаткової підготовки з певної дисципліни); - діяльність курсів з підвищення професійної кваліфікації; - навчання мовам і навичкам спілкування; - навчання комп'ютерній грамоті; - релігійне навчання. Цей клас також включає: • навчання рятувальників на воді; • діяльність шкіл виживання; • навчання ораторському мистецтву; • навчання швидкісному читанню
13	M70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів) в Україні	Клас 70.10 включає спостереження й управління різними підрозділами компанії або підприємства; здійснення стратегічного й організаційного планування та прийняття рішень щодо ролі компанії або підприємства; встановлення оперативного контролю й управління щоденними операціями відповідних підрозділів. Цей клас включає діяльність: - головних управлінь (хед-офісів); - централізованих адміністративних офісів; - корпоративних офісів; - районних і регіональних офісів; - допоміжних офісів з управління
14	КВЕД 2010 SPозділ S94 Діяльність громадських організацій в Україні	Розділ 94 включає діяльність організацій, які представляють інтереси спеціальних груп, що займаються пропагандою певних ідей у суспільстві. Ці організації зазвичай мають обране коло членів, але їх діяльність може торкатися і тих, хто не є членами, і здійснювати діяльність у їхніх інтересах. Основний розподіл цього розділу визначається завданнями, що їх ставлять перед собою ці організації, а саме: захист інтересів підприємців, індивідуальних підприємців і наукового співтовариства (група 94.1), інтересів працівників (група 94.2) або просування релігійних, політичних, культурних, освітніх ідей та видів діяльності (група 94.9)
15	КВЕД 2010 S Група 94.1 Діяльність організацій промисловців і підприємців, професійних організацій в Україні	Група 94.1 включає діяльність суб'єктів, які представляють інтереси членів ділових організацій і роботодавців. У випадку з професійними громадськими організаціями ця група також включає діяльність із представлення інтересів представників професії

1	2	3
16	КВЕД 2010 S Клас 94.11 Діяльність організацій промисловців і підприємців в Україні	Клас 94.11 включає: - діяльність організацій, інтереси членів яких зосереджені на забезпеченні розвитку та процвітання підприємств у певній галузі або торгівлі, у т.ч. в сільському господарстві або на забезпеченні економічного розвитку певного географічного регіону або адміністративної одиниці, незалежно від напрямку діяльності; - діяльність федерацій таких організацій; - діяльність торговельних палат, гільдій та подібних організацій; - поширення інформації, представництво у відносинах з державними органами, зв'язки з громадськістю та переговори з профспілками
17	КВЕД 2010 S Клас 94.12 Діяльність професійних громадських організацій в Україні	Клас 94.12 включає: - діяльність організацій, інтереси членів яких зосереджуються на певній сфері знань або сфері професійної діяльності й у технічній сфері, такі як медична, юридична, бухгалтерська, проектна, архітектурна тощо; - діяльність асоціацій фахівців, які здійснюють діяльність у сфері науки, академічній сфері або культурній діяльності, таких як асоціації письменників, художників, виконавців різного роду, журналістів тощо - поширення інформації, установлення етичних норм і контроль за їх дотриманням, представництво у відносинах з державними установами, зв'язки з громадськістю. Цей клас також включає: • діяльність наукових товариств
18	КВЕД 2010 Клас S94.20 Діяльність професійних спілок в Україні	Клас 94.20 включає: - представлення та лобювання інтересів організованих трудових і професійних союзів. Цей клас також включає: • діяльність асоціацій, членами яких є наймані працівники, зацікавлені головним чином у вираженні своєї думки з питань заробітної плати й умов праці; • діяльність профспілок підприємств, федерацій та конфедерацій, організованих за професійним, структурним, галузевим або іншим принципом

У процесі розроблення основних вимог до змісту діяльності у сфері публічного управління (галузева рамка кваліфікацій) на основі положень Закону України “Про вищу освіту” та Національної рамки кваліфікацій визначені такі види управлінської діяльності, а саме: *інформаційно-аналітична; прогнозно-проектна; організаційно-управлінська; адміністративно-технологічна; комунікативно-консультативна; соціально-психологічна; науково-дослідна та педагогічна.*

З урахуванням доцільності для сфери управління публічною сферою включення до галузевої рамки кваліфікацій 5-ого та 6-ого кваліфікаційних рівнів до зазначеного переліку видів діяльності слід додати й допоміжно-технологічну діяльність, сутність якої полягає у веденні діловодства та документообігу, здійсненні технологічного забезпечення діяльності фахівців вищого кваліфікаційного рівня тощо.

Слід констатувати, що перелік видів управлінської діяльності однаковий для різних рівнів кваліфікації фахівців. Вони відрізняється за змістом діяльності та широтою повноважень вирішення професійних завдань (класом завдань діяльності), наукоємністю, умовами, автономністю діяльності та відповідальністю.

На підставі аналізу видів економічної діяльності та з урахуванням узагальненого об'єкта професійної діяльності – управління публічною сферою – можна запропонувати загальні професійні компетенції (табл. 3.6).

Сучасний розвиток суспільства ставить високі вимоги до управлінців, які мають бути не лише компетентними з професійної точки зору фахівцями, але й особистостями, здатними вільно орієнтуватися в глобальному середовищі, мати широкий світогляд, ефективно комунікувати в різних умовах і культурах, прагнути до лідерства, самовдосконалюватися, тобто володіти особистістними інтелектуальними та соціальними компетентностями.

Таблиця 3.6

Загальні професійні компетенції за видами професійної діяльності

Шифр професійної компетенції*	Вид професійної діяльності	Загальні професійні компетенції (компетентності) (без врахування вимог галузевої рамки кваліфікацій)
1	2	3
1	<u>Інформаційно-аналітична діяльність</u>	
1.1		Проведення аналізу в публічній сфері та її складових
1.2		Проведення аналізу стану об'єкта управління з економічної соціальної, політичної та інших сторін
1.3		Формування баз даних, оцінка їх повноти та якості, застосування цих даних для експертної оцінки реальних управлінських ситуацій у публічній сфері, її складових та об'єкті управління
1.4		Застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій, математичних та статистичних методів під час вирішення управлінських складних задач і розв'язання проблем, що характеризуються невизначеністю умов і вимог, у цілях інформаційного забезпечення суб'єкта та об'єкта управління
2	<u>Прогнозно-проектна діяльність</u>	
2.1		Проведення економічного, політичного, соціального тощо аналізу та застосування результатів аналізу у своїй діяльності
2.2		Формування та легітимізація публічної політики щодо складових публічної сфери, об'єктів управління з урахуванням суспільних, державних, територіальних і колективних інтересів і потреб
2.3		Визначення, узгодження та впровадження державної політики щодо об'єкта управління, а також упровадження державної бюджетної, фінансової, зокрема податкової, політик на тлі процесів глобалізації та європеїзації в непередбачуваних, змінних умовах
2.4		Прогнозування розвитку стану складової публічної сфери, об'єкта управління у разі невизначеності умов і вимог
2.5		Складання прогнозів розвитку органу, установи та окремих галузей і підприємств, регіонів (з урахуванням наявних і невизначених складних економічних, соціальних, політичних, екологічних проблем, дотримання вимог безпеки)
2.6		Розробка публічної та державної політики, програм соціально-економічного розвитку державного, регіонального та місцевого рівня
2.7		Обґрунтування та аналіз виконання публічних політик, соціальних та економічних програм з використанням методів проектного аналізу
2.8		Пошук, обґрунтування та запровадження інноваційних підходів до громадської та державної підтримки та стимулювання розвитку складової публічної сфери, об'єкта управління
2.9		Підготовка та прийняття управлінських рішень і застосування правових, економічних, організаційних та інших інструментів управлінської діяльності, у тому числі й громадської підтримки
2.10		Розробка техніко-економічного обґрунтування та визначення можливої ефективності інвестиційних проектів, у тому числі й у соціальній сфері
3	<u>Організаційно-управлінська діяльність</u>	
3.1		Реалізація державної політики у складових публічної сфери, сфері суб'єкта публічного управління, модернізації об'єкта управління
3.2		Стратегічне управління суб'єктом і об'єктом управління та регулювання
3.3		Організація системних відносин із зовнішнім середовищем суб'єкта та об'єкта управління
3.4		Вироблення, унормування та надання адміністративних послуг суб'єктами публічної сфери
3.5		Здійснення публічного і державного нагляду (контролю)
3.6		Управління державним майном і корпоративними правами держави
3.7		Формування та проведення державної кадрової політики
3.8		Реалізація повноважень органу публічної влади та іншого суб'єкту публічної сфери згідно з профілем професійної компетентності посади

1	2	3
4	Адміністративно-технологічна діяльність	
4.1		Застосування міжнародних стандартів, національного законодавства, нормативно-правових процедур в публічній та адміністративній діяльності, у тому числі підготовка проектів нормативних правових актів, їх техніко-економічне обґрунтування
4.2		Застосування інструментів демократичного врядування у публічній сфері та її складових
4.3		Розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів суб'єктів і об'єктів публічної сфери
4.4		Оптимізація ділових процесів, ведення документообігу та ділової переписки з громадянами та зовнішніми організаціями, у тому числі іноземною мовою
4.5		Розробка адміністративних регламентів діяльності суб'єкта та об'єкта публічного управління, посадових обов'язків і профілів компетентності посад у суб'єктах і об'єктах публічної сфери
4.6		Управління персоналом у структурах публічної сфери
5	Комунікативно-консультативна діяльність	
5.1		Розроблення, реалізація та оцінка ефективності програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань інституції публічної сфери, забезпечення формування та просування її іміджу
5.2		Консультації державних, некомерційних, господарських і громадських організацій і фізичних осіб
5.3		Організація та реалізація результативних комунікативних процесів професійної діяльності на рівні зовнішніх і внутрішніх комунікацій, у тому числі – між органами публічної влади та організаціями, інституціями громадянського суспільства, громадянами; сприяння функціонуванню механізмів громадської участі у прийнятті та реалізації публічної та державної політики, державно-управлінських рішень
5.4		Інформаційно-комунікативне забезпечення процесу розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень; участь у вирішенні внутрішньо-організаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій
6	Науково-дослідна та педагогічна діяльність	
6.1		Проведення наукових досліджень у публічній сфері
6.2		Підготовка та апробація окремих освітніх програм і дисциплін
6.3		Викладання дисциплін управлінського характеру у вищих навчальних закладах
6.4		Методичне забезпечення навчального процесу

* Шифр професійної компетенції складається з букв ПК та відповідного номера, у якому перша цифра означає вид професійної діяльності, а інші – порядковий номер професійної компетенції (компетентності), наприклад: ПК 1.2.

У табл. 3.7 наведено перелік загальних особистісних інтелектуальних і соціальних компетенцій управлінця, професійно підготовленого для управління публічної сферою.

Представлені компетенції мають бути конкретизовані для 5–9 рівнів галузевої рамки кваліфікацій фахівців залежно від сфери та об'єкта професійної діяльності, а також залежно від змісту діяльності та широти повноважень вирішення професійних завдань (класом завдань діяльності), наукоємності, умов, автономності діяльності та відповідальності.

Конкретизовані компетенції постають базою для їх розподілу серед навчальних дисциплін. Слід зазначити, що компетенції формуються дисциплінами фундаментальної, професійно-орієнтованої та практичної підготовки.

При цьому застосування компетентнісного підходу унеможливорює під час формування навчальних програм дисциплін використання в управлінській освіті предметно-дисциплінарних і наукових компетентностей.

Зміст освіти за освітніми програмами підготовки управлінців для публічної сфери має бути спрямований на можливість отримання слухачем попередньо визначеного загального переліку компетентностей з урахуванням вимог галузевої рамки кваліфікацій до 5–9 рівнів кваліфікації та Закону України “Про вищу освіту” до освітньо-професійних, освітніх і наукових рівнів.

Загальні особистісні інтелектуальні та соціальні компетенції

Шифр компетенції / компетентності	Компетенція	Загальні інтелектуальні та соціальні компетенції (компетентності) (без врахування вимог галузевої рамки кваліфікацій)
1	Особистісні інтелектуальні компетенції	
1.1		Здатність до дієвої світоглядної позиції
1.2		Здатність до критичного осмислення практичних проблем і задач у публічній сфері на межі предметних галузей
1.3		Здатність до критичного осмислення теоретико-методологічних проблем і задач у публічній сфері, управління та регулювання нею, адміністрування на межі предметних галузей
1.4		Здатність до виконання функцій та процедур щодо аналізу, прогнозування, планування, організації, бюджетування, оперативного управління, координації, звітності, моніторингу, контролю
1.5		Здатність до саморегулювання життєдіяльності
1.6		Здатність до критики і самокритики
1.7		Здатність формувати власний імідж і планувати кар'єру
1.8		Здатність до лідерства
1.9		Здатність до неперервного навчання і дослідницької діяльності
1.10		Здатність до саморозвитку, неперервного навчання і дослідницької діяльності
1.11		Здатність працювати ефективно
1.12		Здатність до креативної професійної діяльності
2	Особистісні соціальні компетенції	
2.1		Здатність служіння цінностям і цілям суспільства, держави, територіальної громади
2.2		Конструктивна взаємодія з громадянами та інститутами громадянського суспільства, іншими організаціями. Здатність і готовність до діалогу на основі цінностей громадянського суспільства та демократичної правової держави
2.3		Розроблення та застосування форм і методів залучення громадськості до процесів опрацювання та контролю управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях
2.4		Забезпечення професійної взаємодії
2.5		Слідування нормам етичної поведінки
2.6		Спроможність вести дискусії та переговори, забезпечувати комунікацію та розв'язання конфліктів
2.7		Здатність до ефективної комунікативної діяльності
2.8		Уміння працювати в колективі й команді
2.9		Здатність працювати в міжнародному середовищі
2.10		Здатність до соціально відповідальної діяльності

3.5. Загальні бачення та структура освітніх програм підготовки в галузі “Державне управління”

З набуттям чинності нового Закону України “Про вищу освіту” почався новий етап інтегрування української вищої освіти в європейський освітній простір шляхом модернізації вітчизняної освітньої системи, застосування інноваційних підходів до вироблення та впровадження стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти.

Закон України “Про вищу освіту” встановлює вимоги до освітніх стандартів. Стандарт вищої освіти – це сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності. Стандарти вищої освіти розробляються для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій.

В ідеалі, на її базі мають розроблятися галузеві рамки кваліфікацій, на їх основі – стандарти конкретних професій і вже потім – відповідні освітні стандарти.

Як відомо, до ухвалення нового Закону України “Про вищу освіту” освітньо-професійні програми підготовки фахівців з вищою освітою були частиною галузевих стандартів освіти. Ці

програми не лише дуже докладно подавали нормативний зміст навчання, а й установлювали перелік та обсяги нормативних дисциплін. При цьому загальнообов'язкова частина програм перевищувала, як правило, 70% загального обсягу навчання.

Новий Закон України “Про вищу освіту” передає закладам вищої освіти право самостійно формувати освітні (освітньо-професійні та освітньо-наукові) програми. Ці програми є основою для розробки навчальних планів, що визначають перелік та обсяг навчальних дисциплін у кредитах, послідовність вивчення дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю.

Стандарт вищої освіти визначає вимоги до освітньої програми, складові яких є предметом розгляду параграфу.

Зміст освітніх програм, крім професійної підготовки на адекватному світовому рівні, має забезпечувати для осіб, які навчаються, формування ключових компетентностей, що є необхідними для самореалізації, активної громадянської позиції, соціальної злагоди і здатності до працевлаштування в суспільстві, зокрема:

- формування духовних і моральних цінностей на рівні, який сприятиме їх інтеграції в громадянське суспільство і становленню активної громадянської позиції в цьому суспільстві;
- формування картини світу, адекватної сучасному рівню наукових знань про нього (відповідно до рівня вищої освіти), базових компетентностей у галузі науки та техніки;
- розвиток системних, інтегрованих компетенцій, що дадуть змогу державному управлінцю розуміти ситуацію, досягати високих результатів у професійному та особистому житті в умовах конкретної суспільно-політичної та економічної обстановки;
- комунікативну компетентність, культурну освіченість, здатність до інтеграції в національну і світову культуру;
- сприяння багатогранному розвитку особистості, у тому числі – формування вміння навчатися із високим рівнем самостійності, критичне мислення, творчий підхід, ініціативність, здатність розв'язувати проблеми, уміння оцінювати ризики, рішучість і конструктивне управління почуттями, підприємливість.

Перелік компетентностей випускника освітньої програми визначається на підставі вимог Національної та галузевої рамок кваліфікацій відповідно до освітнього рівня та спеціальності.

Відповідно до нового Закону України “Про вищу освіту” нормативний зміст освіти формується в термінах результатів навчання, тобто сукупності знань, умінь і навичок, інших компетентностей, набутих особою в процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

Для визначення змісту освіти (освітньої програми вищої освіти) можна вибудувати таку логічну схему:

- Національна рамка кваліфікацій для фахівців з вищою освітою визначає системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів та вимоги щодо здатності фахівця до вирішення певних задач у певній галузі професійної діяльності на підставі застосування (вироблення) здобутків відповідної науки в певних умовах;
- Закон України “Про вищу освіту” співвідносить кваліфікаційні й освітні рівні;
- Галузева рамка кваліфікацій визначає сферу (управління публічною сферою) і об'єкти (органи публічної влади та інші об'єкти публічної сфери) професійної діяльності, системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів і шляхи їх досягнення, а також вимоги щодо здатності фахівця до вирішення певних задач професійної діяльності на підставі застосування (вироблення) здобутків відповідної науки в певних умовах;
- сфера й об'єкти публічного управління визначають складові процесу публічного управління, що характеризуються певними видами професійної діяльності;
- декомпозиція видів професійної діяльності визначає компетенції, що мають бути закладені в зміст освітніх програм;
- компетенції різних кваліфікаційних рівнів, адекватних відповідним освітнім рівням, сформульовані в термінах результатів навчання, визначають рівень фундаментальної, професійно орієнтованої та спеціальної підготовки фахівців відповідного освітнього рівня.

Основні принципи формування освітніх програм:

- системність і *сумісність* освітніх програм із міжнародними класифікаціями та стандартами вищої освіти;
- науковість і *нерозривність* процесів навчання, науково-дослідної роботи і практики управління;
- *інституціональність*, *прогностичність* і забезпечення єдиного підходу до розроблення освітніх програм усіх рівнів із обов'язковим урахуванням вимог галузевої рамки кваліфікацій, визначенням критеріїв оцінювання результатів навчання;
- інноваційність, побудова освітніх програм на компетентній основі відповідно до рівнів Національної рамки кваліфікацій і, як результат, діагностичність результатів навчання;
- корпоративне партнерство і визнання якісної *практичної підготовки* слухачів необхідною умовою здобуття освітніх рівнів вищої освіти;
- *прозорість*, *неупередженість* і *незалежність* освітньої діяльності від впливу політичних партій та релігійних організацій;
- *актуальність* і *відповідність* потребам і вимогам ринку праці та застосовуваність для різних форм навчання.

Освітні програми за спеціальністю “Публічне управління” (далі – Програми) мають відповідати вимогам Національної та галузевої рамок кваліфікацій та забезпечити формування:

- фундаментальних знань у галузі публічного управління, що є необхідними для реалізації своїх сформованих професійних компетентностей у динамічно змінних суспільних відносинах, які визначаються об'єктивною необхідністю забезпечення прав, свобод, законних інтересів особистості, розумінням загальних закономірностей взаємозалежності світової спільноти, суспільства, держави, територіального колективу, особистості;
- інноваційних здібностей, тобто умінням не тільки генерувати нові ідеї у сфері публічного управління, а й упроваджувати їх із найменшими соціальними, економічними і екологічними втратами, у тому числі знанням і вмінням методології розробки та проведення модернізаційних заходів у сфері публічної влади;
- системно-аналітичних навичок, що дасть змогу адекватно сприймати й оцінювати особливості відносин особистості, колективу, держави і суспільства, приймати оптимальні рішення з їх універсалізації;
- організованого та якісного процесу професійної підготовки фахівців відповідних освітніх рівнів і засад для програм підвищення кваліфікації управлінців публічною сферою;
- індивідуальних освітніх траєкторій та планів.

Програма має бути сфокусована на формування інтелектуальних, соціальних і професійних компетенцій, необхідних для здійснення: інформаційно-аналітичної, прогностно-проектної, організаційно-управлінської, адміністративно-технологічної, комунікативно-консультативної, науково-дослідної та науково-педагогічної діяльності.

Упровадження чотириступеневої системи вищої освіти зорієнтовує формування освітніх програм на таке:

- під час проектування програм визначальними є результати навчання: здатність до навчання, освоєння технік аналітичної роботи, проектування, програмування розвитку, оцінювані з позиції успішності подальшої професійної кар'єри і затребуваності випускника ринком праці;
- програми підготовки бакалаврів мають бути спрямовані на підготовку фахівців, здатних вирішувати складні спеціалізовані задачі та розв'язувати практичні проблеми в галузі управління публічною сферою, що передбачає застосування певних теорій і методів публічного управління та характеризується комплексністю і невизначеністю умов;
- програми підготовки фахівця з освітнім ступенем магістра поділяються на освітньо-професійні та освітньо-наукові (ці програми включають дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30%);
- програми підготовки фахівця з освітнім і одночасно першим науковим ступенем – доктора філософії мають статус освітньо-наукових (обсяг освітньої складової освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії становить 30–60 кредитів ЄКТС);
- підготовка фахівців із другим науковим ступенем – доктора наук передбачає самостійну освітньо-наукову діяльність щодо “набуття найвищих компетентностей у галузі роз-

роблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях”.

Перехід на дворівневу систему організації навчання на магістерському рівні дасть змогу досить ефективно вирішувати основні завдання:

- здійснювати спеціалізовану фундаментальну підготовку науково-педагогічних кадрів у галузі публічного управління;

- здійснювати спеціалізовану конкретно-прикладну підготовку кадрів у галузі публічного управління, у тому числі підготовку елітних кадрів.

Відповідно до законодавства мають функціонувати 2 види магістерських програм:

- освітньо-професійна – прикладного, практичного характеру;
- освітньо-наукова – теоретичного, науково-дослідницького характеру.

Основне завдання освітньо-професійної програми магістерської підготовки полягає в тому, щоб, поряд із певною фундаментальною підготовкою, спрямованою на засвоєння спеціалізованих концептуальних знань на рівні новітніх досягнень, дати студентам можливість опанувати поглибленими професійними знаннями та прикладними навичками і вміннями для інноваційної діяльності. У період навчання студенти вивчають дисципліни за теоретико-методологічним (загальнонауковим – для освітнього рівня бакалавр) циклом, за циклом професійної підготовки та циклом спеціалізованої та практичної підготовки. Завершуватися навчання має захистом магістерської роботи та здачею державних іспитів.

Освітньо-наукові програми підготовки магістра у сфері публічного управління мають бути насичені положеннями фундаментальних теорій і методологій управління публічною сферою та суміжних наукових напрямів, необхідних для пошуку наукового обґрунтування розв'язання певних наукових і практичних проблем. Однією з основних цілей цього виду магістерської підготовки є формування у слухачів оригінального аналітичного мислення і навичок у галузі науково-дослідної та педагогічної діяльності. Підсумком навчання є захист магістерської роботи (дисертації) і здача державних іспитів, після чого можливе навчання за освітньо-науковою програмою підготовки доктора філософії.

Освітньо-наукові програми підготовки доктора філософії спрямовані на здобуття компетентностей, необхідних для розв'язання комплексної проблеми в галузі публічного управління, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань в одній чи кількох складових теорії публічного управління: філософських засадах, концептуальних ідеях, закономірностях, методології публічного управління. Логічно, що здобуття нових цілісних знань у науці публічного управління буде пов'язане з удосконаленням понятійно-категоріального апарату.

Проведення самостійної (мається на увазі – за можливим консультуванням доктора наук) освітньо-наукової діяльності для отримання наукового ступеня доктора наук у галузі публічного управління передбачає розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, тобто формування певного напрямку наукового дослідження – спеціалізованої наукової теорії. Невід'ємними складовими такої запропонованої теорії мають бути: філософські засади, понятійно-категоріальний апарат, концептуальні ідеї, виявлення закономірностей та методи дослідження, що мають бути відображені у докторській дисертації.

Розглянувши освітні та наукові ступені та відповідні види освітніх програм, слід зазначити, що згідно із законодавством “вищий навчальний заклад у межах ліцензованої спеціальності може запроваджувати спеціалізації, перелік яких визначається вищим навчальним закладом”.

Можна запропонувати наступну сукупність освітніх програм і програм спеціалізацій для освітніх рівнів вищої освіти, відповідних кваліфікаційним рівням Національної рамки кваліфікацій.

На рівні освітнього рівня “бакалавр” доцільно запровадити такі освітньо-професійні програми спеціалізацій:

1. Публічне адміністрування;
2. Публічне управління в економічній сфері;
3. Публічне управління у сфері охорони здоров'я;
4. Публічне управління у сфері освіти;

5. Державне управління;
6. Регіональне управління;
7. Місцеве самоврядування.

Для освітнього рівня “магістр” доцільно запровадити освітньо-професійні програми спеціалізацій функціонального та галузевого (об’єктного) спрямування:

а) функціонального спрямування:

1. Управління суспільним розвитком;
2. Парламентаризм та парламентська діяльність;
3. Публічна політика і управління;
4. Глобальне управління та управління міжнародним співробітництвом;
5. Державне управління;
6. Регіональне управління;
7. Місцеве самоврядування;
8. Публічне адміністрування;
9. Електронне урядування;
10. Публічний аудит;
11. Стратегічне управління;
12. Модернізаційне проектування.

б) галузевого (об’єктного) спрямування:

1. Державне управління у сфері національної безпеки;
2. Публічне управління в економічній сфері;
3. Публічне управління у сфері охорони здоров’я;
4. Публічне управління у сфері освіти;
5. Публічне управління фінансовим і банківським сектором.

Зазначені переліки не є вичерпними.

Стандарт вищої освіти визначає такі вимоги до освітньої програми:

- 1) обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти;
- 2) перелік компетентностей випускника (тут має бути загальний перелік компетенцій, визначений попередньо в галузевій рамці кваліфікацій, а їх конкретизація має бути зроблена відповідно до рівня знань, умінь, комунікацій та автономності й відповідальності;

3) нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання*;

- 4) форми атестації здобувачів вищої освіти;
- 5) вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- 6) вимоги професійних стандартів (у разі їх наявності).

Обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти, становить:

- освітньо-професійна програма молодшого бакалавра – 90–120 кредитів ЄКТС;
- освітньо-професійна програма бакалавра – 240 кредитів ЄКТС;
- освітньо-професійна програма магістра – 90 кредитів ЄКТС;
- освітньо-наукова програма магістра – 120 кредитів ЄКТС;
- освітня складова освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії – 60 кредитів ЄКТС.

Перелік компетентностей випускника тієї чи іншої освітньої програми визначається сукупністю професійних компетенцій, визначених унаслідок аналізу видів діяльності з усього циклу публічного управління (табл. 3.6), а також сукупністю особистісних інтелектуальних і соціальних компетентностей (табл. 3.7).

Для кожного освітнього рівня перелік компетенцій є відмінним, що зумовлено обов’язковим урахуванням вимог Національної і галузевої рамок кваліфікацій щодо змісту діяльності та широти повноважень, зумовлених вимогами до кваліфікаційного рівня, наукоємності та складності умов професійної діяльності (табл. 3.3).

* **Результати навчання** – сукупність знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою в процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

Нормативний зміст навчання формується в термінах результатів навчання на підставі вищезазначеного переліку компетенцій та розподіляється серед трьох циклів підготовки:

- *теоретико-методологічного (загальнонаукового – для освітнього рівня бакалавра) циклу*: має забезпечити формування компетентностей щодо здатностей до дієвої світоглядної позиції та застосування теоретичних і методологічних засад, управління публічною сферою та їх наукового дослідження;

- *циклу професійної підготовки*: має забезпечити формування компетенцій щодо ефективного функціонування суб'єктів і об'єктів управління публічною сферою на базі системного та інституціонального аналізу їх діяльності;

- *цикл професійної спеціалізованої та практичної підготовки*: має забезпечити остаточне формування компетенцій професійної діяльності в управлінні публічною сферою.

Слід зазначити, що поняття “результати навчання” для викладачів вітчизняних ВНЗ є традиційним. Бажані результати навчання формулювалися викладачами і представляли опис того, що мають знати й уміти студенти, які опанували певний модуль освітньої програми чи програму в цілому в формулюваннях “знань” і “вмінь”.

У сучасному визначенні результатів навчання ключовими є два аспекти. Перший – це звернення до компетентностей (необхідність формулювати результати навчання в термінах компетентностей). Другий – це те, що результати навчання підлягають вимірюванню та кількісній оцінці, адже саме на основі отриманих оцінок здобувачеві освіти присвоюють кредити та визнають його освітній рівень (за певних умов – кваліфікацію).

До зазначених циклів входять навчальні дисципліни, зміст яких зумовлюється компетенціями, що визначаються галузевою рамкою кваліфікацій.

Кожен навчальний цикл має нормативну (обов'язкову) складову і варіативну (профільну), що встановлюється ВНЗ і слухачем. Варіативна складова (профільна) частина дає можливість розширення або поглиблення засвоєння компетенцій, що визначаються змістом нормативних дисциплін.

Визначення навчальних дисциплін варіативної складової здійснюється вищим навчальним закладом за потребами слухачів або згідно із запропонованими програмами спеціалізацій.

Аналіз магістерських програм у сфері публічного управління провідних університетів світу* дав змогу визначити такі характеристики структури освітніх програм.

1. Нормативна складова освітніх програм становить не менше 60% з урахуванням практичної підготовки (практик).

2. Широке використання компетентнісного підходу зменшує загальну кількість навчальних дисциплін і спеціалізованих семінарів до 4–6 у семестр.

3. Освітні програми формуються за блочно-модульним принципом і мають такі узагальнені блоки:

- 3.1. Теорія публічного управління;

- 3.2. Публічна та державна політика;

- 3.3. Економічний блок;

- 3.4. Соціальний блок;

- 3.5. Правовий блок;

- 3.6. Професійна діяльність у публічному управлінні.

4. Особлива увага приділяється організації самостійної роботи.

- 4.1. Кожен семестр має тематичний семінар, метою якого є закріплення компетентностей, здобутих у процесі вивчення дисциплін семестру.

- 4.2. Кожна дисципліна (модуль) має підготовку певного самостійного завдання (есе, реферат, вирішення проблемної ситуації тощо).

* Університет Гарвард, США; Університет Корнелл, США; IDHEAP Swiss Graduate School of Public Administration, Lausanne; університет Твенте, Нідерланди; університет Касель, Німеччина; Гетеборзький Університет (University of Gothenburg); The Balsillie School of International Affairs (BSIA); аналіз програм OECD countries; Высшая школа государственного администрирования Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, також 24 інших навчальних закладів Європи та Азії.

4.3. Обов'язковим є прилюдний захист самостійних завдань із презентацією та публічним (серед слухачів) обговоренням і опануванням.

4.4. Підготовка значної частини самостійних завдань здійснюється за командним принципом.

5. Характерним є запровадження дисциплін математичної спрямованості, що надають компетентності з методології розв'язання управлінських проблем методами дослідження операцій, із застосування кількісних методів прийняття рішень тощо.

Визначення варіативних дисциплін циклів підготовки здійснюється вищим навчальним закладом за потребами студентів (слухачів) або згідно із запропонованими спеціалізаціями.

Розподіл кредитів за циклами, а також наповнення блоків навчальними дисциплінами, видами і змістом самостійної роботи є предметом публічного обговорення та подальшого ухвалення відповідними органами управління.

Форми атестації випускників, що використовуються для встановлення рівня опанування інтелектуальних, соціальних і професійних компетентностей особами, складають згідно з нормативними документами:

- за освітньо-професійними програмами – підготовка та прилюдний захист, відповідно, бакалаврської і магістерської робіт, а також іспит з компетентностей, сформованих при опануванні дисциплін теоретико-методологічного, загального професійного та спеціально-професійного циклів (перелік компетентностей уточнюється вищим навчальним закладом за пропозицією замовника);

- за освітньо-науковими програмами – підготовка та прилюдний захист, відповідно, магістерської дисертації та дисертації доктора філософії згідно з вимогами нормативних документів Міністерства освіти і науки України.

Вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти передбачають наявність у навчальному закладі нормативного документа щодо забезпечення функціонування системи забезпечення вищими навчальними закладами якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Він має передбачати унормовувати:

- 1) принципи та процедури забезпечення якості вищої освіти;
- 2) порядок і організацію здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітньо-професійних і освітньо-наукових програм;

- 3) порядок і організацію проведення щорічного оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників вищого навчального закладу та регулярного оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;

- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;

- 5) показники необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньо-професійною та освітньо-науковою програмою;

- 6) характеристики інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;

- 7) процедури забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;

- 8) процедури забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових працях працівників вищого навчального закладу і здобувачів вищої освіти.

Викладені загальні бачення, підходи до змісту та структури освітніх (освітньо-професійних і освітньо-наукових) програм можуть бути основою для розробки нового покоління освітніх програм вищої освіти та постійної їх модернізації.

РОЗДІЛ 4. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ГАЛУЗІ НАУКИ

“ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ”

4.1. Організація фундаментальних та прикладних досліджень у галузі державного управління

Наукова діяльність Національної академії спрямована як на науковий супровід навчального процесу, так і на наукове забезпечення розв’язання актуальних проблем державного управління та місцевого самоврядування. Ця спрямованість разом із потребами в розвитку галузі науки “Державне управління” та становлення відповідних наукових шкіл, започаткованих у Національній академії, визначають конкретний зміст фундаментальних і прикладних наукових досліджень у закладі.

Наукові дослідження є важливим напрямом діяльності Національної академії з часу її заснування. Планова наукова робота проводиться в Національній академії з 1996 р. Підставою для організації і здійснення наукових досліджень є закони України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну експертизу” та Положення про Національну академію державного управління при Президентові України.

Наукова діяльність Національної академії передбачає проведення науково-дослідних робіт, оприлюднення та публікацію їх результатів.

Організацію та координацію фундаментальних та прикладних досліджень за державними замовленнями, договорами і грантами відповідно до основних напрямів діяльності та завдань, визначених у Положенні про Національну академію, здійснює управління організації фундаментальних та прикладних досліджень.

Управління було створено в структурі Національної академії в 1995 р. У 2002 р. зі створенням у його структурі сектору з координації наукових і дисертаційних досліджень розпочато формування баз даних: дисертаційних досліджень, науково-дослідних робіт, публікацій з державного управління.

У жовтні 2006 р. (наказ № 88 від 10 жовтня 2006 р.) управління координації наукових досліджень реорганізовано в управління організації фундаментальних та прикладних досліджень. У його складі почали функціонувати два структурних підрозділи:

- відділ дисертаційних та експертно-консультаційних досліджень;
- відділ маркетингу, організації, моніторингу та координації.

З 2007 р. виходить щоквартальний “Науково-інформаційний вісник з державного управління”, а також започатковано видання наукових продуктів за результатами науково-дослідних робіт.

З 2008 р. започатковано практику виконання наукових досліджень відповідно до тематики, рекомендованої органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також презентацію результатів науково-дослідних робіт.

З 2009 р. видається “Інформаційний дайджест досліджень у галузі державного управління”.

На цей час управління організації фундаментальних та прикладних досліджень здійснює координацію, організаційно-методичне, консультативне, науково-експертне забезпечення та науково-інформаційний супровід наукової роботи.

Організацію проведення наукових досліджень у Національній академії очолюють президент Національної академії та перший віце-президент. Основні наукові роботи виконують кафедри, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Зростає кількість науковців, що залучаються до виконання науково-дослідних робіт (НДР). Так, якщо у 1996 р. у НДР брали участь 25 кандидатів і 8 докторів наук, то у 2000 р. – 108 кандидатів і 51 доктор наук, у 2006 р. – 170 кандидатів і 58 докторів наук, в 2010 р. – 224 кандидати і 92 доктори наук, а в 2014 – 230 кандидатів наук та 141 доктор наук.

При цьому до наукової діяльності залучається все більша кількість викладачів, науковців, працівників структурних підрозділів Національної академії. З 2009 р. на виконання наказу Президента Національної академії від 10 грудня 2008 р. № 67-Н “Про залучення слухачів, аспірантів та докторантів до науково-дослідної роботи” з метою забезпечення зв’язку підго-

товки магістрів, наукових і науково-педагогічних кадрів з науково-дослідною роботою до виконання НДР почали залучатися слухачі, докторанти, аспіранти та здобувачі наукового ступеня протягом усього періоду навчання в Національній академії.

Таким чином, відбувався розвиток власного наукового кадрового потенціалу, що створило передумови для формування наукової школи “Державне управління”. Вагомим внеском у розвиток наукової школи з державного управління стало видання Енциклопедії державного управління у восьми томах, підручників та навчальних посібників “Бібліотеки магістра”.

У 1992 р. в Інституті державного управління і місцевого самоврядування при Кабінеті Міністрів України була створена перша кафедра економічного профілю – “Економіка і фінанси”. З 1999 р. в Українській Академії державного управління при Президентіві України (нині – Національна академія) дослідження економічного напрямку виконують кафедри економічної теорії та історії економіки, економічної політики і відповідні кафедри регіональних інститутів державного управління. Таким чином, утворюється науковий напрям ЕКОНОМІКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.

У 1995–1999 рр. разом зі створенням відповідних кафедр та структурних підрозділів Національної академії та регіональних інститутів державного управління започатковано такі тематичні напрями:

- ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (кафедри державного управління і менеджменту, державного менеджменту, філософії, теорії та історії державного управління (Національна академія, м. Київ), кафедра державного управління та місцевого самоврядування (ДРІДУ, ЛРІДУ, ОРІДУ), кафедра державного управління (ХарРІДУ);

- ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ (кафедра інформаційних технологій (Національна академія, м. Київ), кафедра інформаційних технологій та інформаційних систем (ДРІДУ), кафедра математичного моделювання та інформаційних технологій (ЛРІДУ), кафедра інформаційних технологій та систем управління (ОРІДУ), кафедра інформаційних технологій і систем управління (ХарРІДУ);

- ПРАВО І ЗАКОНОТВОРЧИЙ ПРОЦЕС (кафедра права і законотворчого процесу, з 2014 р. – кафедра державознавства і права (Національна академія, м. Київ), кафедра права та європейської інтеграції (ДРІДУ), кафедра європейської інтеграції та права (ЛРІДУ), кафедра права і законотворчого процесу (ОРІДУ), кафедра права та європейської інтеграції (ХарРІДУ);

- ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ (Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування);

- КАДРОВА ПОЛІТИКА (кафедри державного управління та менеджменту, державної служби і кадрової політики (Національна академія, м. Київ), кафедра державного управління та місцевого самоврядування (ДРІДУ, ОРІДУ), кафедра кадрової політики і державної служби (ЛРІДУ), кафедра державного управління (ХарРІДУ);

- СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА (кафедра соціальної і гуманітарної політики);

- ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА СУСПІЛЬНИЙ РОЗВИТОК (кафедра державної політики та суспільного розвитку);

- РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ (кафедра регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом (Національна академія, м. Київ), кафедра державного управління та місцевого самоврядування (ДРІДУ, ЛРІДУ), кафедра регіональної політики та публічного адміністрування (ОРІДУ), кафедра регіонального управління та місцевого самоврядування (ХарРІДУ);

- ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ (кафедра україністики та іноземних мов (Національна академія, м. Київ), кафедра української та іноземних мов (ДРІДУ), кафедра публічного адміністрування та іноземних мов (ЛРІДУ), кафедра української та іноземних мов (ОРІДУ), кафедра української мови (ХарРІДУ);

- ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ (кафедра управління освітою);

- ФІЛОСОФІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ (у рамках наукового супроводу спеціальності 25.00.02 – Філософія державного управління. З 1999 р. утворено кафедру філософії і методології державного управління);

- ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я (кафедра управління охороною суспільного здоров’я).

Проблеми європейської інтеграції починаючи з 2000 р. постійно обговорюються на науково-практичних конференціях Національної академії. З 2000 р. засновано кафедру європейської інтеграції, яка разом із спорідненими кафедрами регіональних інститутів державного управління ініціювала дослідження системи державного управління країн Європейського Союзу в інтеграційному процесі та механізмів координації політики європейської інтеграції. Таким чином, відкрито новий науковий напрям – ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД, ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ.

З 2001 р. з посиленням наукового інтересу до вивчення проблем інформаційної політики та електронного урядування утворюється напрям ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА (кафедра інформаційної політики та електронного урядування).

У зв'язку із започаткуванням нової спеціальності 25.00.03 – Державна служба поступово розширюється діапазон досліджень за напрямом ДЕРЖАВНА СЛУЖБА (кафедри державного управління і менеджменту, державної служби і кадрової політики, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування, центр дистанційного навчання, регіональні інститути державного управління Національної академії (м. Київ), кафедра державного управління та місцевого самоврядування (ДРІДУ), кафедра кадрової політики і державної служби (ЛРІДУ), кафедра філософських та соціально-політичних наук (ОРІДУ), кафедра управління персоналом та економіки праці (ХарРІДУ).

Напрямок НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА започатковано в 2003 р. з утворенням кафедри національної безпеки.

Кафедрою політичної аналітики та прогнозування з 2006 р. започатковано новий напрям досліджень з ПОЛІТИЧНОЇ АНАЛІТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ.

Науковцями Дніпропетровського, Львівського та Одеського регіональних інститутів державного управління ґрунтовно досліджується напрям УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. У 2014 р. підготовлено підручник “Проектний підхід у сфері публічного управління”.

Розвиток наукових досліджень в Національній академії при Президентові України поєднує чотири цільові складові.

По-перше, це потреби в розвитку галузі науки “Державне управління”, формуванні її проблемного поля, стратегії наукових розвідок, тематичних пріоритетів, а також урахування прикладного, технологічного спрямування наукових досліджень галузі на практику державного управління. Необхідне підвищення результативності наукових досліджень шляхом забезпечення якості інтелектуального продукту з погляду як прирощення нового знання, так і впливу на практику державного управління.

По-друге, це реальні практичні потреби органів державної влади у науковому супроводі вирішення проблем їх функціонування і запровадження суспільних реформ.

По-третє, це потреби в інституціональному розвитку Національної академії.

По-четверте, це наукове забезпечення системи професійного навчання державно-управлінських кадрів, навчального процесу Національної академії.

Наукові дослідження в Національній академії проводяться планово. Пріоритетними напрямками досліджень і розробок при їх плануванні є такі:

- виконання науково-дослідних робіт в межах комплексного наукового проекту “Державне управління та місцеве самоврядування”;
- запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- забезпечення експертно-аналітичного супроводу діяльності Президента України, вищих і центральних органів державної влади України;
- упорядкування нормативно-правового забезпечення системи професійного навчання;
- розвиток наукових знань у науковій галузі “Державне управління”;
- інституційний розвиток Національної академії;
- модернізація системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- виконання замовлень Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- виконання державних наукових і науково-технічних програм.

Тематичне поле наукових досліджень формувалося в напрямі вирішення актуальних питань, визначених у виступах Президента України, державних стратегіях та програмах, Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, Законі України від 9 вересня 2010 р. № 2519 “Про внесення змін до Закону України “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки”, Плану дій Національної академії державного управління при Президентові України на 2012–2015 роки, Концепції розвитку системи наукової діяльності Національної академії державного управління при Президентові України, відповідно до вимог модернізації системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Зміни, що відбулися в тематиці й змісті наукових досліджень, останнім часом були зумовлені, передусім, переорієнтацією роботи Національної академії на забезпечення модернізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також важливістю розгортання досліджень у напрямках забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, здійснення державного управління окремими галузями тощо. Для досягнення цієї мети розроблено нову тематику досліджень на основі отриманого переліку від органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Зокрема, з 2007 р. в Національній академії тематика науково-дослідних робіт спрямовувалася на забезпечення процесу модернізації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до Указу Президента України від 2 червня 2006 р. № 474 “Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України”. На виконання вищезгаданого Указу Президента України у сфері наукової діяльності було заплановано:

1) виконання науково-дослідних робіт в рамках комплексного наукового проекту щодо наукового забезпечення пріоритетних напрямів “Дорожньої карти”, а саме:

- запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- забезпечення експертно-аналітичного супроводу діяльності Президента України, вищих та центральних органів державної влади України;
- упорядкування нормативно-правового забезпечення системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- удосконалення фінансового забезпечення системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема обсягів та механізмів фінансування відповідно до європейських стандартів;
- започаткування професійної підготовки вищого керівного складу (“Золотого резерву”) органів державної влади та органів місцевого самоврядування України;
- запровадження регулярного підвищення кваліфікації державними службовцями;
- розробка та запровадження підготовки професійного магістра публічного адміністрування (МПА);
- науково-методичний супровід створення нормативних дисциплін з демократичного державного управління, публічної політики та європейських справ;

2) налагодження зв’язків з органами державної влади та органами місцевого самоврядування для здійснення наукового супроводу їх діяльності;

3) проведення наукових комунікативних заходів;

4) наукове забезпечення процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На виконання наказу президента Національної академії від 30 жовтня 2008 р. № 249 “Про організацію розроблення навчально-методичного забезпечення нових спеціальностей” започатковано напрям виконання науково-дослідних робіт – Науковий супровід магістерських програм освітньої галузі “Державне управління”.

У 2015 р. Концепцією розвитку системи наукової діяльності Національної академії державного управління при Президентові України передбачено виконання наукових досліджень за такими пріоритетними напрямками:

1. Адаптація системи державного управління та державної служби до стандартів ЄС.
2. Управління інноваційним розвитком.

3. Стратегічний менеджмент в державному управлінні.
4. Антикризове управління в державному секторі.
5. Лідерство в державному управлінні.
6. Управління державними фінансами.
7. Державне управління соціогуманітарним розвитком.

У межах цих пріоритетних напрямів суб'єкти наукової діяльності визначають тематичні напрями наукових досліджень, які мають відповідати пріоритетам, визначеним стратегічними документами розвитку держави.

Комплексний науковий проект “Державне управління та місцеве самоврядування” є основним проектом наукової роботи в Національній академії, дослідження за яким проводяться з 1996 р. Наукова робота за комплексним проектом фінансується з Державного бюджету України в обсязі 10% від державних коштів, що виділяються на утримання Національної академії.

Головними адресатами і споживачами результатів наукових досліджень, що здійснюються фахівцями Національної академії державного управління при Президентові України, є:

– державні інститути та органи державної влади (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади);

– органи місцевого самоврядування;

– державні установи та організації;

– Національна академія та її структурні підрозділи.

Наукові результати, отримані за темами комплексного проекту, використовувалися:

– при розробці концепцій та проектів законів України;

– при підготовці Указів Президента України;

– при підготовці постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України;

– при підготовці проектів рішень Конституційного Суду України;

– у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– для вдосконалення програм навчальних дисциплін та розробки нових (осучаснення їх змісту, адаптації до нового політичного, економічного соціального, адміністративного контексту);

– для підготовки наукових та навчально-методичних видань;

– при розробці та проведенні лекційних курсів, практичних, семінарських занять, тестів із навчальних дисциплін;

– при організації наукових комунікативних заходів (науково-практичних конференцій, науково-методологічних семінарів, круглих столів, дискусій тощо);

– для консультування слухачів Національної академії за тематикою їх магістерських досліджень.

Практика підготовки та видання наукових продуктів (наукових розробок, навчальних посібників, навчально-методичних матеріалів, методичних рекомендацій тощо) за результатами науково-дослідних робіт, започаткована в 2007 р. (8 розробок), набула усталеної форми завдяки розробці в управлінні організації фундаментальних та прикладних досліджень стандарту “Вимоги до підготовки та видання наукових продуктів”. У 2009 р. видано 37 наукових продуктів, що сприяло посиленню наукового супроводу навчального процесу та навчально-методичного забезпечення впровадження нових спеціальностей у Національній академії.

Динаміку кількості публікацій за результатами науково-дослідних робіт можна прослідкувати за діаграмою (рис 4.1).

Ефективною формою оприлюднення результатів наукової діяльності Національної академії є комунікативні заходи. Для оприлюднення результатів наукової роботи активно використовуються науково-методо-

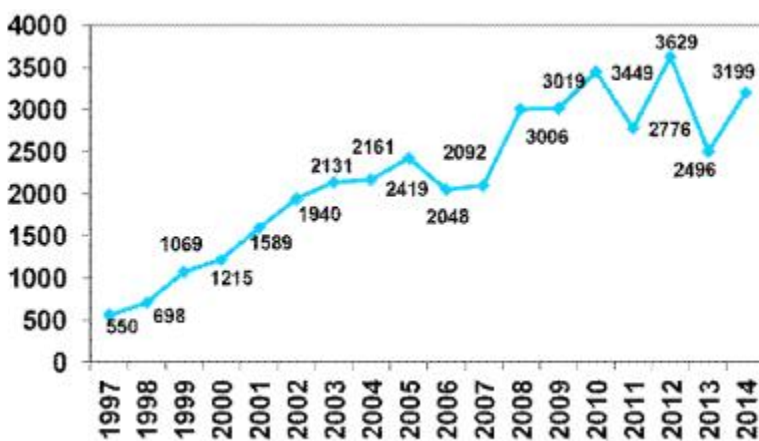


Рис 4.1. Кількість публікацій за результатами науково-дослідних робіт

логічні семінари та круглі столи. У роботі семінарів та круглих столів беруть участь, крім працівників і слухачів Національної академії, фахівці інших навчальних закладів, посадові особи органів державної влади, зарубіжні науковці та практики.

Найбільш представницьким науково-комунікативним заходом є Всеукраїнська щорічна науково-практична конференція за міжнародною участю. Характерною особливістю конференцій є те, що на них мають можливість оприлюднити результати своїх наукових пошуків молоді науковці, докторанти, аспіранти, здобувачі наукового ступеня кандидата наук, слухачі Національної академії.

Досвід і традиції організації конференцій доповнюються досягненнями сучасних технологій. Так, протягом останніх п'яти років при організації науково-комунікативних заходів застосовано елементи проектного менеджменту.

Останнім часом наукова робота в Національній академії зазнала суттєвих змін. Вона отримала системність завдяки розробці та впровадженню “Концепції розвитку наукових досліджень Національної академії державного управління при Президентові України”. Подолано дрібність та абстрактність тематики досліджень, усунуто недоліки фінансування НДР, закладено засади тематичної політики, сформовано інфраструктуру наукової галузі “Державне управління”, підвищено якість наукового продукту; більш сучасним став менеджмент науки тощо.

Однак сьогодні наукова робота Національної академії потребує постійної уваги та зусиль щодо подальшого вдосконалення та інноваційного розвитку. В умовах соціально-економічної модернізації Української держави перед Національною академією стоїть відповідальне завдання з активізації розвитку галузі знань “Державне управління” та системної організації наукових досліджень, які мають бути спрямованими на науковий супровід демократичного реформування Української держави, пошук нових підходів до організації системи наукової діяльності.

Актуалізується необхідність суттєвого підвищення якості освітніх, наукових, експертно-консультативних, інформаційно-аналітичних, науково-методичних та інших послуг Національної академії, модернізації змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, набуття ними професійних вмінь і навичок, формування та реалізації стандартів і процедур нової публічної політики з метою забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування сучасними управлінськими кадрами; перехід Національної академії у режим динамічного оновлення.

Потребує продовження модернізації системи наукової діяльності Національної академії. Модернізація передбачає вирішення таких важливих завдань:

- завершити перехід від моделі екстенсивного розвитку галузі науки “Державне управління” до моделі її інтенсивного розвитку шляхом продовження кардинального оновлення тематики наукових досліджень на основі забезпечення відповідності актуальним запитам державотворення, підвищення якості досліджень, насамперед щодо новизни, впровадження наукових результатів у практику;
- забезпечити загальнонаціональну координацію фундаментальних та прикладних досліджень у галузі науки “Державне управління” шляхом проведення спільних наукових комунікативних заходів, впровадження в масштабах України європейських норм та стандартів наукових досліджень з публічного врядування, виконання спільних проектів та програм;
- розвивати науковий сектор Національної академії шляхом удосконалення організації наукової роботи, впровадження менеджменту наукових досліджень, управління якістю наукових досліджень, створення навчально-наукових лабораторій, дослідницьких центрів, розробки програм та проектів дослідження актуальних питань державно-управлінських реформ, створення тимчасових творчих колективів на основі широкого використання європейського досвіду організації наукових досліджень;
- сформувати в Національній академії інноваційний центр публічного управління з метою розробки та публічного обговорення державно-управлінських інновацій, модернізації державного управління, просування державно-управлінських реформ;
- створити в Національній академії майданчик експертного обговорення актуальних проблем теорії і практики державного управління у присутності представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, організацій громадянського сектору;

- розвивати наукове інноваційне середовище в системі освіти Національної академії; забезпечити потреби держави відповідно до світового рівня підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів з державного управління;

- створити систему контролю якості та впровадження результатів наукових досліджень у практику;

- продовжити проведення експертно-аналітичних та соціологічних досліджень, моніторингу з використанням електронного формату з метою зондування латентних проблем державного управління, вдосконалення управління Національною академією, забезпечення розвитку галузі науки “Державне управління” науково-метричною інформацією;

- забезпечити наукову підтримку загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, проведення досліджень проблем оновлення кадрового корпусу державних службовців усіх рівнів;

- забезпечити проведення експертно-аналітичної роботи щодо підготовки проектів управлінських рішень на замовлення Президента України, органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- активізувати роботу щодо проведення експертно-аналітичних комунікативних заходів з проблем демократичного врядування в Україні й забезпечення науково-методичного супроводу підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- активізувати співробітництво Національної академії з національними і зарубіжними науковими установами та закладами освіти в напрямі “Державне управління”; системне вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду наукових досліджень поєднувати із практикою інформаційного та організаційного вдосконалення державно-управлінської науки.

Таким чином, удосконалення наукової роботи в Національній академії є запорукою її успішного розвитку. Тому активна підтримка наукової роботи, змінення її формату, спрямованості, підвищення якості, орієнтації на реальне впровадження результатів у практику публічного управління є основним завданням модернізації Національної академії.

4.2. Підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів у Національній академії державного управління при Президентові України

Становлення системи підготовки кадрів вищої кваліфікації з державного управління в Україні розпочалося з 1996 р. Відповідно до рішення атестаційної колегії Міністерства освіти України від 27 червня 1996 р. (протокол № 3/3/9-2) та наказу Української Академії державного управління при Президентові України “Про відкриття аспірантури і докторантури в Академії” від 28 червня 1996 р. № 123/1 з урахуванням тогочасної потреби України в науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації в Українській Академії державного управління при Президентові України було відкрито аспірантуру та докторантуру з таких спеціальностей:

1) аспірантура: 08.02.03 – управління, планування та державне регулювання економіки; 08.03.03 – інформаційні системи в економіці; 08.06.02 – менеджмент; 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії; 09.00.09 – філософія науки та освіти; 12.00.02 – конституційне право; 12.00.04 – господарське право; арбітражний процес; 12.00.07 – теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; 13.00.04 – професійна педагогіка; 13.00.07 – управління освітою; 23.00.02 – політичні інститути;

2) докторантура: 08.06.02 – менеджмент; 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії; 13.00.04 – професійна педагогіка; 23.00.02 – політичні інститути.

Відповідно до постанови президії Вищої атестаційної комісії (далі – ВАК) України “Про внесення змін і доповнень до номенклатури спеціальностей наукових працівників” від 31 жовтня 1996 р. № 38/7 та наказу ВАК України “Про затвердження Переліку спеціальностей наукових працівників” від 13 березня 1997 р. № 86 затверджено перелік спеціальностей галузі науки “Державне управління”, за якими, починаючи з 1997 р., здійснювалася підготовка в аспірантурі Української Академії державного управління при Президентові України:

- 25.00.01 – теорія та історія державного управління;
- 25.00.02 – філософія державного управління;
- 25.00.03 – організація і управління в державних установах;
- 25.00.04 – регіональне управління;
- 25.00.05 – галузеве управління;
- 25.00.06 – місцеве самоврядування.

Упродовж майже двох десятиріч з метою забезпечення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації у вищих навчальних закладах, наукових установах України відкривалися аспірантури та докторантури. Зокрема: докторантура та аспірантура наявні у системі закладів Національної академії, у Донецькому державному університеті управління, Академії муніципального управління, Інституті законодавства Верховної Ради України, Національному університеті водного господарства та природокористування, Чорноморському державному університеті імені Петра Могили, Національному інституті стратегічних досліджень, Класичному приватному університеті; аспірантуру відкрито в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Запорізькій державній інженерній академії, Національному університеті “Львівська політехніка”, Академії митної служби України, Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу, Національному університеті цивільного захисту України, Сумському державному університеті, Херсонському національному технічному університеті, Національному університеті біоресурсів і природокористування України, Чернігівському національному технологічному університеті.

У Національній академії та її регіональних інститутах підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації в аспірантурі та докторантурі, а також виконання дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук відбуваються за чотирма спеціальностями галузі науки “Державне управління”: 25.00.01 – теорія та історія державного управління, 25.00.02 – механізми державного управління, 25.00.03 – державна служба, 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Перший прийом до докторантури та аспірантури Української Академії державного управління при Президентові України відбувся 1 вересня 1996 р.: до докторантури зараховано 4 особи, до аспірантури – 12. На сьогодні в Національній академії проходять підготовку 726 осіб (див. табл. 4.1), у тому числі:

- за спеціальностями галузі науки “Державне управління” – 709 осіб: 62 докторанти, 500 аспірантів (у тому числі: в аспірантурі з відривом від виробництва – 175 осіб, в аспірантурі без відриву від виробництва – 325 осіб), 147 осіб прикріплено з метою підготовки та захисту дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня кандидата наук (далі – здобувачі), зокрема:

- Національна академія (м. Київ): 41 докторант, 280 аспірантів (95 навчаються з відривом і 185 – без відриву від виробництва), 19 здобувачів;

- Дніпропетровський регіональний інститут: 9 докторантів, 49 аспірантів (17 навчаються з відривом і 32 – без відриву від виробництва), 26 здобувачів;

- Львівський регіональний інститут: 2 докторанти, 57 аспірантів (19 навчаються з відривом і 38 – без відриву від виробництва), 32 здобувачі;

- Одеський регіональний інститут: 4 докторанти, 54 аспіранти (23 навчаються з відривом і 31 – без відриву від виробництва), 31 здобувач;

- Харківський регіональний інститут: 6 докторантів, 60 аспірантів (21 навчається з відривом і 39 – без відриву від виробництва), 39 здобувачів;

- за спеціальностями галузі економічних наук – 17 осіб: 9 – в аспірантурі без відриву від виробництва та 8 здобувачів, зокрема:

- Національна академія (м. Київ): 2 аспіранти;

- Львівський регіональний інститут: 7 аспірантів, 8 здобувачів.

Таблиця 4.1

**Кількість докторантів, аспірантів, здобувачів, які проходять підготовку
в Національній академії та її регіональних інститутах
за спеціальностями галузі науки “Державне управління”**

Форма підготовки	Національна академія та її регіональні інститути, разом, осіб	У тому числі				
		НАДУ (м. Київ)	ДРІДУ	ЛРІДУ	ОРІДУ	ХарРІДУ
Докторантура	62	41	9	2	4	6
Аспірантура з відривом від виробництва	175	95	17	19	23	21
Аспірантура без відриву від виробництва	334	187	32	45	31	39
Виконання дисертації поза аспірантурою	155	19	26	40	31	39
УСЬОГО (осіб)	726	342	84	106	89	105

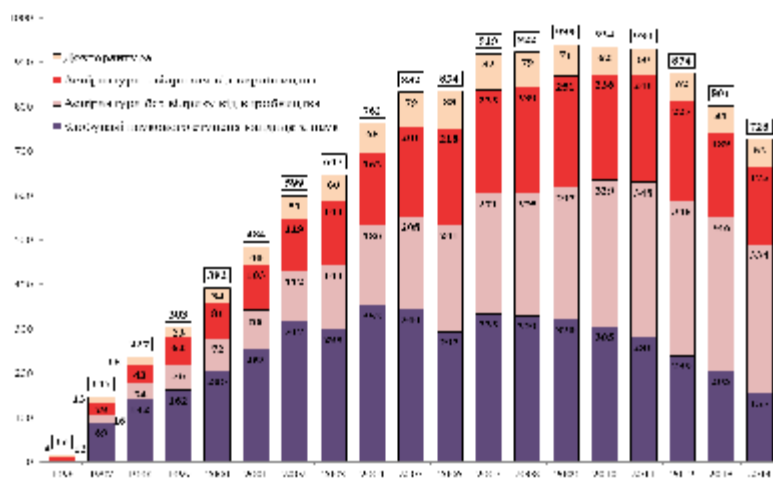


Рис. 4.2. Загальна кількість докторантів, аспірантів і здобувачів у Національній академії (1996–2014 рр.)

Кількість осіб, які проходили підготовку в докторантурі та аспірантурі Національної академії, були прикріплені здобувачами наукового ступеня кандидата наук з державного управління, зростає з 16 осіб у 1996 р. до 726 у 2014 р. (рис. 4.2).

За період функціонування аспірантури та докторантури впродовж 1996–2014 рр. до Національної академії (м. Київ) та Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних інститутів Національної академії було зараховано 384 докторанти, 2 218 аспірантів (до аспірантури з відривом від виробництва – 1 057; без відриву від

виробництва – 1 161) та прикріплено з метою підготовки дисертаційної роботи на здобуття ступеня кандидата наук з державного управління 1 221 особу (рис. 4.3).

Із загальної кількості осіб, які проходять підготовку в аспірантурі та докторантурі Національної академії, за державним замовленням навчається 453 особи, з яких: у докторантурі 56 осіб, а аспірантурі – 390 (153 – з відривом від виробництва, 237 – без відриву від виробництва). Зокрема, в аспірантурі та докторантурі Національної академії (м. Київ) за державним замовленням навчається 244 особи, з яких 38 докторантів і 206 аспірантів.

Основними категоріями осіб, підготовку яких забезпечує Національна академія, є державні службовці та службовці органів місце-

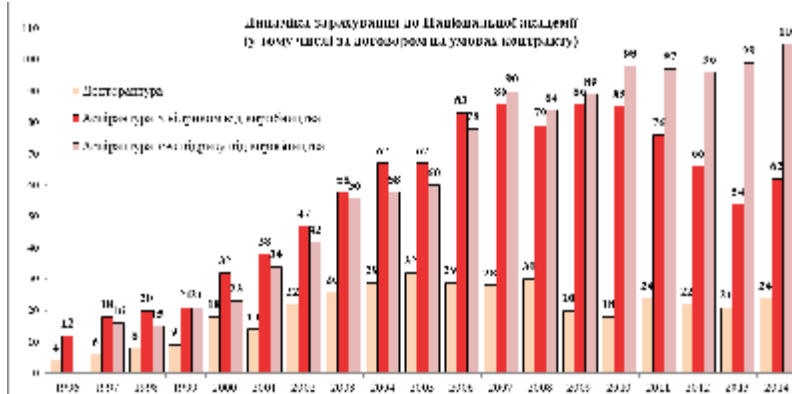


Рис. 4.3. Динаміка зарахування до Національної академії (1996–2014 рр.)

вого самоврядування (рис. 4.4). В аспірантурі без відриву від виробництва Національної академії (м. Київ) за державним замовленням навчається 128 осіб, з яких 113 осіб (88,3%) перебуває на посадах державних службовців, 9 осіб (7%) – на посадах службовців органів місцевого самоврядування, 6 осіб (4,7%) – наукові та науково-педагогічні працівники.

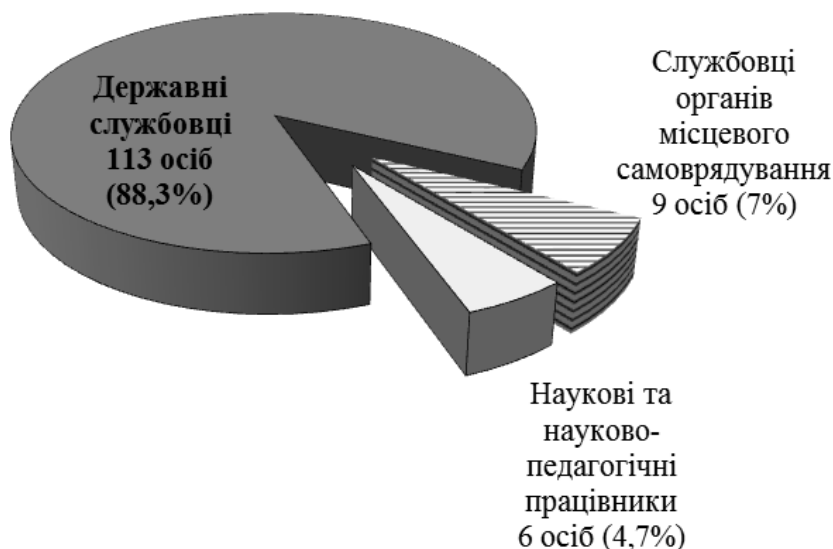


Рис. 4.4. Категорії осіб, які проходять підготовку в Національній академії

Структура категорій посад осіб, які навчаються в аспірантурі без відриву від виробництва Національної академії (м. Київ), характеризується тим, що переважна більшість зі 113 державних службовців перебуває на посадах III–V категорій (88 осіб, або 77,8%):

39 осіб (34,5%) перебувають на посадах V категорії; 25 осіб (22,1%) – IV категорії; 24 особи (21,2%) – III категорії (рис. 4.5).

Посади I категорії обіймають 7 осіб (6,2%), II – 4 особи (3,5%), VI – 7 осіб (6,2%), VII – 3 особи (2,7%).

Крім того, 4 особи перебуває на посадах, прирівняних до посад державної служби відповідно до чинного законодавства (працівники Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України, Державної судової адміністрації України).

Службовці органів місцевого самоврядування – посадовці III (3 особи, або 33%), IV (2 особи, або 22%) та V (3 особи, або 33%) категорій.

Упродовж 2012–2014 рр. у докторантурі та аспірантурі Національної академії (м. Київ) повний цикл підготовки за державним замовленням пройшло 230 осіб: 30 докторантів, 200 аспірантів (з них в аспірантурі з відривом від виробництва навчалося 111 осіб, без відриву від виробництва – 89 осіб).

Серед осіб, які пройшли підготовку в докторантурі, переважають науково-педагогічні та наукові працівники (22 особи, або 78,6%), а серед осіб, які навчалися в аспірантурі – державні службовці (124 особи, або 72,5%).

22 особи (78,6%) – випускники докторантури – працюють у державних наукових установах (зокрема, в Інституті соціальної та політичної психології НАПН України, Інституті державного управління у сфері цивільного захисту ДСНС України) та вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації (Академія митної служби України, Київський університет імені Бориса Грінченка, Київський національний торговельно-економічний університет, Запорізький національний університет тощо); 11 осіб (39,3%) – у Національній академії; по 2 особи (7,1%) перебувають на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; по одній особі (3,6%) працюють у державному та приватному секторах економіки.

Зі 111 випускників аспірантури з відривом від виробництва 55 осіб (65,5%) перебувають на державній службі (Верховна Рада України, Рахункова палата України, МОН України, Мінекономрозвитку України, Мінрегіонбуд України, Мінмолодьспорт України, МОЗ України, Антимонопольний комітет України, інші органи влади різних рівнів), 7 осіб (8,3%) є посадовими

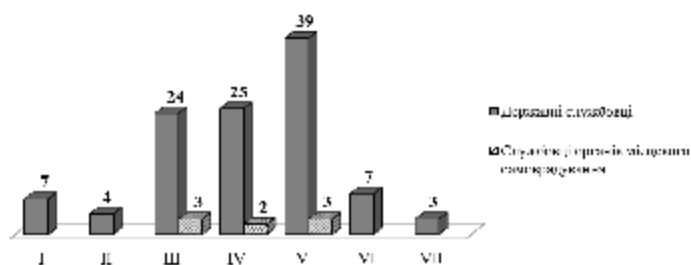


Рис. 4.5. Структура категорій посад державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування, які навчаються в аспірантурі Національної академії

особами місцевого самоврядування; 12 осіб (14,3%) перебувають на науково-педагогічних і наукових посадах у вищих навчальних закладах державної форми власності та державних наукових установах (Сумський державний університет, Відкритий міжнародний Університет розвитку людини “Україна”, Київський національний університет культури і мистецтв тощо); 10 осіб (11,9%) працюють у приватному секторі економіки.

Серед випускників аспірантури без відриву від виробництва 69 осіб (79,3%) є державними службовцями (Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, РНБО України, Мінвуглепром України, Мінфін України, Мінсоцполітики України, Мінекономрозвитку України, Мінрегіонбуд України, МВС України, МОН України, інші органи влади різних рівнів), 7 осіб (8%) – посадовими особами місцевого самоврядування, 6 осіб (6,9%) – науково-педагогічними працівниками (Національна академія, Хмельницький університет управління та права, Тернопільський національний економічний університет тощо), 2 особи (2,3%) працюють у державному і 3 особи (3,4%) – у приватному секторах економіки України (рис. 4.6).

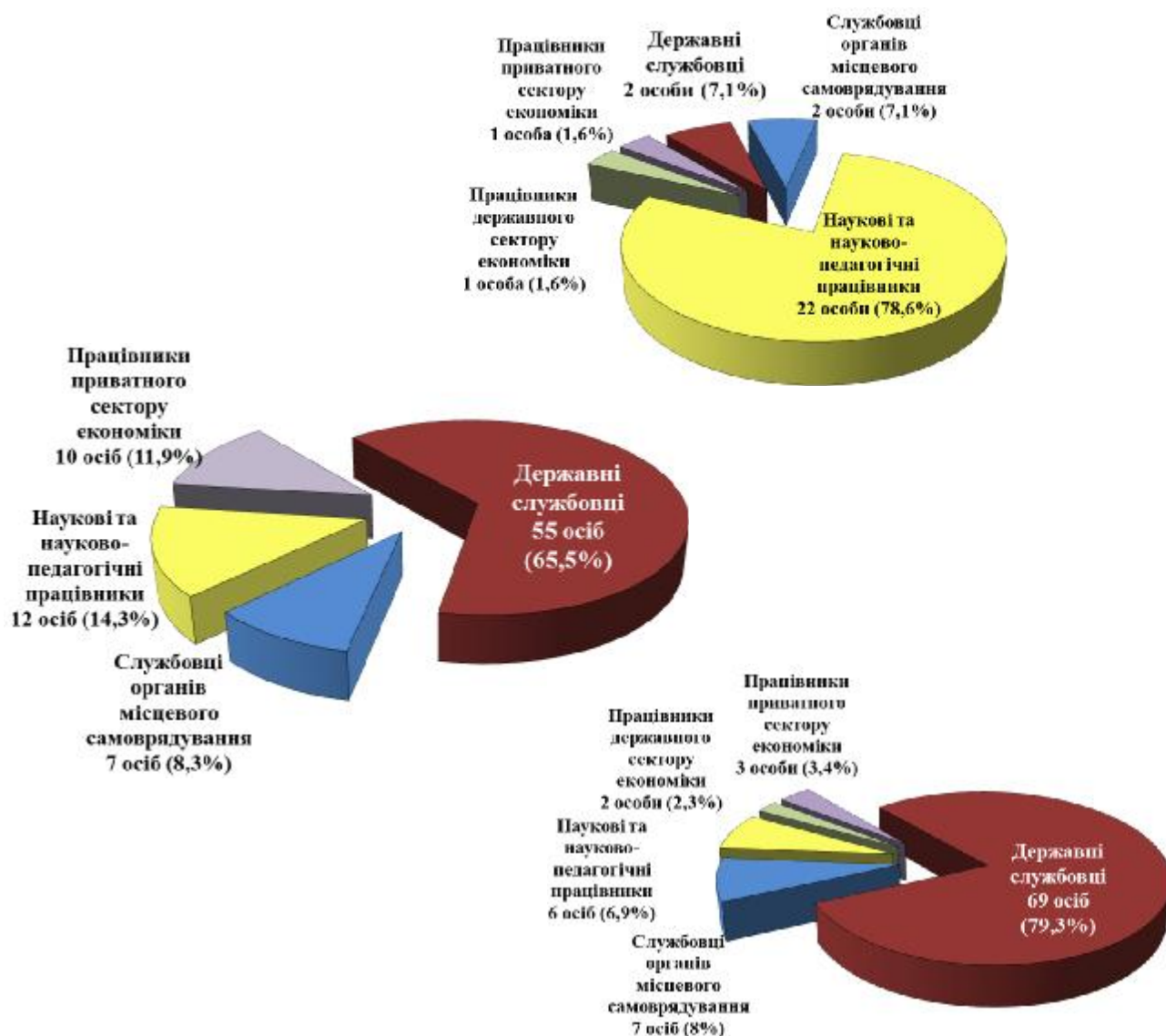


Рис. 4.6. Працевлаштування випускників докторантури та аспірантури Національної академії (м. Київ) 2012–2014 рр.

Особи, які проходять підготовку в Національній академії (м. Київ) та її регіональних інститутах, виконують дисертаційні роботи на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук.

Розподіл дисертацій за спеціальностями (див. табл. 4.2) показує, що:

– із 62 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління 21 (34%) дисертація виконується за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 28 (45%) – механізми державного управління; 6 (10%) – державна служба; 7 (11%) – місцеве самоврядування;

– із 664 дисертацій, які виконуються на здобуття наукового ступеня кандидата наук: 180 (27%) дисертацій виконується за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 316 (48%) – механізми державного управління; 50 (8%) – державна служба; 101 (15%) – місцеве самоврядування; 9 (1%) – економіка та управління національним господарством; 8 (1%) – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Таблиця 4.2

**Дисертації, що виконуються в Національній академії
на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук з державного управління
(розподіл за спеціальностями)**

Спеціаль- ність	Національна академія та її регіональні інститути		У тому числі									
			НАДУ (м. Київ)		ДРІДУ		ЛРІДУ		ОРІДУ		ХарРІДУ	
	Д*	К**	Д	К	Д	К	Д	К	Д	К	Д	К
25.00.01	21	180	14	81	4	18	1	31		25	2	25
25.00.02	28	316	19	167	3	8	1	48	1	37	4	56
25.00.03	6	50	4	26	2	20						4
25.00.04	7	101	4	25		29		10	3	23		14
08.00.03		9		2				7				
08.00.04		8						8				
Усього	62	664	41	301	9	75	2	104	4	85	6	99
	726		342		84		106		89		105	
* Д – докторські дисертації ** К – кандидатські дисертації												

Таким чином, за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління виконується більшість – 344 (47%) дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора (кандидата наук) із їх загальної кількості (25.00.01 – теорія та історія державного управління – 201 (28%); 25.00.04 – місцеве самоврядування – 108 (15%); 25.00.03 – державна служба – 56 (8%); 08.00.03 – економіка та управління національним господарством – 9 (1%); 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – 8 (1%)).

Керівництво підготовкою дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук з державного управління здійснюють наукові консультанти (керівники) з числа науково-педагогічних працівників, які активно проводять наукову роботу та мають відповідні публікації, зокрема наукові фахові статті, монографії, навчальні посібники й підручники, публікації в іноземних наукових виданнях, а також беруть участь у навчальному процесі з підготовки фахівців з державного управління.

Наукове консультування та керівництво підготовкою дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з державного управління в Національній академії забезпечують 283 науково-педагогічних працівники, з яких 169 докторів наук (60%) та 114 кандидатів наук (40%). Серед докторів наук, які забезпечують наукове консультування (керівництво), 108 осіб (64%) є фахівцями з державного управління, 61 особа (36%) з науковими ступенями в інших галузях науки (філософських, економічних, історичних, політичних тощо). Із числа кандидатів наук, які здійснюють наукове керівництво, 49 осіб (43%) мають науковий ступінь з державного управління, 65 осіб (57%) – з інших галузей науки (політичних, економічних, історичних, юридичних, філософських тощо).

Наукове керівництво підготовкою дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук у Національній академії забезпечують 9 науково-педагогічних працівників, з яких 4 особи (44%) – доктори економічних наук, 5 осіб (56%) – кандидати (4 економічних та 1 філософських) наук.

На сьогодні в Національній академії підготовка в аспірантурі та атестація в спецраді здійснюються за традиційною моделлю та передбачають:

- здійснення наукового керівництва;
- навчальний процес: виконання навчального плану підготовки (освоєння комплексу дисциплін (у тому числі відвідування занять), підготовка творчих робіт, складання заліків, кандидатських іспитів з філософії, іноземної мови, наукової спеціальності; педагогічна практика);
- написання дисертаційної роботи (опублікування статей, у тому числі в міжнародних виданнях), апробація результатів дисертації, участь у виконанні науково-дослідних робіт; упровадження результатів дисертації; підготовка рукопису та автореферату дисертації);
- кафедральний контроль: звітування про виконання індивідуального плану роботи; атестація науковим керівником;
- проведення попередньої експертизи дисертації;
- атестація спецрадою:
 - 1) прийняття дисертації для попереднього розгляду;
 - 2) прийняття дисертації до захисту;
 - 3) прилюдний захист дисертації.

В Україні трансформовано, законодавчо врегульовано основні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи вищої освіти, одним із елементів якої є підготовка та атестація кадрів вищої кваліфікації.

Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” підготовка докторів філософії здійснюється на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Прийом до аспірантури для здобуття ступеня доктора філософії здійснюється за результатами вступних випробувань. Нормативний термін підготовки в аспірантурі – 4 роки. Доктор філософії – це освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. Ступінь доктора філософії присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу або наукової установи в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Особа має право здобувати ступінь доктора філософії під час навчання в аспірантурі (ад’юнктурі). Особи, які професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-педагогічну діяльність за основним місцем роботи, мають право здобувати ступінь доктора філософії поза аспірантурою, зокрема під час перебування у творчій відпустці, за умови успішного виконання відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти відповідає восьмому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв’язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Підготовка в аспірантурі здійснюється за освітньо-науковою програмою, обсяг освітньої складової в якій становить 30-60 кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма – система освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення, кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані результати навчання (сукупність знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою в процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, що можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти, якими повинен оволодіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти).

На підставі освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми за кожною спеціальністю вищим навчальним закладом розробляється навчальний план, який визначає перелік та обсяг навчальних дисциплін у кредитах ЄКТС, послідовність вивчення дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю. Для конкретизації планування навчального процесу на кожний навчальний

рік складається робочий навчальний план, який затверджується керівником вищого навчального закладу.

Умовами присудження ступеня доктора філософії є успішне виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньо-наукової програми та публічний захист дисертації у спеціалізованій вченій раді.

Доктор наук – це другий науковий ступінь, що здобувається особою на науковому рівні вищої освіти на основі ступеня доктора філософії і передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв’язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях.

Ступінь доктора наук присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи за результатами публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора наук, здійснюється постійно діючою спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи, акредитованою Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, на підставі публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або сукупності статей, опублікованих у вітчизняних та/або міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

4.3. Атестація кадрів вищої кваліфікації з державного управління спеціалізованими вченими радами

Державне управління як окрему галузь науки, з якої може бути присуджений науковий ступінь, було внесено до відповідного переліку згідно з Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження переліку галузей науки, з яких може бути присуджений науковий ступінь” від 29 листопада 1997 р. № 1328. Зазначене питання було ініційовано Українською Академією державного управління при Президентові України, у результаті чого було підготовлено наказ “Про введення до номенклатури наукових спеціальностей галузі науки “Державне управління” від 10 вересня 1996 р. № 538, у якому обґрунтовано відповідну пропозицію, визначено спеціальності та сформовано їх паспорти.

Наказом ВАК України “Про внесення змін і доповнень до переліку спеціальностей, за якими проводяться захисти дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань” від 12 травня 2000 р. № 252 (за погодженням із Міністерством освіти і науки України) внесено зміни і доповнення до Переліку спеціальностей, за якими проводяться захисти дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань. Відповідно до зазначеного наказу було визначено такі спеціальності в галузі науки “Державне управління”:

- 25.00.01 – теорія та історія державного управління;
- 25.00.03 – організація та управління в державних установах;
- 25.00.04 – регіональне управління;
- 25.00.05 – галузеве управління;
- 25.00.06 – місцеве самоврядування.

Зміни та доповнення до переліку спеціальностей, за якими проводяться захисти дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, було внесено згідно з наказом ВАК України від 9 вересня 2002 р. № 368 (за погодженням із Міністерством освіти і науки України), зокрема з переліку спеціальностей галузі науки “Державне управління” вилучено спеціальність 25.00.04 – регіональне управління, 25.00.05 – галузеве управління, а також внесено зміни та доповнення до переліку, які викладено в такій редакції: 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.03 – державна служба, 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Постановою президії ВАК України від 15 травня 2002 р. № 17-11/5 було затверджено паспорти спеціальностей у галузі науки “Державне управління”: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.03 – державна служба; 25.00.04 – місцеве самоврядування.

У 2005 р. наказом ВАК України від 23 червня 2005 р. № 377 затверджено новий Перелік спеціальностей, за якими проводяться захист дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук. У галузі науки “Державне управління” затверджено чотири спеціальності, зокрема:

- 25.00.01 – теорія та історія державного управління;
- 25.00.02 – механізми державного управління;
- 25.00.03 – державна служба;
- 25.00.04 – місцеве самоврядування.

У період 2006–2007 рр. постановами президії ВАК України від 14 грудня 2006 р. № 46-06/11 та від 18 січня 2007 р. № 41-06/1 затверджувалися нові редакції паспортів спеціальностей у галузі науки “Державне управління”. У 2011 р. наказом МОНмолодьспорту України “Про затвердження Переліку наукових спеціальностей” від 14 вересня 2011 р. № 1057 до переліку спеціальностей, за якими може бути присуджено науковий ступінь з державного управління, введено ще одну нову спеціальність – 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку.

З метою попереднього розгляду і захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора та кандидата наук з державного управління функціонують спеціалізовані вчені ради, які є основною ланкою в системі атестації наукових кадрів вищої кваліфікації. Спеціалізовані вчені ради утворюються у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації та наукових установах, що проводять фундаментальні та прикладні наукові дослідження, мають достатній рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення для підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації.

Перша спеціалізована вчена рада з правом присудження наукових ступенів доктора та кандидата наук з державного управління в Україні була створена наказом ВАК України від 20 березня 1997 р. в Українській Академії державного управління при Президентові України (м. Київ) (із 2003 р. – Національна академія). Також у 1997 р. відбулися перші захисти дисертацій.

Починаючи з 2001 р. в Україні формується мережа спеціалізованих вчених рад з державного управління. Так, у 2001 р. створено кандидатську спецраду в Донецькій державній академії управління (з 2006 р. – Донецький державний університет управління), статус якої згодом було змінено на докторський, упродовж 2002–2014 рр. – спецради в інших навчальних закладах, наукових установах.

У цілому за період функціонування галузі науки “Державне управління” було створено низку спеціалізованих вчених рад (табл. 4.3).

Діяльність спеціалізованих вчених рад Національної академії (м. Київ) розпочалася одночасно з відкриттям аспірантури та докторантури і введенням до номенклатури наукових спеціальностей галузі науки “Державне управління”.

Перші спеціалізовані вчені ради в галузі науки “Державне управління” (Д 50.34.01 та Д 50.34.02) створено у 1997 р. в Українській Академії державного управління при Президентові України; головами спецрад було призначено доктора педагогічних наук, професора В.І.Лугового та доктора філософських наук, професора І.Ф.Надольного.

Наказом ВАК України від 20 березня 1997 р. створено першу спеціалізовану вчену раду з правом присудження наукового ступеня доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 25.00.03 – організація і управління в державних установах, 25.00.05 – галузеве управління (управління освітою, управління економікою, управління охороною суспільного здоров’я) (шифр ради – Д 50.34.01). Головою спеціалізованої вченої ради призначено доктора педагогічних наук, професора В.І.Лугового.

З метою присудження наукового ступеня доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 25.00.01 – теорія та історія державного управління (з державного управління); 25.00.02 – філософія державного управління (з державного управління); 25.00.02 – філософія державного управління (з філософських наук) створено спеціалізовану вчену раду Д 50.34.02. Відповідно до наказу ВАК України від 4 травня 1998 р. № 249 спеціалізованій вченій раді надано право

Таблиця 4.3

Вищі навчальні заклади, наукові установи України, в яких створено спеціалізовані вчені ради

№ з/п	Назва вищого навчального закладу, наукової установи	Шифр спецради	Профіль спецради
Докторські спецради			
1	Національна академія (м. Київ)	Д 26.810.01	25.00.01 25.00.02; 25.00.03
2	Національна академія (м. Київ)	Д 26.810.02	25.00.02; 25.00.04
3	Донецький державний університет управління	Д 11.107.01	25.00.02
4	Інститут законодавства Верховної Ради України	Д 26.867.03	25.00.01; 25.00.03
5	Класичний приватний університет	Д 17.127.03	25.00.02; 25.00.04
6	Національний університет водного господарства та природокористування	Д 47.104.04	25.00.02
7	Академія муніципального управління	Д 26.129.01	25.00.02
8	Чорноморський державний університет імені Петра Могили	Д 38.053.03	25.00.02
9	Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України (функціонувала до 03.07.2011)	Д 26.160.03	25.00.02 25.00.04
10	Національний інститут стратегічних досліджень (засідання не проводилися)	Д 26.718.02	25.00.01 25.00.02
Кандидатські спецради			
1	Дніпропетровський РІДУ	К 08.866.01	25.00.01 25.00.03 25.00.04
2	Львівський РІДУ	К 35.860.01	25.00.01 25.00.02 25.00.04
3	Одеський РІДУ	К 41.863.01	25.00.01 25.00.02 25.00.04
4	Харківський РІДУ	К 64.858.01*	25.00.01 25.00.02
5	Донецький державний університет управління	К 11.128.06	25.00.02 25.00.04
6	Національний університет цивільного захисту України	К 64.707.03	25.00.02
7	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	К 20.052.07	25.00.01 25.00.02

*Упродовж періоду 16 лютого 2010 р. – 16 лютого 2013 р. спецраді надано право приймати до розгляду та проводити захисти дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора і кандидата наук з державного управління.

додатково проводити захисти дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук з державного управління за спеціальностями: 25.00.04 – регіональне управління; 25.00.06 – місцеве самоврядування. Головою спеціалізованої вченої ради призначено доктора філософських наук, професора І.Ф.Надольного.

Починаючи з 1999 р. шифр спецради змінено на Д 26.810.01. У 2005 р. змінено перелік спеціальностей, за якими спецраді надавалося право присудження наукових ступенів, зокрема: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.03 – державна служба.

Діяльність спеціалізованої вченої ради Д 26.810.02 розпочато відповідно до наказу ВАК України від 10 лютого 2005 р. № 59. Спеціалізованій вченій раді Д 26.810.02 надано право присудження наукових ступенів за спеціальностями: 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Спеціалізованим вченим радам було надано право присудження наукового ступеня доктора (кандидата) наук за спеціальностями:

- 25.00.01 – теорія та історія державного управління;
- 25.00.02 – філософія державного управління;
- 25.00.03 – організація і управління в державних установах,
- 25.00.04 – регіональне управління;

25.00.05 – галузеве управління (управління освітою, управління економікою, управління охороною суспільного здоров'я);

25.00.06 – місцеве самоврядування.

Із 1999 р. в Українській Академії державного управління при Президентові України почала функціонувати спеціалізована вчена рада за шифром Д 26.810.01, у якій відбувалися захисти дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора і кандидата наук за чинними на той час спеціальностями галузі науки “Державне управління”.

Згідно з наказом ВАК України від 4 липня 2002 р. № 307 змінено склад спеціалізованої вченої ради Д 26.810.01, продовжено термін її повноважень, а також їй надано право приймати до розгляду та проводити захисти дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук з державного управління за чотирма спеціальностями галузі науки “Державне управління”: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.03 – державна служба; 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Починаючи з 2005 р. спецрада Д 26.810.01 в оновленому складі відповідно до наказу ВАК України від 30 червня 2005 р. № 383 забезпечує присудження наукових ступенів доктора (кандидата) наук з державного управління за трьома науковими спеціальностями: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.03 – державна служба.

Розширення мережі спеціалізованих вчених рад відбувалося з 2002 р., зокрема створено спеціалізовані вчені ради К 64.858.01 (з 2010 р. – Д 64.858.01) у Харківському та К 35.860.01 – у Львівському регіональних інститутах державного управління Національної академії; у 2003 р. створено спецраду К 41.863.01 в Одеському, у 2004 р. – К 08.866.01 в Дніпропетровському регіональних інститутах державного управління.

Діяльність спеціалізованої вченої ради Д 26.810.02 розпочато відповідно до наказу ВАК України від 10 лютого 2005 р. № 59, яким раді надано право присудження наукових ступенів доктора (кандидата) наук з державного управління за спеціальностями: 25.00.02 – механізми державного управління; 25.00.04 – місцеве самоврядування.

Сьогодні атестація наукових кадрів вищої кваліфікації з державного управління забезпечується спеціалізованими вченими радами, що функціонують у Національній академії та регіональних інститутах, серед яких за статусом: 2 докторські (Д) – з правом присудження наукового ступеня доктора та кандидата наук (у Національній академії, м. Київ: Д 26.810.01, Д 26.810.02) та 4 кандидатські (К) – з правом присудження наукового ступеня кандидата наук з державного управління (у Дніпропетровському регіональному інституті – К 08.866.01, у Львівському регіональному інституті – К 35.860.01, в Одеському регіональному інституті – К 41.863.01, у Харківському регіональному інституті – К 64.858.01).

Захисти докторських і кандидатських дисертацій у спеціалізованих вчених радах проводяться за спеціальностями галузі науки “Державне управління” відповідно до профілю ради, зокрема:

25.00.01 – теорія та історія державного управління: Д 26.810.01, К 08.866.01, К 35.860.01, К 41.863.01, К 64.858.01;

25.00.02 – механізми державного управління: Д 26.810.01, Д 26.810.02, К 35.860.01, К 41.863.01, К 64.858.01;

25.00.03 – державна служба: Д 26.810.01, К 08.866.01;

25.00.04 – місцеве самоврядування: Д 26.810.02, К 08.866.01, К 35.860.01, К 41.863.01.

Таблиця 4.4

Мережа спеціалізованих вчених рад Національної академії

Спеціалізована вчена рада	Профіль спецради			
	25.00.01 – теорія та історія державного управління	25.00.02 – механізми державного управління	25.00.03 – державна служба	25.00.04 – місцеве самоврядування
Д 26.810.01 (м.Київ)				
Д 26.810.02 (м.Київ)				
К 08.866.01 (м.Дніпропетровськ)				
К 35.860.01 (м.Львів)				
К 41.863.01 (м.Одеса)				
К 64.858.01 (м.Харків)*				

*Упродовж періоду 16 лютого 2010 р. – 16 лютого 2013 р. спецраді надано право приймати до розгляду та проводити захисти дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора і кандидата наук з державного управління.

За період функціонування мережі спеціалізованих вчених рад Національної академії на здобуття наукових ступенів з державного управління захищено 937 дисертацій: 135 докторських та 802 кандидатські, у тому числі 252 дисертації захищені працівниками Національної академії, із них 67 – на здобуття наукового ступеня доктора та 185 – кандидата наук з державного управління, які на сьогодні беруть участь у навчально-науковому процесі Національної академії, інших вищих навчальних закладів України.

Таблиця 4.5

**Інформація про дисертації, захищені упродовж 1997–2014 років
у спеціалізованих вчених радах Національної академії**

Спеціалізована вчена рада	Шифр і назва наукової спеціальності								Разом		
	25.00.01 – теорія та історія державного управління		25.00.02 – механізми державного управління		25.00.03 – державна служба		25.00.04 – місцеве самоврядування				
	Д	К	Д	К	Д	К	Д	К	Д	К	
	Д 26.810.01 (м. Київ)	42	82	37	121	11	30	3	8	93	241
Д 26.810.02 (м. Київ)	–	–	21	86	–	–	5	26	26	112	138
К 08.866.01 (м. Дніпропетровськ)	–	25	–	–	–	45	–	31	–	101	101
К 35.860.01 (м. Львів)	–	41	–	45	–	–	–	1	–	87	87
К 41.863.01 (м. Одеса)	–	4	–	71	–	–	–	2	–	77	77
К (Д) 64.858.01 (м. Харків)	9	40	7	121	–	–	–	23	16	184	200
Усього	51	192	65	444	11	75	8	91	937		
	243 (26%)		509 (54%)		86 (9%)		99 (11%)				

Частка Національної академії в сукупній кількості захищених в Україні дисертацій з державного управління (1679 робіт) становить близько 56% від їх загальної кількості.

Серед 135 докторських дисертацій за спеціальностями галузі науки “Державне управління” захищено зі спеціальностей:

25.00.02 – механізми державного управління – 65 дисертацій, що становить 48%;

25.00.01 – теорія та історія державного управління – 51 дисертацію (38%);

25.00.03 – державна служба – 11 дисертацій (8%);

25.00.04 – місцеве самоврядування – 8 дисертацій (6%).

Із 802 кандидатських дисертацій за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління захищено 444 дисертації, що становить 55%, за спеціальностями 25.00.01 – теорія та історія державного управління – 192, 25.00.04 – місцеве самоврядування – 91, 25.00.03 – державна служба – 75 дисертацій (відповідно 24, 12 та 9%).

Таблиця 4.6

**Дисертації, захищені у спецрадах Національної академії
(розподіл за спеціальностями)**

Шифр та назва наукової спеціальності	Кількість захищених дисертацій			
	докторських	%	кандидатських	%
25.00.01 – теорія та історія державного управління	51	38	192	24
25.00.02 – механізми державного управління	65	48	444	55
25.00.03 – державна служба	11	8	75	9
25.00.04 – місцеве самоврядування	8	6	91	12
Усього	135		802	
	937			

Найбільша кількість дисертацій була захищена за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління: 509 дисертаційних робіт (54%), за спеціальностями 25.00.01 – теорія та історія державного управління захищено 243 роботи (26%), 25.00.03 – державна служба – 86 (9%), 25.00.04 – місцеве самоврядування – 99 (11%).

Аналіз тематики захищених дисертаційних робіт свідчить про те, що в них в основному досліджувалися питання, пов'язані з економічною сферою, – 29 докторських робіт (21%) та 135 кандидатських (17%), соціогуманітарною сферою – 24 докторські (18%), 127 кандидатських (16%), державною службою – 11 докторських (8%) і 73 кандидатські (9%), місцевим самоврядуванням – 8 докторських (6%), 97 кандидатських (12%) та ін.

Таблиця 4.7

**Напрями дисертаційних робіт, захищених упродовж 1997–2014 років
у спеціалізованих вчених радах Національної академії**

Напрями дисертаційних робіт	Кількість докторських дисертацій	%	Кількість кандидатських дисертацій	%
Адміністративно-правовий	5	4	64	8
Державна служба	11	8	73	9
Державне управління в економічній сфері	29	21	135	17
Державне управління в інформаційній сфері	4	3	31	4
Державне управління в соціогуманітарній сфері	24	18	127	16
Державне управління у сфері євроінтеграції	5	4	27	3
Державне управління у сфері національної безпеки	5	4	32	4
Державне управління у сфері освіти	10	7	36	4
Державне управління у сфері охорони здоров'я	9	7	58	7
Державотворчий	6	4	8	1
Історичний	1	1	9	1
Міське самоврядування	8	6	97	12
Публічна політика та управління	11	8	37	5
Публічне управління	1	1	4	1
Регіональне управління	6	4	64	8
Усього:	135		802	
	937			

Середній вік осіб, які захистили докторські дисертації у спецрадах Національної академії упродовж 1997–2014 рр., становить 48 років, кандидатські – 41 рік. Гендерний розподіл захищених у спецрадах Національної академії дисертаційних робіт представлений таким чином: 56 докторських (41%) та 403 кандидатські (50%) були підготовлені жінками, 79 докторських (59%) й 399 кандидатських (50%) – чоловіками.

Дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління захистила 31 особа з науковим ступенем кандидата наук з державного управління (23%), кандидата економічних наук – 25 осіб (19%), технічних – 15 осіб (11%), по 12 осіб – кандидата історичних, педагогічних та філософських наук (по 11%) та ін.

Із 802 осіб, які захистили дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління, 437 осіб (54%) має освітньо-кваліфікаційний рівень магістра в галузі знань “Державне управління”.

Структура розподілу осіб, які підготували і захистили кандидатські дисертації, за базовою освітою є такою: “соціальні науки, бізнес і право” – 277 осіб (35%), “гуманітарні науки та мистецтво” – 148 осіб (18%), “інженерія” – 114 осіб (14%), “охорона здоров'я” – 58 осіб (7%), “природничі науки” – 40 осіб (5%), “освіта” – 38 осіб (5%), “військові науки” – 24 особи (3%) та ін.

На підставі аналізу інформації щодо працевлаштування осіб, які захистили дисертації на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з державного управління упродовж 1997–2014 рр., встановлено, що переважна більшість із них працює на посадах наукових і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів і наукових установ України. Так, із загальної кількості наукових кадрів вищої кваліфікації, які здобули науковий ступінь у Національній академії, на посадах завідувачів кафедр, професорів, доцентів і викладачів працює 91 доктор (67%) і 234 кандидати наук з державного управління (29%), у тому числі 56 докторів (41%) і 124 (15%) кандидати наук – у системі закладів Національної академії та її регіональних інститутів.

З-поміж докторів і кандидатів наук з державного управління значною є частка осіб, які працюють на державній службі (відповідно 27 (20%) і 275 (34%) осіб). Серед державних службовців – керівники, заступники керівників та співробітники структурних підрозділів Апа-

рату Верховної Ради України, Адміністрації Президента України, Ради Національної безпеки і оборони України, Національного банку України, народні депутати України, голови, заступники голів та працівники державних служб, агентств та інспекцій, інших центральних органів виконавчої влади, обласних і районних державних адміністрацій та ін.

Науковий ступінь кандидата наук з державного управління здобули 34 особи (4%), які працюють у системі органів місцевого самоврядування, зокрема: міські голови та їхні заступники, голови, заступники голів та співробітники обласних і районних рад, працівники виконавчих органів рад різного рівня.

Національна академія визначила пріоритетні завдання з питань підготовки та атестації науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації:

- *розробити комплекс заходів щодо актуалізації змісту та методів підготовки здобувачів вищої освіти з урахуванням вимог Закону України “Про вищу освіту”:*

- узагальнити зарубіжний досвід підготовки докторів філософії (Ph.D) з питань реалізації змісту, форм і методів навчання, передбачених докторськими програмами з державного управління;

- визначити формальні вимоги до освітньо-наукових програм підготовки докторів філософії, зокрема щодо їх змісту та структури в частині переліку навчальних дисциплін і послідовності їх вивчення, кількості кредитів ЄКТС, очікуваних результатів навчання;

- організувати роботу щодо формування освітньо-наукових програм підготовки докторів філософії, відповідних навчальних планів, щорічних робочих навчальних планів;

- *запровадити практику планування та проведення дисертаційних досліджень за цільовим принципом:*

- вживати заходів щодо забезпечення актуальності тем дисертаційних робіт, їх відповідності пріоритетним напрямам досліджень у сфері державного управління, зокрема пов’язаним із реалізацією Стратегії сталого розвитку “Україна–2020”, Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами – з другого;

- проводити роботу щодо визначення цільової тематики дисертаційних робіт для вступників до аспірантури та докторантури Національної академії у 2015 р.;

- *вжити заходів щодо забезпечення системності в плануванні підготовки кадрів вищої кваліфікації з державного управління та покращення якості дисертаційних робіт:*

- урахувати реальні можливості щодо здійснення кваліфікованого наукового консультування (керівництва) підготовкою дисертаційних робіт штатними науково-педагогічними працівниками;

- здійснювати систематичний моніторинг виконання дисертаційних робіт з метою забезпечення їх своєчасної та якісної підготовки;

- забезпечувати підготовку інформаційно-методичних матеріалів з питань підготовки та атестації наукових кадрів вищої кваліфікації.

РОЗДІЛ 5. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ, КОМУНІКАЦІЇ ТА ІМІДЖ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

5.1. Міжнародна співпраця в контексті розвитку інституційної спроможності Національної академії державного управління при Президентові України

Ураховуючи той факт, що сьогодні обсяг і рівень міжнародної діяльності визначають авторитет, привабливість і статус навчального закладу в Україні і світі, Національна академія прагне бути активним актором міжнародних відносин і щорічно нарощує свій потенціал у міжнародних проектах і програмах, що сприяють здійсненню реформ в Україні, удосконаленню управлінської освіти і спрямовані на розвиток інституційної спроможності та кадрової політики в публічному управлінні.

На сьогодні Національна академія разом з регіональними інститутами державного управління здійснює співробітництво з 204 міжнародними й іноземними інституціями із 38 країн світу, бере участь у реалізації 61 міжнародного проекту та програми в партнерстві з ними.

З дня свого заснування і протягом 20 років Національна академія успішно співпрацювала і співпрацює з усіма основними світовими та європейськими міжнародними організаціями та їх представництвами в Україні: Світовим банком, Організацією Об'єднаних Націй; Європейським Союзом; Радою Європи; Організацією з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ); Північноатлантичним Альянсом (НАТО) тощо. Крім того, довготривалим періодом характеризується співпраця Національної академії з урядовими і неурядовими структурами Канади, США, Великої Британії, Федеративної Республіки Німеччини, Французької Республіки, Швейцарської Конфедерації.

Значна кількість проектів, до реалізації яких залучалася й залучається Національна академія, мають загальнонаціональне спрямування з широким колом бенефіціарів, такими, як: центральні й місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, представники неурядових організацій.

Зокрема, у 2000–2002 рр. Національна академія у консорціумі з експертами ЄС під керівництвом Фонду Ніколаса Вітсена (Королівство Нідерланди) здійснювала *проект TACIS “Підтримка реформи Уряду і центральних органів виконавчої влади”*, у рамках якого проводилося навчання працівників Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади. Фахівці закладу залучалися до організації та викладання навчальних курсів і проведення досліджень у робочих групах проекту за тематикою: адміністративна реформа та європейська інтеграція, запровадження інституту державних секретарів в Україні, державні закупівлі, електронне врядування, адміністративна юстиція тощо. Курси були спрямовані на розвиток відповідних професійних компетентностей посадовців у вищезазначених сферах діяльності.

У рамках *проекту Канадського бюро міжнародної освіти “Підтримка реформи державної служби в Україні”*, що тривав з 1996 р. по 1999 р., здійснювалися розвиток системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, розробка нових курсів магістерської програми з державного управління, організація закордонних стажування слухачів, викладачів, працівників Національної академії, вищих державних службовців у Канаді, проведення літніх шкіл для працівників та викладачів, переклад і видання підручників, посібників та дослідження з актуальних питань державного управління і державної політики.

У 2000–2001 рр. спільно з американськими та європейськими партнерами Національна академія реалізувала два масштабних загальнонаціональних проекти: *Програма державного департаменту США та Європейського Союзу “Стажкування державних службовців України” у межах Трансатлантичної програми підтримки громадянського суспільства в Україні; Програма стажування “Розвиток потенціалу державного сектору з метою прискорення реформ в Україні” у межах Польсько-американсько-української ініціативи про співпрацю (ПАУСІ).*

У 2010–2012 рр. була організована співпраця з Канадським інститутом урбаністики (CUI) в рамках реалізації *проекту партнерства Канада-Україна “Регіональне врядування та розвиток”*, який здійснювався за фінансової підтримки Уряду Канади, наданої через Канадське агентство з міжнародного розвитку (CIDA).

Спільно з Інститутом міжнародних освітніх проектів Цюрихського педагогічного університету (Швейцарська Конфедерація) у 2008–2009 рр. Національною академією реалізовувався *проект “Сприяння розвитку освіти для демократії в Україні”* за участю швейцарських експертів та представників Секретаріату Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, інших органів влади, спрямований на розвиток громадянського суспільства та демократичних процесів в Україні, підготовку державних службовців у галузі освіти для демократичного громадянства та прав людини.

У 2007–2015 рр. Національна академія взяла участь у швейцарсько-українському *проекті “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO)*, який виконувався спільно з Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку за фінансової підтримки Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва в Україні. Одним із результатів проекту стало створення та підтримка веб-порталу міжрегіональної інформаційно-освітньої мережі “Ефективна держава” з метою об’єднання інформаційних ресурсів Національної академії, її регіональних інститутів та інших навчальних закладів, які надають освітні послуги в галузі публічного управління, в спільний інформаційний простір для забезпечення системності процесів створення, аналізу, збереження та поширення інформаційних ресурсів та знань у секторі державного управління та місцевого самоврядування.

У 2014 р. Національна академія активно долучалася до реалізації програми Ради Європи *“Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні”* за підтримки Міністерства закордонних справ Данії (DANIDA) та Уряду Швейцарської Конфедерації, в рамках якої наукові та науково-педагогічні працівники Національної академії працювали в як експерти, консультанти, керівники певних напрямів Програми, зокрема, “Академія лідерства”, “Стандарти доброго врядування, кращі практики місцевого самоврядування”, “Стандарти публічної етики”, розвиваючи в державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування професійні компетентності з лідерства (прагнення досконалого управління: управління діяльністю, людьми та фінансами; залучення людських ресурсів, організацій та партнерів; стратегічне мислення: аналіз та ідеї; цінності та етика: доброчесність та повага); етики та доброго врядування). У 2015 р. проект продовжує реалізовуватися.

На розвиток у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування здатностей до кількісного аналізу, прогнозування та економічно обґрунтованого планування розвитку територій був спрямований *українсько-канадський проект “Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України” (РЕОП)*, який реалізовувався за участі Національної академії у 2010–2015 рр. За результатами проекту видано 4 навчальних посібники “Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг”, “Прогнозування розвитку територій. Економічне прогнозування”, “Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування”, “Прогнозування розвитку територій. Демографічне прогнозування”, за якими будуть навчатися посадовці місцевого рівня, підготовлено навчальний курс “Прогнозування розвитку територій” та тренерів для його впровадження з числа викладачів Національної академії.

Розвиток Національної академії як освітньо-наукового комплексу нерозривно пов’язаний з його інтернаціоналізацією. Включаючись у процеси глобалізації та європейської інтеграції, Національна академія трансформується відповідно до моделей, за якими працює міжнародна освітньо-наукова співдружність. У цих моделях *міжнародна діяльність виступає природним компонентом усіх інших видів діяльності вищих навчальних закладів*: навчальної, наукової, методичної, технологічної, виховної, соціальної, організаційної, розвитку інфраструктури, слухацького самоврядування, академічних свобод. Тому міжнародне співробітництво, яке здійснює Національна академія протягом 20 років свого існування, спрямоване на розвиток інституційної спроможності і реформування навчального закладу в усіх аспектах і охоплює навчальний процес, організацію наукових досліджень, трансферт технологій, інституційні зміни, систему управління, розвиток професійно-особистісних компетентностей слухачів, наукових і науково-педагогічних кадрів, адміністративного персоналу через участь у міжнародних проектах і програмах, закордонних навчальних візитах і стажуваннях, заходах міжнародного характеру, у тому числі за кордоном, у роботі міжнародних професійних асоціацій, фондів, мереж.

За фінансової, організаційної та консалтингової підтримки міжнародних партнерів Національна академія змогла реалізувати широкомасштабні проекти і програми, спрямовані спо-

чатку на розбудову, а потім – на *розвиток і зміцнення інституційної спроможності закладу*: законодавчої бази, що регулює діяльність Національної академії, організаційної структури й інфраструктури, кадрового потенціалу (наукового, науково-педагогічного, адміністративного), ресурсного, зокрема технічного й матеріального, забезпечення.

Серед комплексних всеохопних проектів варто зазначити окремі з них.

У 1995-1998 рр. Національна академія брала участь у реалізації програми “Трансформ” Федерального уряду Німеччини за сприяння Міністерства внутрішніх справ ФРН, Академії Спілки німецьких службовців та представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні. У рамках Програми відбувалися стажування в Німеччині слухачів, аспірантів, викладачів, наукових працівників Національної академії, державних службовців центральних органів влади та посадових осіб місцевого самоврядування, були розроблені навчальні курси для магістерської програми та програм підвищення кваліфікації. За сприяння Програми в Національній академії створено Дидактичний центр для забезпечення методичної та технічної допомоги в організації і проведенні навчального процесу, здійснено його технічне оснащення комп’ютерами, відеотехнікою та іншим обладнанням.

З 1995 р. Національна академія систематично співпрацює з Фондом Ганса Зайделя (Федеративна Республіка Німеччина). Спільна робота здійснювалася за такими основними напрямками: залучення до навчального процесу німецьких фахівців з питань державного управління та місцевого самоврядування, методики викладання у навчанні державних службовців; допомога у підвищенні кваліфікації викладачів Національної академії, регіональних центрів та організаторів навчання державних службовців; проведення семінарів, підбір, розробка навчально-методичної літератури; стажування у ФРН; допомога навчальним обладнанням, технічними засобами навчання, тиражуванням та комп’ютерною технікою, розвиток зазначеного вище Дидактичного центру. У рамках співпраці розроблено 40 навчальних програм, 42 науково-аналітичні розробки і методичні рекомендації. Усі вони обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях і надруковані у збірниках “Актуальні питання організації навчання і методики в системі підвищення кваліфікації державних службовців”. За фінансового сприяння Фонду видавалися збірники науково-методичної літератури.

У 1993–1996 рр. Національною академією у консорціумі з навчальними закладами державного управління країн ЄС (Франції, Великої Британії, ФРН) реалізовувався проект TACIS “Підсилення інституційного і ресурсного розвитку Інституту підвищення кваліфікації кадрів та регіональних центрів підвищення кваліфікації державних службовців”.

У березні 2001 р. за міжнародної технічної допомоги та фінансової підтримки Уряду Канади (Канадського агентства міжнародного розвитку) та Світового банку в межах проекту Світового банку “Український центр глобального дистанційного навчання” в Національній академії створено Центр дистанційного навчання, який став першим центром Навчальної мережі глобального розвитку в Євроазіатському регіоні – найсучаснішої інформаційно-комунікаційної мережі, яка станом на сьогодні об’єднує понад 100 подібних центрів у Європі, Америці, Азії та Африці. За роки своєї діяльності Центр дистанційного навчання крок за кроком пройшов шлях від підрозділу, що функціонував як один з центрів Навчальної мережі глобального розвитку (НМГР), до потужного осередку розвитку інноваційних освітніх технологій та інформаційних ресурсів Національної академії. У 2004–2005 рр. відбувся другий етап реалізації проекту Світового банку “Український центр глобального дистанційного навчання” (GDLN DLC – Ukraine) за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку, результатом якого стало створення у регіональних інститутах Національної академії Міжрегіональної мережі дистанційного навчання із забезпеченням відеоконференц- та Інтернет-технологій.

У 2009–2011 рр. в Національній академії реалізовувався проект ЄС з інституційного розвитку *Twinning* “Підтримка розвитку та вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні”, фінансування якого здійснювалося Європейським Союзом у рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства (ЄІСП). Метою проекту була модернізація існуючої системи підготовки державних службовців в Україні шляхом визначення нових стратегічних засад державної політики у підготовці державних службовців, покращення ефективності діяльності Національної академії та її регіональних інститутів державного управління, підвищення навчального потенціалу Національної академії з акцентуванням уваги на підвищенні кваліфікації та формуванні нових професійних компетентностей державних службовців.

Партнерами Національної академії виступили Національне агентство України з питань державної служби, Національна школа управління (ENA) Франції та Національна школа державного управління (KSAP) Польщі.

У процесі реалізації проекту були напрацьовані стратегічно важливі документи і рекомендації, які були покладені в основу нормативно-правових актів, прийнятих керівництвом держави. Зокрема, напрацювання проекту були враховані при підготовці указів Президента України № 783/2010 від 23 липня 2010 р. “Про розроблення проекту концепції реформування Національної академії державного управління при Президентові України”, № 806 від 12 серпня 2010 р. “Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики”, № 1110/2011 від 9 грудня 2011 р. “Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України”, № 45/2012 від 1 лютого 2012 р. “Про стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки”; Постанови Кабінету Міністрів України № 564 від 7 липня 2010 р. “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування”; розпорядження Кабінету Міністрів України № 1198-р від 28 листопада 2011 р. “Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”.

На виконання Указу Президента України від 9 грудня 2011 р. та з урахуванням рекомендацій проекту ЄС Twinning відбулося реформування Національної академії, в структурі якої було створено три нових навчально-наукових інститути: Інститут “Вища школа державного управління”, Інститут вищих керівник кадрів та Інститут державного управління і місцевого самоврядування. Розроблені нові стратегічні документи Національної академії: План дій Національної академії на 2012–2015 роки, Концепція розвитку системи наукової діяльності Національної академії, Концепція розвитку магістерських програм галузі знань “Державне управління” в Національній академії та ін.

Окремі проекти були спрямовані на посилення наукового потенціалу Національної академії та методичне забезпечення професійної підготовки.

У 2004–2007 рр. за фінансової підтримки Європейської Комісії в рамках програми TEMPUS Національна академія реалізувала проект “Справедливе оцінювання – Мережа дистанційного навчання для викладачів” (TRAST), метою якого було запровадження сучасних методів і технологій педагогічного оцінювання в практику педагогічної діяльності освітніх інституцій.

У 2009 р. в Національній академії був реалізований проект “Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє” за підтримки Німецького товариства технічного співробітництва (GTZ) спільно із зовнішніми залученими експертами. У рамках проекту були проведені науково-практичні семінари для працівників Національної академії та центральних органів виконавчої влади, підготовлена колективна монографія з реформи публічного управління з однойменною назвою, яка випущена видавництвом К.І.С. і розіслана на 1600 адрес усіх регіонів України (центральні та місцеві органи влади, бібліотеки, вищі навчальні заклади та наукові інститути).

У 1993 р. була започаткована співпраця з навчальними закладами Франції з підготовки державних службовців: Міжнародним інститутом державного управління, Національно школою управління, регіональними інститутами управління Лілля, Ліону, Метца та Нанта), яка триває дотепер. За підтримки Міністерства закордонних справ Франції, Посольства Франції в Україні та Міжнародного Фонду “Відродження” та спільно з французькими інституціями-партнерами було реалізовано низку проектів з вивчення французького досвіду державного управління та стажування слухачів і викладачів Національної академії у Франції:

1997–1999 рр. – “Порівняльний аналіз організації систем державної служби країн Європи: досвід Франції” та “Стажкування державних службовців у Франції”;

2000 р. – “Державне управління і місцеве самоврядування в західних демократіях: вивчення досвіду Франції”;

2001 р. – “Порівняльне дослідження систем державного управління і місцевого самоврядування України та Франції”;

2003–2006 рр. – “Адміністративна реформа в контексті європейської інтеграції: порівняльне дослідження досвіду України та Франції”.

У рамках цих проектів слухачі здійснювали наукові дослідження, які потім використовувалися при написанні магістерських робіт; відбувалися стажування і навчання слухачів, аспірантів, викладачів Національної академії у французьких навчальних закладах з підготовки державних службовців та державних установах Франції; поповнення бібліотечних фондів сучасною літературою з державного управління; підвищення кваліфікації викладачів французької мови.

Протягом 1999–2003 рр. реалізовувався *проект Канадського бюро міжнародної освіти “Створення потенціалу для розробки та аналізу напрямів державної політики”*, спрямований на розвиток професійних компетентностей українських державних службовців в аналізі, розробці та впровадженні державної політики для підтримки і просування адміністративної реформи в Україні. Складовими частинами проекту були: підтримка Центру досліджень адміністративної реформи, організація стажування слухачів у Канаді і Польщі, розвиток нової спеціалізації “Аналіз державної політики” в рамках магістерської програми, створення Документальних фондів з питань адміністративної реформи в Україні та країнах Європи. За 4 роки проекту розроблено 8 навчальних дисциплін, які покладено в основу спеціалізації, навчальні матеріали і посібники. За результатами стажування слухачів Національної академії в рамках проекту були підготовлені до друку збірники кращих аналітичних робіт стажистів. Матеріалами Центру досліджень адміністративної реформи користувалися державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування по всій Україні.

У 1998–1999 рр. за фінансової підтримки NISPAcee та Канадського бюро з міжнародної освіти розпочалася активна *співпраця з школами державного управління Польщі* в містах Бялисток, Лодзь, Варшава (Національна школа державного управління – KSAP). Основний зміст співпраці становили стажування та наукові дослідження слухачів.

У 2003–2007 рр. Національною академією спільно з Канадським бюро міжнародної освіти був реалізований *проект “Впровадження міжнародних стандартів знань з питань державного управління та державної політики”*, у рамках якого фахівці Національної академії залучалися для допомоги навчальним закладам країн Південного Кавказу (Азербайджан, Вірменія, Грузія) щодо розробки навчальних курсів з аналізу політики, передачі навчальних та інформаційних ресурсів.

Проведення наукових досліджень та видання наукових праць, зокрема в Центрі досліджень адміністративної реформи, який підтримував публікації з актуальних питань державного управління і державної політики, організовував консультації та поширення досвіду підготовки з аналізу політики, проводив роботу зі створення документальних фондів “Адміністративна реформа в Україні” та “Адміністративна реформа: світовий досвід”, стало важливим результатом міжнародного співробітництва. У 2003 р. створені документальні фонди налічували: перший – 100 томів документів і матеріалів, згрупованих за тематичним принципом відповідно до основних напрямів Концепції адміністративної реформи в Україні, а другий – 51 том документів і матеріалів, в яких було представлено досвід таких країн, як Великобританія, Німеччина, Польща і Франція. Матеріали фондів зберігаються в бібліотеці Національної академії.

Використовуючи інструмент *TAIEX*, Національна академія реалізувала в 2013 р. *проект “Досвід ЄС щодо підготовки докторів філософії (Ph.D) з державного управління”*, у рамках якого відбувся навчальний візит представників Національної академії до Німецького університету адміністративних наук м. Шпайєр (Федеративна Республіка Німеччина) та за його результатами проведений круглий стіл “Підготовка науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні: сучасний стан, напрями модернізації” під час щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю “Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління”, що відбулася 24–25 жовтня 2013 р.

Ціла низка міжнародних проектів була спрямована на *розвиток навчального потенціалу Національної академії*.

У 1994–2003 рр. у Національній академії реалізовувався *“Проект інституційного підсилення (Україна)”* за фінансової підтримки Міністерства міжнародного розвитку Великобританії та Фонду Know Now, основними компонентами якого були: удосконалення і сертифікація програми підготовки магістрів державного управління, розроблення навчальних ресурсів і навчальних дисциплін у дистанційному форматі, стажування слухачів і викладачів у Великобританії, проведення прикладних досліджень у галузі державного управління і місцевого самоврядування, розвиток системи регіональних закладів підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Партнерство з Університетом Північного Лондона Великобританії (з 1 серпня 2002 р. – *Університет Лондон Метрополітен*), започатковане у 1995 р. у рамках даного проекту, дало можливість протягом семи років організовувати стажування у цій країні слухачів і викладачів Національної академії, викладання професорами та практиками з Великобританії курсів з державного управління, вивчення англійської мови, придбання книг і періодичних видань для бібліотеки навчального закладу.

Згідно з Меморандумом про співробітництво між Національною академією та Університетом Північного Лондона слухачі Національної академії та її регіональних інститутів, які успішно опанували програму магістерської підготовки, розроблену спільно фахівцями двох навчальних закладів, отримували, крім диплома Національної академії, диплом Університету Північного Лондона, який засвідчував відповідність програми підготовки магістрів державного управління Національної академії європейським стандартам. Загалом 1260 випускників Національної академії отримали подвійні дипломи магістра державного управління.

Національна академія протягом тривалого часу за підтримки *GIZ* здійснює розробки навчальних курсів і програм для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проведення тренінгів та семінарів із залученням німецьких фахівців.

Протягом 2006–2009 рр. спільно з *Берлінською вищою школою управління та права (FHVR)* за підтримки *Німецького товариства технічної співпраці (GTZ)* реалізовувався проект “*Розробка магістерської програми публічного адміністрування (МПА)*” в контексті реалізації реформи публічного управління, який фінансувався Урядом Німеччини. У рамках проекту відбувалися науково-практичні семінари та тренінги для представників Національної академії та її регіональних інститутів з напрямів “Інструменти регіонального розвитку та управління”, “Інструменти європейської співпраці”, “Інструменти демократичного розвитку”, організовувалися навчальні візити до Німеччини викладачів, працівників Національної академії. У результаті спільних зусиль була розроблена нова програма підготовки МПА відповідно до вимог європейських стандартів. У вересні 2007 р. відбувся перший набір слухачів на навчання. На навчання за програмою набираються слухачі, які володіють англійською мовою.

У 1996–2000 рр. за фінансової підтримки *Інформаційного Агентства США* та *Програми Фулбрайта* здійснювалося партнерство Національної академії із *Школою державної служби імені Р.Вагнера Нью-Йоркського університету*, в рамках якого відбувалися залучення американських фахівців до викладання і розробки навчальних курсів і посібників, стажування викладачів і слухачів Національної академії, поповнення літературою бібліотечних ресурсів, проведення спільних науково-практичних конференцій.

Значна кількість міжнародних проектів, до реалізації яких залучається Національна академія, спрямована на *підвищення кваліфікації кадрів* для публічного управління та розвитку їх професійних компетентностей за окремими напрямками.

Так, у 2004–2009 рр. Національна академія разом із регіональними інститутами державного управління брала участь у реалізації проекту *СС TEMPUS “Тренінгові програми для підготовки державних службовців України (V-VII категорії) з питань європейської інтеграції”* (у консорціумі з Університетом Лондон Метрополітен (Великобританія), Університетом Коледжу Корку (Ірландія), Університетом Гренобля П’єр Мендес (Франція). Результатом проекту стало запровадження навчальних програм з європейської інтеграції та європейських студій (в очному та дистанційному форматах) для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування згідно з визнаними міжнародними стандартами.

Разом з Університетом Лондон Метрополітен у консорціумі з Консультативною агенцією Північної Ірландії та Бялистоцькою школою державного управління Польщі Національною академією та її регіональними інститутами був реалізований спільний проект “*Спеціалізовані програми з питань європейської інтеграції для підвищення кваліфікації державних службовців України II-IV категорій*”, фінансований Міністерством закордонних справ Великобританії. Результатом проекту стало: створення семи навчально-тренінгових програм з питань європейської інтеграції, підготовка 40 тренерів для впровадження зазначених програм, підготовка та видання навчально-методичних посібників з питань європейської інтеграції. Понад 300 державних службовців пройшли перепідготовку за новими навчальними програмами.

У 2000–2003 рр. реалізовувався проект *Університету Делхаузі (Канада) та Економічного навчального центру Національної академії за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку “Канадсько-українсько-прибалтійська програма економічного навчання”*, який був спрямований на підготовку вищих керівних кадрів міністерств, державних комітетів, інших центральних органів влади та обласних державних адміністрацій з питань економічного менеджменту та аналізу економічної політики. У рамках проекту спільно з канадськими та балтійськими експертами були розроблені навчальні матеріали з різних напрямів економічної політики, підготовлені й видані підручники і практичні посібники з питань економічного розвитку та державної політики.

У 2007–2008 рр. спільно з *Баварською школою управління, Баварською академією адміністративного менеджменту та за підтримки Представництва фонду Ганнса Зайделя в Україні* здійснювалася реалізація проекту *“Абетка демократичного врядування”* (навчання після призначення). Результатом проекту стала розроблена професійна програма підвищення кваліфікації новопризначених державних службовців “Абетка демократичного врядування”. У процесі реалізації проекту розроблено навчальні модулі з права, управління персоналом, менеджменту, фінансів, проведена літня школа для розробників та тренерів навчальної програми, а також здійснено пілотний запуск навчальної програми в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії.

Спільно з *Фондом Фрідріха Науманна за Свободу* у 2010–2011 рр. Національна академія проводила *Форуми молодих державних службовців*, які відбувалися в Чернівцях, Донецьку та Львові. У форумах брали участь молоді державні службовці з різних областей України, що дало їм змогу розвинути професійні компетентності з лідерства та доброго врядування.

У 2011–2012 рр. проводився цикл тренінгів *підвищення кваліфікації викладачів з дидактики вищої школи*. Проект був виконаний спільно з *Академією наукового підвищення кваліфікації при Педагогічному інституті м. Гейдельберг (ФРН) за фінансової підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ)*.

У 2011–2012 рр. кафедрою парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії за підтримки *Агентства США з міжнародного розвитку (USAID)* здійснювався проект *Програми сприяння Парламенту: програми розвитку законотворчої політики (ПСП-II)*. У результаті реалізації проекту: було організовано модульний курс для викладачів та аспірантів; розроблено довгострокову програму дистанційної освіти державних службовців, навчальну програму (тренінг) для нових депутатів та їх помічників; набуто досвід державними службовцями з питання впровадження Закону України “Про доступ до публічної інформації”; організовано тематичні лекції для слухачів Національної академії за участю експертів програми ПСП-II.

Разом із Швейцарським вищим інститутом публічного адміністрування (IDHEAP) Національна академія реалізовувала *проект з розробки та впровадження публічної політики*. У рамках проекту двічі на рік відбувалися семінари-практикуми “Розробка та впровадження публічної політики” для представників центральних органів влади та Національної академії.

У 2012–2013 рр. Національна академія спільно з іншими українськими партнерами, зокрема Державним агентством з питань науки, інновацій та інформатизації України, за підтримки *ОБСЄ* реалізувала *проект з електронного врядування*. Після ознайомлення з досвідом Великобританії на центральному та місцевому рівнях щодо впровадження рішень на базі ІКТ в державному управлінні підготовлено навчально-методичний комплекс та опорний конспект лекцій з дисципліни “Електронне урядування” для слухачів спеціальностей “Електронне урядування” та “Управління суспільним розвитком”, а також Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії.

У рамках співпраці з Британською Радою в Україні в Національній академії був реалізований *проект “Англійська мова для державних службовців, задіяних у процесі інтеграції в Європейський Союз”*, спрямований на розвиток професійних компетентностей з ділової англійської мови та окремих методів управління. За цим проектом 210 представників Національної академії (слухачі, аспіранти, викладачі та працівники) мали змогу вдосконалити свою англійську мову шляхом участі у навчальних курсах, тренінгах, дискусійних клубах та отримати відповідні сертифікати. У межах проекту для викладачів Національної академії були організовані тренінги англійською мовою “Управління конфліктами”, “Управління змінами”, “Робота

в команді”, а для слухачів створений розмовний дискусійний клуб (English Speaking Club), головною метою якого було навчання спілкуванню через взаємодію іноземною мовою за участю запрошених англійськомовних експертів.

З 1 грудня 2013 р. по 1 грудня 2016 р. Національна академія реалізує *проект “Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту” (ELITE) у рамках програми ЄС TEMPUS* у складі міжнародного консорціуму (15 іноземних та українських закладів), метою якого є посилення ролі українських вищих навчальних закладів у здійсненні державної політики розвитку людських ресурсів як двигунів суспільного прогресу шляхом надання послуг із лідерства та організаційного розвитку. У рамках проекту організовано навчальні поїздки до університетів-партнерів Грінвіча (Велика Британія), Лондона (Велика Британія), Тампере (Фінляндія), Каунаса (Литовська Республіка) для вивчення досвіду функціонування центрів досконалості з лідерства, проведено міжнародну конференцію “Університет і лідерство”.

Проект за *Програмою ЄС імені Жана Моне “Підвищення візуальності та привабливості студій ЄС в Україні” (кафедра європейської інтеграції імені Жана Моне)* став ще одним проектом Національної академії в рамках співпраці з ЄС, зосередженим на посиленні навчальної спроможності закладу. Він спрямований на розбудову потенціалу кафедри Національної академії, що відповідає за ці питання, розвиток навчальних дисциплін і досліджень з європейських питань, здійснення навчальних поїздок до європейських країн для вивчення досвіду викладання європейських студій, створення спільноти практиків з європейської інтеграції, підготовку та видання посібників, навчально-методичних матеріалів на європейську тематику та ін. Впроваджується проект протягом трьох років – з жовтня 2013 р. по серпень 2016 р.

Національну академію в черговий раз обрано партнером Світового банку, нині – в рамках реалізації *проекту “Розбудова спроможності з моніторингу і оцінювання проектів в Україні”*, що здійснюється за підтримки Трастового фонду розвитку потенціалу регіону Європа і Центральна Азія. Головними цілями проекту є: проведення навчальних курсів з моніторингу і оцінювання проектів для представників центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних та приватних підприємств, які ініціюють, готують та реалізують проекти економічного і соціального розвитку України, що підтримуються інституціями Групи Світового банку, іншими міжнародними фінансовими організаціями, з метою вдосконалення вмінь та навичок учасників з використання інструментарію моніторингу і оцінювання проектів; запровадження навчальних курсів з моніторингу та оцінювання у навчальний процес у Національній академії; поширення досвіду з моніторингу і оцінювання через створення спільноти практиків.

У межах Меморандуму про розуміння між *Програмою розвитку ООН (ПРООН)* та Національною академією, укладеного в 2011 р., кафедра регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії долучилася до *проекту ЄС-ПРООН “Місцевий розвиток, орієнтований на громаду” (MPG)*, однією з цілей якого є впровадження в навчальний процес курсів та модулів з питань сталого розвитку. Кафедра державного менеджменту Національної академії бере участь у реалізації *проекту ПРООН/ГЕФ “Інтеграція конвенцій Ріо в національну політику України”*, яким передбачається розробка та впровадження в навчальний процес Національної академії навчальної дисципліни “Теоретичні та практичні засади управління сталим розвитком”, видання навчально-методичного посібника з ідентичною назвою, проведення семінарів-тренінгів та навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за даною тематикою.

У 2013 р. Національна академія започаткувала швейцарсько-український *проект “Розвиток громадянських компетентностей в Україні” (DOCCU)*, партнером якого виступає *Центр міжнародних проектів Цюрихського педагогічного університету*. Головною метою проекту є підтримка сталого розвитку громадянського суспільства шляхом поширення знань про освіту для демократичного громадянства та освіти з прав людини (ОДГ/ОПЛ) в Україні через систему навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також через систему післядипломної освіти вчителів і керівників шкіл та розвиток відповідних професійних компетентностей. Проект покликаний удосконалити процес співпраці між органами державної влади, системою освіти та громадськістю для створення демократичного середовища у місцевих спільнотах. Проект триватиме до вересня 2017 р.

У 2014 р. розпочато реалізацію проекту *“Культура державного службовця в демократичному суспільстві”* спільно з Голландським інститутом державного управління (PBLQ-ROİ) за підтримки Програми МАТРА Посольства Королівства Нідерланди в Україні. Головними цілями проекту є вдосконалення компетентностей з використання новітніх методів співпраці влади та громади для активної прозорої роботи з громадою, спільного ухвалення рішень і контролю за їх виконанням, удосконалення навичок проведення заходів (громадських слухань, публічних дебатів тощо), проведення тренінгів на тему “Гнучка демократія” для державних службовців, представників державних установ, слухачів Національної академії та центрів підвищення кваліфікації і на тему “Методика вивчення кейс-стаді – для викладачів центрів підвищення кваліфікації, представників Національної академії та її регіональних інститутів.

Значним елементом розвитку міжнародних зв’язків у сучасному світі є участь (членство) у профільних міжнародних асоціаціях і організаціях. Протягом двох десятиліть Національна академія продовжує активно реалізовувати *членство в міжнародних асоціаціях та мережах*: Асоціації інститутів і шкіл державного управління країн Центральної та Східної Європи (NISPAcee), Навчальній мережі глобального розвитку Світового банку (GDLN), Європейській акредитаційній асоціації з державного управління (EAPAA), Міжнародному інституті адміністративних наук (IAS), Міжнародній асоціації шкіл та інститутів управління (IASIA), Мережі директорів інститутів і шкіл державного управління Європейського Союзу (DISPA).

Діяльність асоціацій і мереж, членом яких є Національна академія, в цілому спрямована на розробку стратегій ефективного міжнародного співробітництва у сфері освіти і науки державного управління, спільний пошук шляхів розв’язання спільних проблем, обмін досвідом і реагування на виклики. Членство в деяких асоціаціях (таких, наприклад, як DISPA, GDLN) є, крім іншого, показником престижності та світового і європейського визнання Національної академії. Показовим є той факт, що до участі в заходах мережі DISPA, членами якої є керівники навчальних закладів державного управління виключно держав-членів Європейського Союзу, залучені лише 4 представники держав-нерезидентів: Швейцарії, Норвегії, Грузії та України, зокрема президент Національної академії Ю.В.Ковбасюк.

Завдяки активній міжнародній співпраці Національна академія набула широкого визнання за кордоном. Підтвердженням позитивного іміджу та високого статусу Національної академії у світі став факт проведення на базі нашого закладу *XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців “Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки”* 15–17 червня 2005 р. Конгрес є форумом визначних посадових осіб, керівників органів державної влади й навчальних закладів, фахівців у сфері державного управління. Проведення Конгресу такого рівня і спрямування стало важливою подією в Україні. У Конгресі взяли участь 179 осіб із 20 країн Європи, Америки, Азії, Африки. Загалом на Конгресі відбулося 5 пленарних засідань, 12 засідань робочих груп і відеоконференція “Інноваційні технології та дистанційне навчання державних службовців: провідний досвід і сучасні тенденції”.

Крім того, проведення в Україні на високому рівні *15-ї щорічної конференції NISPAcee “Лідерство та управління у публічному секторі: цінності, стандарти та компетенції у Центральній та Східній Європі”* 17–19 травня 2007 р. стало ще одним важливим кроком до широкого міжнародного визнання Національної академії.

У вересні 2015 р. планується проведення на базі Національної академії *XV Міжнародної конференції “Соціально-економічні реформи та ухвалення управлінських рішень: роль моніторингу та оцінки” Міжнародної мережі “Оцінка програм” (IPEN)*. Знаменно, що вона відбудеться в Міжнародний рік оцінки, проголошений ООН, а головою правління цієї престижної організації обрано доцента кафедри державної політики та управління суспільним розвитком Національної академії Володимира Купрія.

Важливим результатом розвитку міжнародної діяльності Національної академії стало отримання нею 11 червня 2004 р. європейської акредитації магістерської програми з державного управління від Європейської акредитаційної асоціації з державного управління (EAPAA). Це стало свідченням того, що магістерська програма, яку Національна академія пропонує своїм слухачам, відповідає сучасним вимогам і стандартам, європейським нормам і критеріям і співвідносна за якістю з іншими подібними освітніми програмами в Європі. Вона увібрала в себе кращі зразки зарубіжного досвіду з формування нових лідерів-управлінців для ефектив-

ного здійснення державної кадрової політики України, розбудови громадянського суспільства, розвитку управлінських компетентностей.

Новітній період розвитку Національної академії, починаючи з 2010 р., варто охарактеризувати як етап запровадження в усіх сферах діяльності закладу міжнародних, європейських стандартів. Національна академія вивчає досвід провідних зарубіжних закладів, таких як: Гарвардський інститут державного управління ім. Джона Ф. Кеннеді (John F. Kennedy School of Government), США, який готує фахівців у галузі державного управління, економічного розвитку та політології, організовує різні дослідження в галузі державного управління, економічного розвитку, політології, а також здійснює суспільну діяльність, Інститут державної політики імені Лі Куаня Ю, що підпорядкований Національному університету Сінгапуру (Lee Kuan Yew School of Public Policy), Сінгапур, який призначений для практикуючих фахівців з досвідом роботи до п'яти років, Лондонська школа економіки та політичної науки, Великобританія, яка пропонує магістерські програми з подвійними дипломами спільно з іншими відомими закладами і відома як одна з найбільш рейтингових шкіл за якістю навчальної програми з публічного адміністрування, Національна школа управління Французької Республіки (ENA), Франція, Національна школа державного управління Республіки Польща (KSAP), Польща, характерними рисами яких є підготовка та підвищення кваліфікації управлінців, інноваційні навчальні заклади Королівства Нідерланди та ін. Одні із закладів більше спрямовані на наукову та консультативно-дорадчу діяльність, інші віддають перевагу навчальному процесу, зокрема розвитку бакалаврських та магістерських навчальних програм та модернізації змісту навчання, окремі навчальні заклади зосереджені на підвищенні кваліфікації. Національна академія вивчає та враховує ці відмінності між провідними навчальними закладами сфери публічного управління. Науковці та практики Національної академії, враховуючи вищезазначене, доходять висновку, що Національна академія у своєму подальшому розвитку має зберегти та примножити всі основні свої складові: академічну підготовку (повний галузевий цикл навчання), підвищення кваліфікації у сфері публічного управління, наукову та експертно-консультативну складову, які разом у комплексі розвивають та посилюють одна одну і формують потужний навчально-науковий заклад-лідер з публічного управління.

Моделюючи подальший стратегічний розвиток нашого навчального закладу, слід орієнтуватися на загальні тенденції розвитку науки й освіти у сучасному світі: глобалізацію освіти й наукових досліджень, відкриття міжнародних віртуальних навчальних закладів, створення інтернаціональних дослідницьких колективів, дистанційне навчання та он-лайн управління науковими дослідженнями, міждержавну мобільність слухачів і викладачів тощо.

Коли йдеться про підготовку кадрів для публічного управління і формування нових навчальних програм, слід визначити, передусім, типи адміністративних компетенцій, яких потребуватиме країна протягом наступних 5–20 років. Вони пов'язані з демографічним розвитком країни, значними внутрішніми трансформаціями (роль держави і органів державної влади), зовнішніми змінами (процеси європеїзації та глобалізації). На них впливають процеси, які вже відбуваються в країні протягом останніх років: децентралізація, визначення меж втручання держави в суспільні процеси, наближення до європейських норм і стандартів тощо. У цьому контексті вимоги до професійних якостей, які бажано бачити в державних службовцях, постійно підвищуються. Поряд з традиційними компетентностями (робота на загальний інтерес, навички аналізу і синтезу, інтегрованість у загальну справу), які будуть актуальними ще протягом тривалого часу, виникає необхідність розвитку нових здібностей (аналіз політичних процесів, управління проектами, управління змінами, ведення багатосторонніх переговорів, управління ризиками, здатність швидко і гнучко діяти в нестабільних умовах, розв'язувати міжособистісні проблеми, робота в команді, орієнтація на результат тощо).

Національна академія має визначити свою роль і місце у цих змінених умовах і планувати свій розвиток відповідно до нагальних потреб розвитку держави і світових тенденцій. При цьому вона має керуватися подвійною логікою: з одного боку, пристосовуватися і навіть "грати на випередження" щодо внутрішніх змін у державі; з другого – адаптуватися до зовнішніх змін і активніше позиціонувати себе не лише у внутрішній структурі держави, а й на європейському та світовому рівнях.

5.2. Комунікативні заходи та імідж Національної академії державного управління при Президентові України

Національна академія державного управління при Президентові України за характером діяльності постійно перебуває в центрі уваги органів державної влади та органів місцевого самоврядування, навчальних закладів і наукових установ України та інших держав, представників бізнес-структур, неурядових міжнародних організацій, організацій громадянського суспільства, засобів масової інформації. Саме безпосередні результати діяльності Національної академії, досвід співпраці з вітчизняними та іноземними партнерами, громадськістю, визнання в адміністративних, науково-експертних колах формують її імідж як головного навчального закладу в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, а її висока оцінка та авторитет у вітчизняному та європейському освітньому просторі визначається поряд з іншим професіоналізмом колективу та особистісними якостями кожного співробітника.

Наукові комунікації – важливий інструмент передачі накопичених знань, ідей та досвіду, які забезпечують життєздатність науки та формування іміджу у професійному середовищі. Саме тому одним із головних напрямів діяльності Національної академії визначено організацію та проведення комунікативних заходів, під час яких відбуваються науково-експертне, фахове обговорення актуальних проблем суспільного розвитку та процесів державотворення в Україні, пошук найбільш оптимальних шляхів удосконалення державного управління та місцевого самоврядування.

Спрямування результатів наукових досліджень на підвищення інституційної спроможності Української держави, визначення тенденцій розвитку державного управління, сприяння систематизації та розповсюдженню сучасних галузевих та міждисциплінарних знань, оволодіння новітніми досягненнями наукової методології, ознайомлення із зарубіжними теоретичними напрацюваннями та практичним досвідом державотворення – головна мета всеукраїнських науково-комунікативних заходів за міжнародною участю, що відбуваються в Національній академії. Серед них Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю, що традиційно проводиться в травні у рамках відзначення в Україні Дня науки та приурочена до дня заснування Національної академії; конференції, які відбуваються в рамках днів Європи, інформаційного суспільства, охорони здоров'я.

Реалізуючи свою місію у розробленні пропозицій щодо основних напрямів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, розробленні вимог до змісту та обсягу освітньо-кваліфікаційного і професійного рівнів та програм навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також відіграючи роль науково-методичного центру, Національна академія з 2011 р. започаткувала щорічне проведення науково-практичної конференції, мета якої – пошук ефективних шляхів модернізації й підвищення якості сучасної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, ознайомлення учасників заходу із найсучаснішими технологіями навчання та поширення найкращого досвіду Національної академії із науково-практичних і методичних питань навчання фахівців у галузі державного управління.

Учасниками вищезгаданих конференцій стали понад 3000 вітчизняних та іноземних науковців, експертів, практиків, серед яких керівники органів державної влади, органів місцевого самоврядування, навчальних закладів і наукових установ, політики, народні депутати України, представники закордонних дипломатичних установ в Україні, очільники міжнародних організацій, провідні фахівці науково-експертних кіл.

В обговоренні актуальних проблем державного управління беруть участь представники міжнародних партнерів Національної академії: Офісу Ради Європи в Україні, Представництва ЄС в Україні, Офісу зв'язку НАТО в Україні, Канадської агенції з міжнародного розвитку (CIDA), Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Британської Ради в Україні (Великобританія), Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні (ФРН) та ін.

Підвищенню авторитету Національної академії та поширенню знань української школи державного управління у європейському освітньому середовищі, безумовно, сприяє участь очільників провідних європейських шкіл державного управління у наукових комунікаціях, що відбуваються в Національній академії. Так, учасниками конференцій в Національній академії стали

керівники Національної школи управління Французької Республіки (ЕНА, Франція), Вищої школи державного управління Швейцарської Конфедерації, Національної школи державного управління Республіки Польща (KSAP, Польща), Берлінської вищої школи економіки та права (Німеччина), Литовського інституту державного адміністрування, Латвійської школи державного управління, академій державного управління Російської Федерації, Республіки Білорусь, Республіки Вірменія та ін.

З метою науково-експертного обговорення проблем галузевого управління, формування активної дослідницької позиції вчених, розширення світогляду слухачів та молодих науковців у Національній академії розроблена ефективна система комунікативних заходів, що являє собою постійно діючу платформу для систематичного спілкування провідних науковців, молодих дослідників, слухачів, експертів та управлінців-практиків, пошуку ефективних шляхів вирішення актуальних проблем теорії та практики державного управління. Так, щороку в Національній академії відбуваються понад 20 науково-методологічних та практичних семінарів; науково-експертні обговорення та практичні дискусії; близько 40 круглих столів, присвячених проблемам державного управління, місцевого самоврядування, суспільного розвитку, охорони здоров'я, забезпечення національної безпеки та з інших суспільно значимих тем. Близько 30 експертних лекцій з проблематики державного управління, місцевого самоврядування, розвитку лідерства, впровадження реформ у сфері європейської інтеграції, національної безпеки, юстиції, охорони здоров'я, економіки, енергетики та охорони навколишнього середовища, забезпечення прав людини та суспільного розвитку для слухачів Національної академії читають провідні міжнародні фахівці.

Потрібно зазначити, що комунікативні заходи мають як науковий, так і освітньо-виховний характер, адже Національна академія приділяє велику увагу розвитку сучасного фахівця-управлінця – професіонала високого рівня, глибоко морального та патріотичного, всебічно розвиненого, виплеканого на кращому досвіді, що передається в аудиторіях закладу лідерами, визнаними в Україні та світі. При цьому важливою складовою є можливість зворотного зв'язку. Важливо, що в Національній академії державного управління при Президентові України під час тематичних зустрічей про різні аспекти розбудови молодих демократичних держав слухачі, молоді науковці мали змогу дізнатися безпосередньо від президентів України Леоніда Кравчука, Леоніда Кучми, Віктора Ющенка; Президента Республіки Польща Леха Качинського; экс-Президента Латвійської Республіки Вайри Віке-Фрейберги.

Під час проведення комунікативних заходів панує атмосфера високого професіоналізму, формат дискусій та експертного обговорення дає змогу залучати до роботи визнаних у світі фахівців – представників адміністративної, політичної, наукової еліти. У стінах Національної академії також звучали виступи голів Верховної Ради України Івана Плюща, Олександра Мороза, Олександра Ткаченка, Володимира Литвина, Володимира Рибак; прем'єр-міністрів України Валерія Пустовойтенка та Юрія Єханурова.

Учасниками комунікативних заходів в Національній академії були Ян Томбінські, Посол, Голова Представництва Європейського Союзу в Україні; Роджер Маерсон, почесний професор з економіки Чиказького університету, лауреат Нобелівської премії з економіки 2007 р. (США); Джон Джексон, радник з питань реформування місцевого самоврядування Прем'єр-міністра Великобританії Тоні Блера; Сіім Каллас, Прем'єр-міністр Естонської Республіки 2002–2003 рр., Віце-президент Європейської Комісії 2004–2014 рр.; Алексейс Лоскутовс, директор Бюро із запобігання та протидії корупції Латвії 2004–2008, Голова Підкомітету протидії корупції Сейму Латвії; Георгі Барамідзе, віце-спікер Парламенту Грузії; Кшиштоф Квятковські, президент Вищої палати контролю Республіки Польща; Жак Баро, член Конституційної ради Франції, віце-президент Єврокомісії 2004–2010 рр. та ін.

Для формування позитивного іміджу Національної академії у світовому співтоваристві є надзвичайно цінною можливість презентувати здобутки вітчизняної школи державного управління представникам закордонних дипломатичних установ в Україні. У цьому контексті важливо, що участь у науково-комунікативних заходах в Національній академії взяли Надзвичайний і Повноважний Посол Швейцарської Конфедерації в Україні Крістіан Шьоненбергер, Надзвичайний і Повноважний Посол Королівства Норвегія в Україні Олав Берстад, Надзвичайний і Повноважний Посол США в Україні Вільям Тейлор, Надзвичайний і Повноважний Посол Латвійської Республіки в Україні Аргіта Даудзе, Надзвичайний і Повноважний Посол Австрійської Республіки в Україні Вольф Дітріх Хайм, Надзвичайний і Повноважний Посол

Фінляндії в Україні Крістер Міккелссон, Тимчасово повірений у справах Ісламської Республіки Пакистан в Україні Зафар Ікбал, Надзвичайний і Повноважний Посол Ісламської Республіки Афганістан в Україні Фазіль Фазлуррахман, Надзвичайний і Повноважний Посол Республіки Таджикистан в Україні Шухрат Султонов, Надзвичайний і Повноважний Посол Азербайджанської Республіки в Україні Ейнулла Мадатлі, Надзвичайний і Повноважний Посол Малайзії в Україні Чуа Теонг Бан, Надзвичайний і Повноважний Посол Республіки Пакистан в Україні Ваджахат Алі Муфті, Надзвичайний і Повноважний Посол Республіки Молдова Іон Стевіле, Надзвичайний і Повноважний Посол Туреччини в Україні Мехмет Самсар та ін.

Розвиток інноваційних моделей наукових комунікацій, широке застосування новітніх інформаційних технологій дали змогу Національній академії розробити нові моделі та створити унікальні можливості у розповсюдженні наукової інформації, змінити сам характер наукової комунікації. Для розширення кола учасників комунікативних заходів у Національній академії застосовуються платформи відкритих конференцій, які надають можливість віртуальної участі в роботі конференцій науковцям, експертам, практикам, слухачам і студентам, аспірантам і докторантам з усього світу у режимі реального часу.

Сповідуючи принципи “освіта без кордонів”, у Національній академії започатковано практику презентації лекцій на засадах e-learning. Користувачі офіційного веб-сайту Національної академії мають можливість ознайомитися із лекціями відомих у світі освітян, науковців та експертів, присвяченими актуальним питанням державотворення та суспільного розвитку.

Авторитет Національної академії як лідера, що забезпечує науково-методичну платформу для розвитку науково-освітньої галузі “Державне управління” в Україні, визнаний провідними європейськими фаховими організаціями з державного управління.

Наукові здобутки вітчизняної школи у сфері формування нової політичної еліти, реалізації стратегічних реформ, розвитку лідерства в державному управлінні, а також людського потенціалу в контексті викликів глобальних політичних, суспільних та економічних трансформацій та ін. Національна академія презентує на найбільш престижних міжнародних фахових зібраннях: щорічних конференціях Мережі директорів інститутів і шкіл державного управління Європейського Союзу (DISPA), Асоціації інститутів і шкіл державного управління Центральної та Східної Європи (NISPAcee); спільного конгресу Міжнародного інституту адміністративних наук (IIAS) та Міжнародної асоціації шкіл та інститутів управління (IASIA), постійним учасником яких є президент Національної академії. Наукові розробки Національної академії були представлені у доповідях на III та IV Бакинських міжнародних гуманітарних форумах (Азербайджанська Республіка), учасники яких представляли понад 70 країн світу. Серед них очільники держав, лауреати Нобелівської премії з різних галузей науки, керівники впливових міжнародних організацій, відомі державні діячі, а також представники провідних навчальних закладів з усіх континентів.

Відображенням загального корпоративного іміджу Національної академії є особистісні здобутки її співробітників. Науковці Національної академії широко відомі як у вітчизняному, так і в європейському та світовому науково-освітньому, адміністративному просторі.

Реалізуючи консультативно-дорадчу та експертну функції Національної академії, її співробітники є постійними учасниками науково-експертних, консультативних та інших заходів органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань теорії і практики державного управління, місцевого самоврядування. Науковці Національної академії – члени робочих груп щодо вдосконалення законодавства, зокрема, про державну службу, місцеве самоврядування, а також з питань підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, працюють над розробкою проектів відповідних нормативно-правових актів.

Науково обґрунтовані результати теоретико-прикладних пошуків наукових і науково-педагогічних співробітників Національної академії враховані при розробці стратегічних документів держави: Конституції України, законів України “Про державну службу”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про місцеві ініціативи”, “Про засади державної регіональної політики в Україні”, Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, Концепції державної міграційної політики та ін. Науковці Національної академії є активними учасниками розробки пропозицій щодо формування та реалізації державної економічної, бюджетної, соціальної політики, політики у сфері безпеки та оборони, європейської інтеграції, публічного адміністрування, електронного урядування, місцевого й регіонального управління та ін.

Імідж навчального закладу формують його науково-педагогічні працівники. Організація професійної освіти державних службовців у Національній академії орієнтована на підготовку високопрофесійних керівних кадрів, які глибоко розуміють сучасні процеси державотворення, здатні до стратегічного мислення, ухвалення ефективних управлінських рішень в умовах змін і ризиків. Тому викладачі Національної академії – фахівці, які володіють високою теоретико-методологічною підготовкою та мають практичний досвід управлінської діяльності на ключових посадах в органах державної влади. Серед них Елла Лібанова, академік НАН України, директор Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України; Володимир Горбулін, академік НАН України, радник Президента України, директор Національного інституту стратегічних досліджень; Володимир Луговий, академік, перший віце-президент Національної академії педагогічних наук України; Василь Князевич, Міністр охорони здоров'я України (2007–2010 рр.); Андрій Семенченко, Голова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (2014 р.), перший заступник Голови Державного комітету інформатизації України (2008–2010 рр.); Володимир Трошинський, перший заступник Міністра у справах національностей та міграції, перший заступник Голови Державного комітету України у справах національностей та міграції (1996–2000 рр.); Андрій Попок, заступник Голови Державного комітету України у справах національностей та релігій (2009–2011 рр.); Сергій Романюк, заступник Міністра регіонального розвитку та будівництва України (2010–2011 рр.), перший заступник Міністра економіки України (2005–2010 рр.); Наталя Грицяк, перший заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень (2006–2010 рр.) та ін.

Працівники Національної академії виступають експертами, консультантами, тренерами міжнародних організацій та проектів Світового банку, ООН, ЄС, USAID, CIDA, МВФ та ін. У 2014 р. доцент кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії Володимир Купрій був обраний головою правління Міжнародної мережі з оцінки проектів та програм (IPEN).

Національна академія сповідує у своїй діяльності принцип відкритості як важливий елемент демократизації освіти та формування позитивної оцінки навчального закладу у громадськості, освітньому, науково-експертному та адміністративному середовищі.

Національна академія щороку шукає нові форми взаємодії з громадськістю, активно співпрацює із ЗМІ щодо висвітлення проблем розвитку науково-освітньої галузі “Державне управління”. Корпоративний імідж Національної академії знаходить відображення у виступах керівників і співробітників Національної академії як експертів в аналітичних теле- та радіопрограмах, наданні ними експертних коментарів ЗМІ з актуальних питань суспільного розвитку.

На сьогодні медіа-партнерами Національної академії стали провідні вітчизняні та зарубіжні ЗМІ. Інформування громадськості про діяльність Національної академії відбувається шляхом висвітлення заходів і подій на телеканалах “1+1”, “Інтер”, “Перший Національний”, “Рада”, “Ера”, КДТРК, УТР, “Тоніс”, “TVI”, “БТБ”, “112 Україна”, регіональних каналах тощо; у газетах “Голос України”, “Урядовий кур’єр”, “Фінансовий моніторинг”, “День”, “Народна армія”, та ін.; у журналах “Віче”, “Вища освіта України”; інформаційними агентствами та інтернет-виданнями “Укрінформ”, “УНІАН”, “Вероятно”, “Ліга.net”, “Голос.ua”, “УНН”, “Українські новини”, “Ukr.net”, “Meta.ua”, “Bigmir.net” та ін.

Важливими проектами Національної академії, які спрямовані на підтримку позитивного іміджу закладу в адміністративних, науково-експертних колах, взаємодію з громадськістю та представниками громадянського суспільства, є започаткування періодичного видання “Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України” та Вісника державного службовця України “Командор”. Ці науково-популярні видання, що стали комунікативним майданчиком для наукової та адміністративної еліти, ознайомлюють читачів із усіма новинами Національної академії, тримають руку на пульсі життя наукової та слухацької спільноти закладу, сприяють консолідації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та популяризації вітчизняної школи державного управління в Україні та за кордоном.

Сьогодні робота над формуванням позитивного іміджу Національної академії – один із головних аспектів глобального концептуального її бачення, що нерозривно пов’язаний із забезпеченням реального права громадян на здобуття якісної освіти у галузі державного управління та будівництва держави Україна.

РОЗДІЛ 6. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ РЕФОРМ

6.1. Кадрове забезпечення реформ – ключова умова їх успіху

Пріоритетні орієнтири Президентської Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, підкріпленої Коаліційною угодою 2014 як основою діяльності Кабінету Міністрів, включають проведення 62 реформ, з яких 8 визнано першочерговими, та реалізацію двох програм, а також 21 індикатор успішності їх здійснення, серед яких: потрапляння України до 2020 р. у топ-30 рейтингу легкості ведення бізнесу, топ-40 рейтингу глобальної конкурентоспроможності, підвищення ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності з нинішніх 8, 5 тис. дол. до 16 тис. дол., доведення обсягів прямих іноземних інвестицій за 5 років до 40 млрд. дол., максимальне відношення дефіциту бюджету до 3% ВВП, а сукупного державного боргу – до 60% ВВП (порівняно з нинішнім рівнем 74%), зниження інфляції до 1,7%, збільшення коштів місцевих бюджетів у загальнодержавному бюджеті з 37 до 61% і т.ін.

Вирішення зазначених вище амбітних завдань нерозривно пов’язане і суттєво переобтяжене необхідністю зміцнення обороноздатності країни, яка, у свою чергу, залежить від ефективності реформ в економічній і оборонно-військовій сферах. Водночас потреба у виході України зі стану війни значною мірою зумовлена необхідністю забезпечення сприятливих умов для проведення реформ. Від результативності процесів оновлення і модернізації залежить не тільки перспективи європейської інтеграції України, а й сама спроможність української державності в осяжному майбутньому. Звідси особливої гостроти набувають інституціоналізація процесів реформування економіки і суспільства в сучасній Україні, якість управління реформами, їх кадрового забезпечення. Від правильних відповідей на ці виклики залежатиме успіх реформ.

Необхідне відновлення довіри до держави та налагодження партнерства держави і суспільства. Особливістю останнього десятиліття для всього глобального співтовариства є практично безперервний тренд зниження довіри до держави. Відповідно знижується дієвість державної політики. Така тенденція дуже небезпечна, оскільки зараз роль держави в економіці впевнено еволюціонує в бік заняття державою місця певного національного інституційного модератора, що за відсутності довіри просто неможливо. Втрата довіри до держави в Україні відбувалася значно динамічніше, ніж у світі в цілому. Загальносвітова тенденція посилювалася внаслідок специфічних факторів, пов’язаних з інституційною кризою. Руйнівні зміни в цій сфері сталися внаслідок подій 2013–2015 рр. Безперечно, швидке відновлення довіри неможливе, особливо враховуючи те, що Україна перебуває на етапі інституціонального зламу. Однак процес відновлення консолідації суспільства і влади має бути розпочатий якнайшвидше на основі суспільного діалогу.

У такому контексті державна кадрова політика (КП) має бути виведена на рівень розроблення стратегії держави з формування, розвитку та використання трудових ресурсів країни, якісного кадрового забезпечення економічних реформ. Державна кадрова політика виражає волю народу, стратегію формування та раціонального використання трудових ресурсів країни. Вона охоплює систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з регулювання кадрових процесів і відносин. Головною метою при цьому є відтворення і вдосконалення такого кадрового потенціалу, який у професійному і діловому відношенні давав би змогу забезпечувати ефективне функціонування та розвиток державного апарату.

Принципами державної кадрової політики у вигляді вихідних положень, ідей, понять, правил, за допомогою яких усвідомлюються, вибудовуються і регулюються найбільш сутнісні і стійкі економічні, соціальні та духовні зв’язки в кадровій сфері, виступають: 1) науковість, яка вимагає об’єктивності, реальності в оцінці стану кадрового потенціалу формування цілей і завдань розвитку; 2) конкретний історичний підхід (при вивченні стану тенденцій розвитку враховувати конкретні історичні умови); 3) моральність; 4) спадкоємність і змінюваність;

5) рівна соціальна доступність; 6) відкритість, підбір кадрів відповідно до їх особистих і ділових якостей; 7) демократизм.

Державна кадрова політика покликана повною мірою використовувати високий вітчизняний творчий потенціал, невичерпну енергію і здатність саме українських фахівців до вирішення назрілих проблем, виконання складних завдань; допомогти державним службовцям і службовцям органів місцевого самоврядування найбільш повно розкрити свої таланти, вміння та здібності.

Під пріоритетами кадрової політики на державній службі (ДС) розуміються основні напрями державної кадрової політики в конкретній історичній обстановці. З урахуванням кадрової ситуації на державній службі в Україні основними пріоритетами визнаються такі напрями:

1. Стимування зростання абсолютної чисельності державних службовців. Пріоритетним напрямом кадрової політики є призупинення і стримування подальшого зростання чисельності державних службовців, а в перспективному плані – її цілеспрямоване регулювання, приведення у відповідність з обраною моделлю державного управління.

2. Забезпечення стабільності кадрового складу. Кадровий склад державної служби нестабільний, а масштабом і якості оновлення кадрів державного апарату притаманні кон'юнктурні коливання залежно від впливу причин політичного характеру. Тому кадрова політика повинна виходити з того, що кадровий склад – це основний, постійний, професійно підготовлений контингент працівників, які прагнуть отримати особисті перспективи на держслужбі, що забезпечується гарантованим службовим просуванням (створенням нормативно забезпеченої можливості такого просування), матеріальними умовами в рамках державної служби. На основі стабільності досягається накопичення достатнього досвіду забезпечення безперервності і безперебійності в роботі. Впевненість у стабільності службового становища – важливий фактор морально-психологічного характеру, що стимулює ефективну діяльність державних службовців та підвищує престиж самої державної служби.

3. Нормалізація показників структури кадрів державних службовців за віковою і статевою ознаками. У цьому питанні пріоритетом кадрової політики виступає організоване залучення на державну службу молоді, створення їй умов для службового зростання, закріплення на роботі досвідчених фахівців середнього віку і поступове вивільнення працівників старшого віку.

4. Забезпечення об'єктивної та комплексної оцінки професійних якостей державних службовців. Оновлення кадрового складу державного апарату, що сталося в період незалежності, характеризувалося серед іншого і тим, що на посади керівників апаратів та їх підрозділів, помічників і радників призначалися люди без проходження загальноприйнятих на державній службі процедур, виходячи, як правило, з принципів особистої надійності, а не вірності цінностям демократичного врядування.

5. Забезпечення однорідності кадрового складу за рівнем професійної підготовки. Наслідком відсутності стандартів і процедур відбору на ДС став дефіцит професіоналізму і компетентності державних службовців у вирішенні проблем. Тому завданням кадрової політики є досягнення однорідності кадрового складу за рівнем його професійної підготовки, компетентності, наявності управлінських знань і навичок. Така однорідність забезпечується не тільки єдиними вимогами до відбору кадрів на державну службу, а й дією принципів цілеспрямованості, одночасності і єдиного якісного рівня підготовки (навчання) кадрів державних службовців для всіх і в усіх гілках влади, що досягається на основі централізованого методичного та організаційного керівництва системою перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців.

6. Забезпечення умов просування на державній службі. Просування по службі не повинно бути самоціллю, а має здійснюватися з урахуванням відповідності позитивних якостей кандидатів системі кваліфікаційних вимог до посади. На державній службі кожна посада почесна і значима. Не державний орган має пристосовуватися до здібностей державного службовця, а претендент на посаду повинен володіти необхідними кваліфікацією і здібностями. Правова підстава службового зростання – здатність до досягнення необхідних результатів, а не заохочення за хорошу роботу. Умови просування по службі забезпечуються на основі раціонального поєднання: автоматизму підвищення по службі зі стажем служби, віком, здібностями і заслугами на основі об'єктивної оцінки; підвищення на посаді з підвищенням рангів і категорій; організації поступового, послідовного, нормативно врегульованого службового просування з індивідуальним плануванням кар'єрного зростання та ін.

Держава, виступаючи головним суб'єктом кадрової політики і значною мірою формуючи цю політику, повинна враховувати інтереси народу, соціальних верств, груп та інтереси окремої людини. Кожній гілці влади як суб'єкту КП Конституцією України і законами делегуються певні функції. Саме через державну кадрову політику і за допомогою кадрової роботи вирішуються завдання виходу суспільства з кризового стану, здійснення курсу на побудову правової держави, встановлення громадянського миру та злагоди. Серед головних вимог, на які орієнтує сучасна кадрова політика, – вимога моральної вихованості та прихильності цінностям демократичного суспільства.

У сучасній Україні відбувається активний процес створення системи державного управління, орієнтованої на її децентралізацію і демократизацію. Ці перетворення змінюються в умовах складної перебудови структури господарства, переведення виробництва і соціальної сфери на нові принципи функціонування, обмеженості окремих видів ресурсів. У ситуації, що склалася, значна частина кадрів органів державної влади та місцевого самоврядування виявилася не готовою ефективно працювати. Нові функції держави, зумовлені кардинальною зміною ваністю політичної, економічної реальності, введенням правових, економічних, а не командно-адміністративних методів управління, здійснюються багато в чому як і раніше. Кадрова робота недостатньо стимулює ефективну діяльність державних службовців, не дає їм чітких перспектив посадового зростання. В діяльності державних органів, посадових осіб спостерігаються не завжди коректне виконання законів, інших нормативних актів, невміння професійно аналізувати стан справ суспільного життя, приймати оптимальні та своєчасні рішення, раціонально організовувати справу, управляти суспільними процесами, забезпечувати і контролювати реалізацію намічених програм.

В Україні вже неодноразово виникала ситуація, коли Президент проголошував ті чи інші реформи, а уряд і апарат виконавчої влади їх саботували, або не поспішали виконувати. Нині, звичайно ж, ситуація зовсім інша. І Прем'єр-міністр, і більшість міністрів (хоча й не всі) змушені будуть займатися реформами. Але навіть найпрогресивніший міністр-реформатор не здатний самотійно їх здійснити. Світовий досвід свідчить, що для успішного проведення реформ необхідні або команди реформаторів (за окремими напрямками державної політики), або ефективний державний апарат (раціональна бюрократія, здатна результативно виконати будь-яке рішення державного керівництва). За великим рахунком, в Україні поки що немає ні того, ні іншого. Так, в апарат багатьох відомств зараз призначено чимало нових і молодих (іноді навіть дуже молодих) керівників. Але здебільшого ці "нові чиновники" просто політичні призначенці, часто не володіють необхідними професійними якостями. Однак проблема полягає не тільки в цьому. Більшість "нових" керівників абсолютно не має досвіду роботи в системі державного управління. Можливо, це було б непогано для того, щоб "по-новому" вибудовувати роботу державних відомств. Але проблема полягає в тому, що багато з цих "нових чиновників" не володіє управлінськими здібностями і часто не має уявлення, які реформи їм належить здійснювати. В цілому ж апарат державного управління за формами і методами своєї роботи мало змінився.

Рецепт вирішення цієї проблеми насправді простий – слід системно і цілеспрямовано формувати команди реформаторів по кожному напрямку державної політики. Пошук і відбір таких людей, у тому числі на конкурсній основі, має бути головним пріоритетом кадрової політики і Адміністрації Президента, і Кабінету Міністрів, і керівників різних державних відомств. Для успіху реформ потрібні такі управлінці, які не просто розуміли б сенс реформ у своїй галузі, але самі були б носіями реформаторських ідей, стали б рушійною силою реформ. Інакше кажучи, необхідне формування харизматичної реформаторської бюрократії в кожній галузі державної політики. На превеликий жаль, поки що це питання ніхто не вирішує. Більше того, багатьох з людей, які активно здійснювали розробку і просування реформаторських проєктів, не залучають у систему державного управління.

Інше принципове питання – як будуть здійснюватися реформи? Йдеться не про зміст окремих реформ, а про стратегію і тактику реформаторського процесу. Реформи необхідні практично по кожному напрямку державної політики. Насправді проблема не в кількості реформ, а в системності та алгоритмі їх реалізації. Як уже зазначалося, для успішності реформ необхідно якісне оновлення кадрового складу апарату державного управління, а також форм і методів його роботи. По суті, йдеться про адміністративну реформу, суть якої не в черговому

банальному скороченні держапарату, а в його модернізації та підвищенні ефективності системи державного управління. І зробити це необхідно на самому початку процесу реформ. У протилежному разі консервативний і неефективний держапарат гальмуватиме весь процес реформ. Необхідність економії бюджетних коштів і реформи у сферах державного управління, соціальної політики, охорони здоров'я, освіти вимагають адміністративно-територіальної оптимізації надання публічних послуг державою та органами місцевого самоврядування. Вирішувати цю проблему доцільно комплексно, а не шляхом розрізнених вузьковідомчих дій.

Виникає ще одна надскладна проблема. Дослідження громадської думки показують драматичний розрив між настроями та очікуваннями широкої маси громадян щодо реформ і реформаторськими завданнями, які ставлять перед нинішнім українським керівництвом міжнародні партнери (ЄС, МВФ та ін.). Середньостатистичний громадянин вимагає повернення до радянських стандартів пенсійного віку, а МВФ наполягає на його підвищенні. Західні партнери рекомендують Україні приватизувати підприємства і компанії, які ще залишаються у державній власності, а пересічний українець бажає реприватизації. Список таких розбіжностей щодо реформ можна ще довго продовжувати. Але рішення треба шукати вже у виборі тактики реформ. По-перше, доведеться шукати гнучку “золоту середину” між неоднозначними суспільними настроями, з одного боку, та побажаннями фінансових донорів – з другого. По-друге, керівництву країни вже в найближчі місяці необхідно продемонструвати перші позитивні результати реформ, які хоча б частково відповідають очікуванням пересічних громадян. По-третє, в кожній реформі слід враховувати інтереси і настрої цільових соціальних груп, робити “поправку” на них, а також активно працювати з громадською думкою. Кожна реформа повинна супроводжуватися масштабним інформаційним забезпеченням. Людям треба пояснювати суть, зміст і наслідки передбачуваних змін. Якщо цього не робити, реформи неминуче наражатимуться на потужний опір “знизу” і будуть скомпрометовані.

Реалізація поставлених завдань дасть змогу не тільки глибше уявити обриси, зміст, формат та основні параметри нової моделі економічного розвитку України, а й створити дієві алгоритми і механізми кадрового забезпечення реформаторських зусиль, спрямованих на якісне оновлення українського суспільства.

6.2. Варіанти моделей стратегічного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України в умовах реформ

В умовах розгортання процесів реформування Української держави, побудови ефективної моделі державного управління зростає значимість для цього таких інституцій, які концентрують два види інтелектуального потенціалу: потенціал галузі науки “Державне управління” та потенціал професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у галузі професійного навчання з такою самою назвою. Наука в цих інституціях постійно трансформується в професійні компетенції управлінців. В Україні є тільки одна інституція, яка спроможна реалізовувати цей процес постійно, – Національна академія державного управління при Президентові України.

Національна академія за 20 років розвивалася дуже суперечливо та неоднозначно. Сформувалася розгорнута система магістерської підготовки за десятима спеціальностями, зміцнилися регіональні інститути державного управління, які стали справжніми регіональними центрами розвитку науки й професійного навчання державно-управлінських кадрів. Однак, концентруючи значний та унікальний потенціал, Національна академія залишалася стороннім спостерігачем за державно-управлінськими змінами, хоча з року в рік у державі загострювалася потреба у створенні єдиного центру державно-управлінських реформ.

Сьогодні є дуже актуальною проблема зміни моделі розвитку Національної академії при Президентові України та інституціонального проектування в рамках цієї моделі. Факторами, що диктують необхідність інституціональних змін Національної академії, є, по-перше, кардинальні зміни політичного ландшафту України, її системна криза, перебування в екстремальній ситуації; по-друге, мобілізація політичних та адміністративних еліт, громадянського суспільства на реформування держави; по-третє, загострення проблеми ресурсів реформ.

Дія цих факторів може привести до реалізації одного з кількох варіантів моделей розвитку Національної академії.

Варіант 1. Модель природної еволюції або виживання

Якщо Україна буде перебувати в зоні постійної жорсткої внутрішньої за зовнішньої боротьби, коли панують не теорії, а ідеологеми, а кадрова політика підміняється політикою кадрової маргіналізації, то найбільш раціональною моделлю розвитку Національної академії є модель природної еволюції, в основу якої покладені ідея і практика виживання з мінімізацією зовнішніх впливів, насамперед вищих органів державної влади. В цьому разі Національна академія залишається в зоні номінального впливу Адміністрації Президента України і самого Президента України. Розвиток забезпечується окремими впливами із навколишнього середовища. Зміни відбуваються тільки як реакції на зовнішні виклики. Одночасно агресивні дії навколишнього середовища стримуються вищими інституціями. У колективі Національної академії посилюється психологія пристосування, постійно розвивається внутрішній консерватизм. Проблемний комплекс розвитку постійно консервується, не аналізується, не висвітлюється перед Адміністрацією Президента й самим Президентом України, потреби в розвитку втрачаються.

Позитивною стороною такої моделі є збереження Національної академії державного управління при Президентові України як інституції і можливість її поступової модернізації в майбутньому. Недолік цього варіанта в тому, що: по-перше, Національна академія не забезпечує свій розвиток та погіршує інтелектуальний капітал, по-друге, вона постійно відставатиме від відповідних модернізацій держави й може розглядатися як зайвий елемент у державному управлінні.

Варіант 2. Модель роздроблення Національної академії державного управління при Президентові України на частини та самостійного функціонування частин

Формування розвинутого ринку надання якісних освітніх послуг в галузі освіти “Державне управління”, брак фінансових ресурсів на підтримку життєдіяльності монополіста, яким є Національна академія, труднощі створення інших конкурентоспроможних навчальних закладів галузі диктує необхідність формування на базі Національної академії п’ятьох ВНЗ, тобто вилучення із її структури регіональних інститутів. Далі відбуватиметься незалежний розвиток кожного інституту як ВНЗ з повним циклом навчання: бакалаврською та магістерською підготовкою, докторантурою.

Перевагою цього варіанта є наявність більшої свободи регіональних інститутів, менші витрати ресурсів на їх діяльність, недоліками – небезпека руйнування регіональних інститутів з метою оволодіння їх майном. Суперечливою є теза досягнення реальної конкуренції за освітні послуги в регіонах.

Варіант 3. Модель навчально-наукового закладу університетського типу “Національний дослідницький університет публічного управління (врядування)”

У процесі реформування вищої освіти в Україні виникне питання щодо освітньої перспективи Національної академії, яка характеризується значним кадровим потенціалом, коли до навчального процесу залучено понад 100 докторів наук, професорів та 250 кандидатів наук, доцентів, близько 500 провідних фахівців у галузі державного управління, досвідчених управлінців, у тому числі вищих посадових осіб держави. В її структурі діє також територіально розгорнута мережа інтегрованих спеціалізованих навчальних закладів.

Тому подальший розвиток Національної академії державного управління при Президентові України може бути пов’язаний з її університетським вектором, формуванням своєрідного українського Гарварду, який стане науковим, освітнім і просвітницьким центром формування інтелектуального капіталу з розробки та реалізації публічного управління, підготовки державно-управлінської еліти. Найбільш логічним є поступове, поетапне перетворення Національної академії у ВНЗ з назвою “**Національний університет публічного врядування – Національна академія державного управління при Президентові України**”. Така реорганізація Національної академії відповідатиме вимогам Європейської групи з публічного адміністрування та Європейської асоціації навчальних закладів з публічного адміністрування і буде зрозумілою для європейської та вітчизняної освітньої й наукової спільноти. Вона вимагає створення сучасної інфраструктури дослідницького університету, що сприятиме якісній організації навчального процесу та наукової діяльності.

Підкреслимо: Національна академія вже розвивається в режимі максимальної відповідності нормам і стандартам університету: зростає кількість спеціальностей магістерської підготовки, формується бакалаврський рівень освітньої підготовки, міцний науково-дослідницький сектор.

Перевагою такої моделі є подальші концентрація та реалізація інтелектуального капіталу Національної академії державного управління при Президентові України, перетворення її в національний заклад підготовки управлінської еліти, недоліком – необхідність додаткового фінансування університетського проекту, зміна менеджменту, втрата президентського патронату та деяких функцій.

Варіант 4. Модель навчального закладу з тренінгу та атестації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

З початком процесу реформ різко зростає потреба у швидкому засвоєнні державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування сучасних знань, оволодіння навичками дії та поведінки, новими технологіями та алгоритмами діяльності. Тому виникає необхідність прийняття державної програми та формування відповідного державного замовлення, визначення обсягів фінансування на поширення системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за рахунок тренінгів, які пов'язані з формуванням у службовців вмінь та навичок дій з реалізації державно-управлінських реформ, володіння нормативно-правовими актами. Крім того, система швидкого навчання не може існувати без відповідної системи оцінювання чиновників. Тому найбільш доцільно розробити систему атестації державних управлінців, в якій ключову роль будуть відігравати Національна академія та її регіональні інститути. Державні службовці проходять у ній оцінювання та отримують висновок про наявність тих чи інших компетенцій, які необхідні для зайняття відповідної посади. Для забезпечення цієї діяльності формується науково-методичне забезпечення підготовки та роботи тренерів, проведення оцінної роботи. Структурні зміни Національної академії охоплюють створення відповідних тренінгових центрів і центру підготовки та підвищення кваліфікації викладачів-тренерів.

Перевагою такого варіанта є підвищення реального практичного внеску Національної академії в реалізацію кадрової політики держави, недоліком – можливе звуження інших функцій Національної академії, загострення конкуренції між регіональними інститутами Національної академії та регіональними центрами підвищення кваліфікації.

Варіант 5. Модель головного навчального закладу системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

У цьому варіанті Національна академія концентрує увагу на кадровій політиці в публічному управлінні, модернізує професійну спеціалізацію підготовки та й саму підготовку, формує систему незалежного оцінювання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечує науковий та науково-методичний супровід кадрової політики публічного управління, тісну взаємодію з громадянським суспільством з питань державно-управлінських кадрів.

Перевагами цього варіанта є розширення участі Національної академії в кадровій політиці, розвиток кадрових наукових досліджень, розробка кадрових технологій тощо, недоліком – зниження впливу Національної академії на координацію галузі науки “Державне управління”.

Варіант 6. Модель головного навчально-наукового закладу кадрового забезпечення та наукового супроводу державно-управлінських реформ

У цьому варіанті звужується кадрова діяльність до роботи з реформаторськими кадрами, які охоплюють менеджерів реформ та кваліфікаційно оновлені кадрові когорти публічного управління. Наукова, навчальна, експертно-аналітична, консультативна та інші види діяльності концентруються на реформаторському аспекті. Такий підхід дає змогу за умови ефективного менеджменту швидко сформувати науково-методичну та кадрову засади державних реформ, забезпечити їх наукову підтримку та кадрову визначеність. Наявність центрального офісу Національної академії та її регіональних інститутів сприятиме в цьому варіанті прискоренню реформ як на загальноукраїнському, так і на регіональному рівні.

Спроби використання в державі в ролі такого своєрідного центру реформ інших інституцій не можуть розв'язати проблему, а тільки загострять її. Справа в тому, що досить часто

претенденти на реформаторську роль не пов'язані з державно-управлінською наукою. Їхні зусилля зводилися до формування ідеологем (багатовекторної інтеграції, європейської інтеграції, розвитку нації, служіння національній пам'яті тощо), які виконували тільки ціннісні, орієнтаційні функції. Тому пропозиції щодо реформування суспільства та держави мали абстрактний характер, залишалися на рівні цінностей і не втілювалися у програми та технології. Вони перетворювали ціннісний плюралізм із головної переваги українського суспільства в його головний недолік, що призводить до різноманіття ціннісних конфліктів, деякі з яких, як свідчить досвід останніх років, можуть бути проблемою національної безпеки держави.

Аналіз можливостей та потенціалу Національної академії також підтверджує той факт, що тільки вона спроможна стати таким центром. Важливо також те, що внутрішній потенціал Національної академії такий, що можливе поєднання більшості конструктивних моделей у деяку цілісність.

Зазначимо, що різноманіття цих варіантів завжди буває характерним для перехідних етапів розвитку суспільства, коли в умовах хаосу з'являються точки біфуркації, в яких може бути зроблений вибір найбільш вдалого варіанта розвитку на основі обґрунтування зростання ролі Національної академії в державі, ретельного аналізу змісту моделі, її позитивних і негативних наслідків для держави та суспільства.

Після цього необхідно провести інституціональне проектування та реформування Національної академії, що передбачає відповідно до управління проектами: 1) усвідомлення і формулювання практичної проблемної ситуації; 2) збирання інформації, вивчення накопиченого досвіду перетворення дійсності і аналогічних проектів; 3) обґрунтування можливості і доцільності проекту появою його задуму, створенням концепції; 4) формування завдання на проектування, визначення вимоги до проекту; 5) ухвалення рішення про проведення проектування; 6) формування команди проектувальників; 7) планування проекту; 8) власне проектування; 9) оцінка проекту; 10) втілення проекту в соціальну реальність.

У процесі реалізації інституціонального проектування необхідно вирішити такі завдання: 1) сформувати нормативно-правове забезпечення; 2) внести організаційні зміни; 3) змінити менеджмент, адміністрування; 4) впровадити нові технології; 5) внести зміни в ціннісно-символічний ряд.

Принципово важливим для успішного реформування Національної академії державного управління при Президенті України є: 1) наукова, насамперед фінансово-економічна обґрунтованість змін; 2) підтримка змін з боку громадянського суспільства, насамперед експертів та сектора прихильників Національної академії в громадянському суспільстві; 3) ресурсна забезпеченість змін; 4) програмне управління змінами; 5) налагодження державного та громадського контролю.

6.3. Можливості Національної академії державного управління при Президенті України в інституціоналізації державно-управлінських реформ

Стратегічний курс суспільних реформ в Україні, який спрямований на досягнення європейських стандартів життя та гідного місця України у світі й задекларований у програмному документі Президента України П.О.Порошенка "Стратегія сталого розвитку "Україна 2020" (далі – Стратегія сталого розвитку), передбачає проведення реформ за 62 пріоритетними напрямками, які згруповані у дорожній карті за чотирма векторами поступу: "Розвиток", "Безпека", "Відповідальність", "Гордість" і виконання двох програм.

Слід відзначити колінеарність певних пріоритетних напрямів суспільних реформ напрямам наукових досліджень, які проводяться в Національній академії і за якими отримані вагомі наукові результати.

З курсом суспільних реформ має бути пов'язаний і розвиток Національної академії, коригування змісту основних завдань і уточнення функцій діяльності закладу, що має відбуватися у форматі імперативів інституціональних змін, зокрема визначених Законом України "Про вищу освіту", новою редакцією Закону України "Про наукову та науково-технічну діяльність", Національною рамкою кваліфікацій та іншими нормативно-правовими актами.

Серед 62 пріоритетних напрямів Стратегії сталого розвитку, які мають безпосередньо найбільш вплинути на діяльність Національної академії, а також стати пріоритетними напрямами для наукових розвідок унаслідок значних наукових розробок науково-педагогічних працівників закладу, слід відзначити такі :

- “Децентралізація та реформа державного управління” (за вектором “Відповідальність” – 1-ша позиція серед 14, а також включено до списку з восьми першочергових реформ);
- “Реформа державної служби та реорганізація державних органів” (за вектором “Розвиток” – 25-та позиція серед 26);
- “Програма електронного врядування” (за вектором “Безпека” – 5-та позиція серед дев’яти);
- “Реформа освіти” (за вектором “Відповідальність” – 13-та позиція серед 14);
- “Реформа системи охорони здоров’я” (за вектором “Відповідальність” – 8-ма позиція серед 14, а також включено до списку з восьми першочергових програм);
- “Реформа державної політики у сфері науки та досліджень” (за вектором “Гордість” – 6-та позиція серед 13).

З огляду на співвідношення завдань діяльності Національної академії в плані участі закладу в реалізації пріоритетних напрямів Стратегії сталого розвитку “Україна 2020”, а також розвиток існуючих галузі науки і галузі освіти “Державне управління” виокремлено такі першочергові завдання:

1. *Теоретико-методологічного обґрунтування та розроблення підходів до наукового супроводу практики впровадження реформ* системою органів публічної влади, а також моніторингу результативності реформ за розробленою релевантною системою показників та індикаторів.

2. *Забезпечення системи органів публічної влади підготовленими висококваліфікованими професійними кадрами* (державних службовців для органів державної влади і посадових осіб місцевого самоврядування для органів місцевого самоврядування), спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати державну політику реформ, творчо й ефективно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у предметній сфері їх діяльності з метою досягнення сталого розвитку України.

Зазначені імперативи наукового та кадрового забезпечення реалізації Стратегії сталого розвитку України формують відповідні проблеми, що мають бути розв’язані у сферах наукової і освітньої діяльності “Державне управління”, зміст та властивості яких полягають ось у чому.

Об’єктом досліджень науки державного управління є управлінська діяльність системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а предметом – принципи, закономірності, технології та механізми такої діяльності.

Державне управління має політичний, адміністративний та правовий аспекти. Політичний аспект полягає в цілепокладанні державного управління, адміністративний – у виконавчій та розпорядчій діяльності держави, що реалізується виконавчою владою, правовий – у виконанні актів законодавства, нормативно-правових актів, рішень Конституційного Суду щодо конституційності законів.

Теоретико-методологічна база, на якій розвивається наука державного управління, сформована в таких галузях науки, як економіка, менеджмент, політологія, психологія, право, соціологія, теорія управління, філософія та низці інших наукових і освітніх дисциплін. Це визначає міждисциплінарний характер науки державного управління, застосування широкого спектра методологічних підходів, механізмів та інструментарію, властивих як державному управлінню, так і тих, які розроблені в інших наукових дисциплінах та набули подальшого розвитку під впливом завдань і проблем, поставлених перед державним управлінням. Це особливо цінне для наукового обґрунтування і має бути покладено в основу наукового супроводу реалізації багатопланової Стратегії сталого розвитку України.

Крім того, в науковій галузі державного управління здійснюються підготовка і підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації для наукових установ, ВНЗ, які проводять дослідження в проблемній сфері державного управління і місцевого самоврядування і здійснюють підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів.

В освітній галузі “Державне управління” ефективно функціонує система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування, до якої, крім Національної академії державного управління при Президентові України та чотирьох її регіональних інститутів (Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський), залучено 42 провідних вищих навчальних заклади України, розгорнуто мережу з 23 регіональних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій.

Розроблені на теоретико-методологічній основі у сфері науки “Державне управління” відповідні галузеві стандарти вищої освіти України (“Державне управління”, “Державна служба”, “Управління суспільним розвитком”), а також відповідні освітні стандарти вищого навчального закладу для запровадження практико-орієнтовних на певні сегменти суспільної і соціально-економічної діяльності освітньо-професійних магістерських програм підготовки державно-управлінських кадрів за 12 спеціальностями в галузі знань “Державне управління”:

Місією цих освітньо-професійних магістерських програм, розроблених та ініційованих до впровадження Національною академією, є професійна підготовка висококваліфікованих фахівців для системи державного управління та місцевого самоврядування, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати державну політику, творчо й ефективно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у предметній сфері їх діяльності з метою реалізації сталого розвитку України.

Про значущість функціонування і затребуваності розгорнутої мережі системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в освітній галузі “Державне управління” свідчать такі дані Національного агентства України з питань державної служби станом на 1 січня 2014 р.

Загальна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування становила 433 269 осіб, у тому числі 335 270 державних службовців і 97 999 посадових осіб місцевого самоврядування.

91,3% від загальної кількості державних службовців мають повну вищу освіту, але тільки 10382 державних службовці – вищу освіту за напрямом підготовки “Державне управління” (тобто 3%). Науковий ступінь мають 2033 державних службовці, 4296 осіб здобули вищу освіту у звітному 2013 р., з них 1425 – рівень магістра за напрямом підготовки “Державне управління”, 507 – в Національній академії, 918 – в інших закладах освіти.

73,74% посадових осіб місцевого самоврядування мають повну вищу освіту, 3082 посадові особи місцевого самоврядування мають вищу освіту за напрямом підготовки “Державне управління” (3,1%). Науковий ступінь мають 225 посадових осіб місцевого самоврядування, 750 осіб здобули вищу освіту у звітному році, з них 453 – рівень магістра за напрямом підготовки “Державне управління”, 183 – у Національній академії, 270 – в інших закладах освіти.

У цілому в 2013 р. підвищили кваліфікацію 66 769 державних службовців і 14 863 посадові особи місцевого самоврядування.

Ураховуючи значну плінність кадрів на державній службі і службі в органах місцевого самоврядування (77 075 осіб прийнято на роботу на державну службу і службу в органах місцевого самоврядування, а 53 092 державних службовці і посадові особи місцевого самоврядування вибуло у 2013 р.), питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації в освітній галузі “Державне управління” набуває актуальності, особливо в умовах державно-управлінських реформ.

Таким чином, на сьогодні “державне управління” як системна категорія розкривається водночас за такими складовими: це галузь науки, галузь вищої освіти і вид соціально-економічної діяльності (за КВЕД код 84.1. Державне управління загального характеру; соціально-економічне управління).

Зазначені три складові системи державного управління є його невід’ємними визначальними властивостями, перебувають у природному взаємозбагачувальному зв’язку і мають спільний об’єктно-предметний простір проблем. При цьому провідну роль у системі державного управління має відігравати наука, де має бути забезпечена як генерація державно-управлінських знань, так і впровадження цих знань у практику державного управління та місцевого

самоврядування, а також в освітню галузь підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Модернізація системи державного управління апріорі передбачає модернізацію галузі науки і галузі освіти “Державне управління”, поглиблення їх взаємної інтеграції та інтеграції з практикою державного управління.

У цій потрібній спіралі “наука, освіта, практика державного управління” в сучасних умовах провідну роль має відігравати Національна академія, в якій на порядку денному постають першочергові завдання:

- наукового супроводу суспільних реформ;
- наукового обґрунтування модернізації системи органів державної влади і органів місцевого самоврядування;
- зростання інтелектуального капіталу галузі науки і галузі освіти “Державне управління”, а також у системі органів державної влади і органів місцевого самоврядування шляхом підготовки висококваліфікованих компетентних кадрів і наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації;
- теоретико-методологічного обґрунтування і впровадження в практику державного управління і місцевого самоврядування прогресивних управлінських технологій і методик, апробованих світовою практикою публічного управління;
- стратегічного розвитку самого закладу.

ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, забезпечення її сталого розвитку потребують принципово нового ставлення до питань формування та реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління. Це пов'язано передусім із вирішенням ключових питань національної безпеки, цілісності та суверенного розвитку України.

Необхідність докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу публічного управління, забезпечення його професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. Водночас відсутність системного підходу у державній кадровій політиці зумовила появу негативних тенденцій, які потребують усунення, а саме: недосконалість законодавчої бази, що забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу; невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі; системна корупція державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, ментальна відсталість управлінських кадрів від європейського вектора розвитку держави, прогалини в застосуванні проектного менеджменту, європейських стандартів публічного врядування.

У кадровій сфері публічного управління загострилися суперечності між потребою в кадрах нової генерації і повільним процесом їх оновлення, яке проводиться скоріше під тиском громадянських структур, ніж унаслідок системних змін. На фоні значної надлишкової кількості застарілих професійно кадрів спостерігається катастрофічний дефіцит кадрів нової генерації, що гальмує державно-управлінські реформи.

Сучасний розвиток суспільства, ключовими трендами якого є становлення суспільства знань, глобалізаційні процеси в публічній сфері, перехід до шостого технологічного укладу, незворотність запровадження цивілізаційних засад публічного управління зумовлюють необхідність інноваційного розвитку управлінської освіти як чинника забезпечення розвитку особистості, її добробуту, економічної, соціальної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства.

Місією управлінської освіти є забезпечення формування потенціалу управління громадянським суспільством, його суб'єктами, державою, територіями, місцевим самоврядуванням. Для реалізації цієї місії має бути вжитий комплекс заходів за чотирма основними напрямками: створення конкурентоспроможних на світовому рівні освітніх програм; формування інфраструктури знань, розробка конкурентоспроможних технологій та впровадження інновацій в публічному управлінні; становлення розгорнутої системи партнерських відносин з освітніми організаціями, науковими центрами, комерційними та некомерційними організаціями, органами влади; розвиток сучасної демократичної системи формування та реалізації людського капіталу, модернізації публічного управління.

Запровадження положень Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, імплементація європейських цінностей в українські реалії життя потребують формулювання нових амбітних цілей і завдань; забезпечення особистісного розвитку управлінця, постійного підвищення якості освітніх послуг; упровадження інноваційних технологій у навчальний процес.

Головними проблемами управлінської освіти в Україні є: традиційний, переважно академічний характер навчання, низький рівень самостійної роботи слухачів, формальне застосування компетентісного підходу до визначення змісту та організації навчання; недостатній рівень економіко-математичної підготовки управлінських кадрів, дефіцит різноманітних освітніх продуктів, орієнтованих на розв'язання актуальних кризових проблем, низька насиченість освітнього процесу результатами сучасних, у тому числі зарубіжних наукових досліджень.

Стратегічними завданнями розвитку управлінської освіти є: формування сучасного світогляду управлінців; розвиток фундаментальних наукових шкіл для задоволення потреб розвитку суспільства і практики державного будівництва; використання в навчальному процесі досягнень вітчизняної та зарубіжної науки; запровадження інновацій, у тому числі і в індивідуалізацію освітнього процесу; модернізація професійної освіти управлінської еліти; оновлення системи управління професійною підготовкою та забезпечення освіти управлінських кадрів протягом життя; укріплення єдності і взаємозумовленості фундаментальної та спеціальної підготовки.

Основними системними способами формування змісту та організації навчального процесу визнані: компетентнісний підхід, у контексті якого забезпечується спрямування навчального процесу на кінцеві результати навчання; постійна модернізація змісту, форм і методів навчання, що спирається на безперервний моніторинг світових і, насамперед, європейських вимог до якості управлінської освіти.

Виключно важливим і актуальним завданням щодо формування кадрової політики, забезпечення результативного й ефективного управлінського процесу та створення чотириступеневої системи управлінської освіти у цій сфері є наукова розробка галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління, її опрацювання та демократичне запровадження в практику освіти.

Положення галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління мають враховувати особливості суб'єктів і об'єктів управління, види та показники управлінської діяльності.

Компетентнісний підхід при формуванні змісту навчання вимагає формування професійних компетенцій щодо виконання професійних функцій та завдань для основних видів економічної діяльності, визначених Національним класифікатором України “Класифікація видів економічної діяльності” ДК 009: 2010.

При визначенні основних вимог до змісту діяльності у сфері публічного управління на основі положень Закону України “Про вищу освіту” та Національної рамки кваліфікацій виокремлюються такі види управлінської діяльності: *інформаційно-аналітична; прогнозно-проектна; організаційно-управлінська; адміністративно-технологічна; комунікаційно-консультативна; соціально-психологічна; науково-дослідна та педагогічна*. З урахуванням доцільності для галузі управління публічною сферою включення до галузевої рамки кваліфікацій та кваліфікаційних рівнів бакалавра і магістра до зазначеного переліку видів діяльності слід додати й допоміжно-технологічну діяльність.

Перелік видів управлінської діяльності однаковий для різних рівнів кваліфікації фахівців. Вони відрізняються за змістом діяльності та широтою повноважень вирішення професійних завдань (класом завдань діяльності), наукоємністю, умовами, автономністю діяльності та відповідалістю.

Для визначення змісту освіти (освітньої програми вищої освіти) запропонована логічна схеми (послідовність) використання положень нормативних документів: Національна рамка кваліфікацій – Закон України “Про вищу освіту” – Галузева рамка кваліфікацій – процес публічного управління – сфера (управління публічною сферою) – об'єкти (органи публічної влади та інші об'єкти публічної сфери) – види професійної діяльності – перелік професійних і особистісних інтелектуальних і соціальних компетенцій. Також визначаються вимоги щодо здатності фахівця до застосування (вироблення) здобутків науки публічного управління в певних умовах при реалізації сукупності видів професійної діяльності.

Запропоновані принципи формування освітніх програм вищої освіти та визначені вимоги щодо формування освітніх програм для чотириступеневої (бакалавр – магістр – доктор філософії – доктор наук) системи вищої освіти.

Запровадження норм Закону України “Про вищу освіту” та переліку знань і спеціальностей вищої освіти потребує вжиття негайних заходів щодо:

- розробки проекту галузевої рамки кваліфікацій управління публічною сферою;
- вироблення стандартів вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”;
- розроблення сукупності освітніх програм для всіх освітніх рівнів вищої школи за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” та їх затвердження;
- остаточного схвалення структури освітньо-професійних і освітньо-наукових програм спеціальності “Публічне управління та адміністрування”;
- обґрунтування необхідності освітньо-професійних і освітньо-наукових програм спеціалізацій спеціальності “Публічне управління та адміністрування”;
- модернізації положень щодо організації навчального процесу за новими освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами та їх ресурсного забезпечення;
- вироблення нормативної бази щодо формування та запровадження системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

Прагнучи посилити роль науки стосовно формування та реалізації державної кадрової політики у сфері кадрів публічного управління, подолання корупції та кадрових деформацій, консолідації зусиль владних структур, наукових закладів і громадських організацій, спираючись на аналітичні результати наукової доповіді та Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, можна рекомендувати:

Верховній Раді України:

1. Провести парламентські слухання на тему “Державна кадрова політика в публічному секторі України”.

2. Удосконалити нормативно-правову базу з питань:

- державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- реформування публічного адміністрування;
- децентралізації влади;
- персональної відповідальності державних службовців;
- підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління;
- наукової діяльності з проблем державного управління та державної кадрової політики;
- підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, які працюють у системі професійної підготовки кадрів.

3. Прискорити модернізацію нормативно-правового забезпечення науки шляхом створення цілісної системи законів та інших нормативно-правових актів, а також документів стратегічного розвитку науки, насамперед Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України в контексті проведення державно-управлінських реформ та розвитку державної кадрової політики.

Кабінету Міністрів України:

1. Розробити програму кадрового забезпечення реформ.

2. Передбачити в державному бюджеті поступове збільшення витрат на цільову державну підтримку науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу України.

3. Активно використовувати інтелектуальний потенціал державних експертно-аналітичних інституцій (Національної академії наук України, Національної академії державного управління при Президентові України, Національного інституту стратегічних досліджень) у процесі розробки концептуальних засад державної кадрової політики.

4. Розробити та впровадити механізм систематичного і комплексного моніторингу якості освіти та прогнозування розвитку освітньої галузі з урахуванням потреби у кадрах різних сфер суспільної діяльності.

Центральним та місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування:

1. Підвищити рівень залучення державних і недержавних науково-дослідних та експертно-аналітичних інституцій до розробки й реалізації державної кадрової політики.

Національному агентству України з питань державної служби:

1. Узгодити напрями стратегії державної кадрової політики з основними напрямками політики зайнятості з метою розв’язання проблем диспропорцій на ринку праці шляхом удосконалення механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців та розвитку системи профорієнтації молоді, спрямованої на розкриття специфіки державної служби та служби в органах місцевого самоврядування для формування свідомої особистості майбутнього державного службовця.

2. Створити Фонд фінансування випереджальної перепідготовки державних службовців, орієнтований на розвиток кадрового потенціалу державної служби з метою стимулювання інвестицій у вищу освіту.

3. Прискорити розробку проекту Закону України “Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”.

4. Інституціоналізувати національну галузеву систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних кадрів, робота яких пов’язана зі сферою державного управління та місцевого самоврядування.

5. Провести моніторинг кадрового забезпечення підготовки фахівців для сфери державного управління та державної служби і розробити програму його вдосконалення.

6. Провести функціональне обстеження органів виконавчої влади.
7. Прискорити розробку і впровадження стандартів надання й оцінки якості освітніх послуг у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
8. Створити єдиний банк даних, що містить широкий спектр інформації, необхідної для проведення активної політики топ-менеджменту в публічному управлінні в Україні.
9. Ввести нову прозору класифікацію посад державної служби, передбачити розвиток вищого корпусу державної служби.
10. Упровадити ефективні інструменти оцінювання державних службовців з урахуванням досягнення відповідних цільових показників.
11. Перетворити підрозділи по роботі з кадрами в державних органах на HR-служби, які функціонально будуть координуватися державним органом з питань державної служби з такими функціями, як реалізація кадрової політики, ведення статистики і HR-аналітики, профілів державних службовців, участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінці державних службовців, проведення оцінки потреб у навчанні та формування відповідного замовлення.

Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України:

1. Створити умови, в тому числі фінансові, для участі українських учених у міжнародних комунікативних заходах, обміні науковими досягненнями, просуванні вітчизняних наукових розробок у світовий науковий простір, вивченні світового досвіду підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації, насамперед у сфері публічного управління та кадрової політики.

Національній академії наук України:

1. Підготувати пропозиції щодо Національної програми наукових досліджень проблем кадрового забезпечення публічного управління, основних галузей економіки, науки, культури та освіти.
2. Розробити та створити умови для функціонування системи моніторингу кадрового забезпечення в державі та її регіонах.
3. Активізувати розробку соціальних технологій у сфері залучення, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, адаптації кадрів та їх кар'єрного зростання, регулювання трудової міграції, виховання та мотивації працівників.

Національній академії державного управління при Президентові України:

1. Відповідно до "Плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" у 2015 році" забезпечити модернізацію навчання згідно з напрямом "Публічне управління і адміністрування", визначеним у переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, і затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266, оновлення науково-професійних та професійних програм, спрямованих на підготовку фахівців нової генерації у сфері державного управління та місцевого самоврядування. З цією метою:

– активізувати роботу з удосконалення змісту магістерських програм відповідно до досягнень сучасної науки і практики, а також з урахуванням загальногуманістичних та патріотичних тенденцій, забезпечити спрямованість змісту навчання на формування у слухачів інноваційної культури, креативного мислення для розв'язання практичних проблем у сферах державного управління та місцевого самоврядування;

– розпочати розробку освітніх стандартів нового покоління на основі компетентнісного підходу згідно із сучасними світовими тенденціями.

2. При плануванні тематики наукових досліджень орієнтуватися на тенденції сучасної науки, ефективним нормативно-правовим підґрунтям якої є інституціональне проектування державно-управлінських реформ.

3. Поширити практику системного залучення до викладання у магістратурах державної служби вищих навчальних закладів України вітчизняних та зарубіжних фахівців з публічного управління, топ-менеджерів державно-управлінських реформ.

4. Залучати до навчання в докторантурі Національної академії, інших навчальних і наукових закладів талановиту молодь, кращих фахівців-практиків з числа державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розробити механізми залучення підготовлених наукових кадрів до сфери державного управління.

5. Здійснити аналіз кращих світових практик управління кадровим потенціалом держави.
6. У рамках реалізації проекту TEMPUS (ELITE) “Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту” створити науково-дослідну інституцію “Центр оцінювання та розвитку лідерства”.
7. З метою оптимізації системи конкурсного відбору створити “Національний центр з тестування державних службовців”, який би забезпечував проведення сертифікованого іспиту для участі в конкурсному відборі претендентів на посади державної служби.
8. Забезпечити умови для створення і розвитку наукових шкіл з публічного врядування та адміністрування.

Науковим колективам, фахівцям у галузі державного управління та місцевого самоврядування:

1. Спрямувати тематику наукових досліджень на вирішення актуальних питань суспільно-політичного розвитку держави, розвитку демократичного врядування з урахуванням пріоритетів державної кадрової політики.
2. Сприяти забезпеченню діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері державної кадрової політики шляхом розробки та обґрунтування практичних рекомендацій і прогнозів.
3. Розширити практику організації і проведення міждисциплінарних досліджень шляхом залучення до розробки теоретичних питань державного будівництва фахівців різних галузей знання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Базарна. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsnu/2012_1_2/Bazarna.pdf
2. Воронкова В. Г. Формирование духовной культуры как основы профессионального мастерства педагога в условиях культурной глобализации / В. Г. Воронкова // *Napograniczu. Studiaz filozofii religii*. Wydawnictwo Naukowe Mega Plast dla: Wyzszej Szkoły Finansow i Zarzadzania w Warszawie, 2012. – S. 439–453.
3. Гармонізація освітніх структур в Європі. Внесок університетів у Болонський процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf
4. Гошовська В. А. Концептуальні засади впровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: виклики і перспективи / В. А. Гошовська, Н. Б. Ларіна // *Освіта впродовж життя: досвід та перспективи розвитку* : наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 22–23 квіт. 2010 р. : тези доп. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – С. 27–32.
5. Грицяк А. І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / А. І. Грицяк // *Вісн. Акад. мит. служби України*. – 2010. – № 2. – С. 5–11. – (Серія “Державне управління”).
6. Гусев В. А. Институциональное проектирование государственно-управленческих реформ / В. А. Гусев, А. В. Радинская-Калиниченко // *Проблемы и перспективы инновационного развития экономики* : материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф., Алушта, 15–20 сент. 2014 г. / ТСНМО Крима. – Симферополь : ИТ “Ариал”, 2014. – С. 6–12.
7. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження : монографія / В. О. Гусев. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 624 с.
8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
9. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
10. Державна служба : підручник : у 2 т. / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – [Т. 1. – 372 с.; Т. 2. – 348 с.].
11. Державна служба в цифрах 2011 : інформ. вид. / Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу. – К. : ФОП Афонін, 2011. – 23 с.
12. Державна служба в цифрах 2012 : інформ. вид. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу, 2012. – 24 с.
13. Державна служба в цифрах 2013 : інформ. вид. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу, 2013. – 28 с.
14. Державна служба в цифрах 2014 : інформ. вид. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європ. Союзу, 2014. – 28 с.
15. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : ДРІДУ ; НАДУ, 2013. – Т. 2. – 324 с.
16. Дудко С. В. Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців / С. В. Дудко, В. М. Сороко // *Вісн. держ. служби України*. – 2003. – № 3. – С. 72–79.
17. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.
18. Забезпечення інноваційного розвитку системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів : навч.-метод. посіб. / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна та ін. ; за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2011. – 187 с.

19. Захарченко В. М. Проектування програм навчання у контексті функціонування НРК: компетентнісний підхід та результати навчання [Електронний ресурс] / В. М. Захарченко. – Режим доступу : <http://www.tempus.org.ua/uk/korysna-informacija/publikaciji.html?start=70>.
20. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2009 року : стат. бюл. / Держкомстат. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2010. – 32 с.
21. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2010 року : стат. бюл. / Держкомстат. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2011. – 45 с.
22. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2011 року : стат. бюл. / Держслужба статистики. – К. : [б.в.], 2012. – 35 с.
23. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2012 року : стат. бюл. / Держслужба статистики. – К. : [б.в.], 2013. – 35 с.
24. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2013 року : стат. бюл. / Держслужба статистики. – К. : [б.в.], 2014. – 45 с.
25. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, із змінами, внесеними згідно із Законами № 742-VII від 21.02.2014 р. – К. : [б.в.], 2014.
26. Концепція розвитку магістерських програм галузі знань “Державне управління” в Національній академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] / Рішення Вченої Ради Нац. акад. від 19 січ. 2012 р. № 189/1-3. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dor&tipn=Page&page=80>
27. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : [монографія] / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.
28. Лексин В. Н. Общая теория реформ. Контур и система исследования / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов // Теория и практика организации проведения реформ : сб. тр. Ин-та системного анализа Рос. Акад. наук. – М. : УРСС, 1995. – С. 6–51.
29. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей : пер. с англ. / П. Лоранж. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 388 с.
30. Луговий В. І. Міжнародна стандартна класифікація освіти: галузі освіти та підготовки (засадничий аналіз та алгоритм застосування) / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Педагогіка і психологія : Вісн. НАПН України. – 2014. – № 3(84). – С. 5–17.
31. Міжнародна стандартна класифікація освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/iscde-fields-of-education-training-2013RU.pdf>
32. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад. : О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко, К. Ф. Задоя та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – 48 с.
33. Мінаєва І. М. Складові поняття “публічна влада” [Електронний ресурс] / І. М. Мінаєва // Держ. буд-во. – 2008. – № 1. – Режим доступу : www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_1_2008
34. Модернізація професійної освіти управлінської еліти України ХХІ століття: компетентність та цикли підготовки. Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління”: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білінської, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2014. – С. 74–77.
35. Про затвердження Переліку наукових спеціальностей [Електронний ресурс] : Наказ МОНмолодьспорту України від 14 верес. 2011 р. № 1057. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/>
36. Национальные системы квалификационных стандартов: внедрение и результаты : Отчет об исследовании, проведенном в 16 странах / Группа техн. поддержки по вопр. достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточ. Европы и Центр. Азии ; Департамент по проф. навыкам и возможностям трудоустройства. – М. : МОТ, 2011.
37. Національний Класифікатор України ДК 003:2010 “Класифікатор професій”. – К. : Соцінформ, 2011. – 764 с.
38. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/>
39. Національна галузева стандартна класифікація освіти : проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tempus-prj.onma.edu.ua/dlzone/qantus/ationalStandardClassificationOfEducation.pdf>

40. Оболенський О. Ю. Публічне управління: публічна сфера, публічне право, і публічна політика – співвідношення понять / О. Ю. Оболенський // Державне управління та місцеве самоврядування. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 2 (17).
41. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / О. Ю. Оболенський ; [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – 150 с.
42. Осипенко Л. А. Актуальные проблемы управленческого образования в условиях глобализации [Электронный ресурс] / Л. А. Осипенко. – Режим доступа : <http://vestnik-rzi.ru/2014/01/1287>
43. Питання Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 21 верес. 2001 р. № 850. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/850/2001>
44. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110/2011 : офіц. текст. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011>
45. Положення про Національну академію державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : затверджено Указом Президента України “Питання Національної академії державного управління при Президентові України” від 21 верес. 2001 р. № 850/2001 (зі змінами). – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/>
46. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України : прийнятий 1 лип. 2014 р. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
47. Про внесення змін до Положення про Національну академію державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 18 лют. 2014 р. № 81. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011>
48. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України : прийнятий 16 груд. 1993 р. із наст. змінами. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
49. Про державну службу [Електронний ресурс] : проект Закону України від 30 берез. 2015 р. № 2490. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571
50. Про деякі питання діяльності Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 14 серп. 2012 р. № 471/2012 : офіц. текст. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/471/2012>
51. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2013 р. № 350. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
52. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. № 2011 р. № 1341. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
53. Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серп. 2010 р. № 787. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/>
54. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квіт. 2015 р. № 266. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF/page2>
55. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 черв. 2014 р. № 591. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-р>
56. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лют. 1997 р. № 167. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/167-97-п>

57. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>

58. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 черв. 2013 р. № 255. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-п>

59. Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державними-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 верес. 2014 р. № 847. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/847-2014-р>

60. Про підписання Угоди про фінансування (Контракт для України з розбудови держави) [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 трав. 2014 р. № 452. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/452-2014-р>

61. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] : Закон України : прийнятий 16 верес. 2014 р. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>

62. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Закон України: прийнятий 7 черв. 2001 р. із наст. змінами. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

63. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : проект Закону України від 30 берез. 2015 р. № 2489. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569

64. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

65. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

66. Про фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки 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://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п>

67. Програма економічних реформ на 2010–2014 рр. “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс] : Офіц. інтернет-представництво Президента України. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf

68. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія / Ю. М. Рашкевич. – Львів : Вид-во “Львів. політехніки”, 2014. – 168 с.

69. Розвиток системи підготовки та атестації кадрів вищої кваліфікації у сфері державного управління України : зб. інформ.-аналіт. матеріалів : у 2 ч. / [К. О. Ващенко, В. П. Трощинський, В. О. Чмига та ін.] ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2012. – Ч. 1. – 248 с.

70. Розвиток системи підготовки та атестації кадрів вищої кваліфікації у сфері державного управління України : зб. інформ.-аналіт. матеріалів : у 2 ч. / [К. О. Ващенко, В. П. Трощинський, В. О. Чмига та ін.] ; за заг. ред. В. В. Толкованова, Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2012. – Ч. 2. – 140 с.

71. Савенкова Т. Конкурентоспособность специалистов как вектор движения образования на пути к прогрессу / Т. Савенкова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 115–126.
72. Сороко В. М. Інноваційний підхід до впровадження нових магістерських програм підготовки державних службовців / В. М. Сороко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія : [зб. наук. пр.]. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. – 2012. – Вип. 29 (42). – С. 41–44.
73. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до розроблення професійних програм навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / В. М. Сороко // Шляхи оптимізації підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань “Державне управління” : матеріали наук.- практ. семінару (Івано-Франківськ, 3–5 груд. 2009 р.). – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. – С. 83–99.
74. Сурмін Ю. П. Методологія галузі науки “Державне управління” : монографія / Ю. П. Сурмін. – К. : НАДУ, 2012. – 372 с.
75. Таланова Ж. В. Підходи до розроблення галузевих рамок кваліфікацій в Європейському просторі вищої освіти [Електронний ресурс] / Ж. В. Таланова. – Режим доступу : http://212.111.196.8:8081/dlc/24_25102013/talanova.pdf
76. Тамбовцев В. Л. Основы институционального проектирования : учеб. пособие / В. Л. Тамбовцев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 144 с.
77. Про Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 14 січ. 2015 р. № 11/2015. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>
78. Україна 2014–2015: долаючи виклики : (аналітичні оцінки) / Ю. Якименко, А. Биченко, В. Замятін та ін. – К. : Центр Разумкова, 2015. – 56 с.
79. Фесенко В. Реформи: хто і як їх повинен здійснювати [Електронний ресурс] / В. Фесенко. – Режим доступу : <http://nv.ua/opinion/fesenko/reformy-kto-i-kak-ih-dolzhen-osushchestvlyat28815.html>
80. Формування моделі економічного розвитку України у післякризовому світі. – К. : НІСД, 2013. – 65 с.
81. Цикл робіт “Теоретико-методологічне обґрунтування та практичне запровадження системи підготовки фахівців в освітній і науковій галузях “Державне управління” авторського колективу у складі: Ю. В. Ковбасюка, В. А. Гошовської, В. С. Загорського та ін., що висувається Національною академією державного управління при Президентові України на здобуття Державної премії України в галузі освіти за номінацією “наукові досягнення в галузі освіти”. – [Б.м. : б.в.], б.р.
82. Чмига В. О. Аналіз результатів атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні за 15-річний період функціонування галузі науки “Державне управління” / В. О. Чмига, Н. І. Демедишина // Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. – 2012. – № 6. – С. 38–45.
83. International standard classification of Education: Fields of Education and Training 2013. ISCED-F 2013 / UNESCO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-37c-fos-review-222729e.pdf>
84. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf
85. The European Qualifications Framework for lifelong learning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eqavet.eu/gns/policy-context/european-vet-initiatives/european-qualifications-framework.aspx>

ЗМІСТ

ГЛОСАРІЙ ДОПОВІДІ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ	7
1.1. Кадрова ситуація у сфері публічного управління	7
1.2. Трансформація інститутів влади: нові реалії для України після 2014 року	15
1.3. Системні зміни в законодавстві: підстави для новацій у кадровій політиці у сфері публічного управління	18
1.4. Концептуальні підходи до формування кадрового потенціалу системи публічного управління	22
1.5. Шляхи модернізації кадрової політики в публічному секторі	27
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І СПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ ДО ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	35
2.1. 20-річна діяльність Національної академії державного управління при Президентові України для професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування	35
2.1.1. Від Факультету до Інституту вищих керівних кадрів: ретроспектива змін і перетворень	35
2.1.2. Інститут “Вища школа державного управління” – школа з підготовки професіоналів найвищого класу за спеціальністю “Публічне адміністрування”	39
2.1.3. Інститут державної служби та місцевого самоврядування – базова складова в системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	40
2.1.4. Становлення та розвиток Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України	42
2.1.5. Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України як потужний центр професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	47
2.1.6. Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України – кращий навчальний заклад гуманітарного профілю Одеського регіону	53
2.1.7. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України як лідерський інноваційний навчальний заклад	55
2.2. Випускники Національної академії державного управління при Президентові України на службі українському суспільству	60
2.3. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: становлення й сучасні проблеми	63
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ	69
3.1. Актуальні проблеми управлінської освіти в умовах глобалізації	69
3.2. Аналіз існуючих освітньо-професійних програм в освітній галузі “Державне управління”	75
3.3. Основні вимоги до галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічного управління та види діяльності	82
3.4. Компетентнісний підхід у формуванні змісту освітніх програм підготовки бакалавра, магістра і доктора філософії	90
3.5. Загальні бачення та структура освітніх програм підготовки в галузі “Державне управління”	97
РОЗДІЛ 4. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ГАЛУЗІ НАУКИ “ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ”	104
4.1. Організація фундаментальних та прикладних досліджень у галузі державного управління	104
4.2. Підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів у Національній академії державного управління при Президентові України	110
4.3. Атестація кадрів вищої кваліфікації з державного управління спеціалізованими вченими радами	117
РОЗДІЛ 5. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ, КОМУНІКАЦІЇ ТА ІМІДЖ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ	124
5.1. Міжнародна співпраця в контексті розвитку інституційної спроможності Національної академії державного управління при Президентові України	124
5.2. Комунікативні заходи та імідж Національної академії державного управління при Президентові України	134
РОЗДІЛ 6. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ РЕФОРМ	138
6.1. Кадрове забезпечення реформ – ключова умова їх успіху	138
6.2. Варіанти моделей стратегічного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України в умовах реформ	141
6.3. Можливості Національної академії державного управління при Президентові України в інституціоналізації державно-управлінських реформ	144
ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	148
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	153

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

ГЛОСАРІЙ

Ю.П. Сурмін, д.соц.н., проф.
В.О. Гусєв, к.е.н., с.н.с.
О.Л. Євмєшкіна, к.держ.упр., доц.
С.О. Москаленко, к.держ.упр.

ВСТУП

Ю.В. Ковбасюк, д.держ.упр., проф.
Ю.П. Сурмін, д.соц.н., проф.

РОЗДІЛ 1

В.М. Сороко, к.т.н., доц. (1.1, 1.2)
С.Д. Дубенко, к.ю.н., доц., *І.І. Чипенко* (1.3)
В.Л. Федоренко, д.ю.н., проф., *В.М. Сороко*, к.т.н., доц. (1.4)
Р.В. Войтович, д.держ.упр., проф. (1.5)

РОЗДІЛ 2

А.І. Семенченко, д.держ.упр., проф., *С.А. Дяченко*, к.держ.упр. (2.1.1)
С.А. Романюк, д.е.н., доц. (2.1.2)
С.О. Телешин, д.політ.н., проф., *І.В. Валентюк*, к.держ.упр., доц. (2.1.3)
С.М. Серьогін, д.політ.н., проф. (2.1.4)
В.С. Загорський, д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України (2.1.5)
М.М. Іжа, д.політ.н., проф. (2.1.6)
Л.О. Бєлова, д.соц.н., проф. (2.1.7)
Н.П. Керного (2.2)
В.А. Гошовська, д.політ.н., проф. (2.3)

РОЗДІЛ 3

О.Ю. Оболенський, д.е.н., проф. (3.1)
В.М. Сороко, к.т.н., доц. (3.2)
О.Ю. Оболенський, д.е.н., проф., *С.А. Романюк*, д.е.н., доц., *С.М. Коник*, к.держ.упр., доц. (3.3, 3.4, 3.5)

РОЗДІЛ 4

С.В. Загороднюк, к.держ.упр., *Ю.П. Сурмін*, д.соц.н., проф., *О.Л. Євмєшкіна*, к.держ.упр., доц.,
С.О. Москаленко, к.держ.упр. (4.1)
В.О. Чмига, к.держ.упр., доц., *Н.І. Демедишина*, к.держ.упр. (4.2, 4.3)

РОЗДІЛ 5

С.М. Гладкова, *П.І. Крайнік* (5.1)
А.А. Попок, д.держ.упр., проф., *С.Є. Горбатюк*, к.держ.упр. (5.2)

РОЗДІЛ 6

Ю.П. Сурмін, д.соц.н., проф.
В.Г. Бодров, д.е.н., проф.
В.О. Гусєв, к.е.н., с.н.с.

ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ю.В. Ковбасюк, д.держ.упр., проф.
Ю.П. Сурмін, д.соц.н., проф.
А.П. Рачинський, д.держ.упр., проф.
О.Ю. Оболенський, д.е.н., проф.
В.О. Гусєв, к.е.н., с.н.с.
С.Д. Дубенко, к.ю.н., доц.
С.В. Загороднюк, к.держ.упр.
В.М. Сороко, к.т.н., доц.

Н а у к о в е в и д а н н я

**ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МІСІЯ, РОЛЬ ТА МІСЦЕ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Наукова доповідь

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*

Редактори-коректори: *С. М. Шиманська, В. Г. Шевельова,
Л. О. Воронько, С. Г. Крушельницька*
Технічний редактор *Н. Ю. Копайгора*

Підп. до друку 26.05.2015.
Формат 60 × 84/8. Обл.-вид. арк. 14,5. Ум.-друк. арк. 18,6.

Національна академія державного управління
при Президентіві України.
03680, Київ, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-77-95.
E-mail: uvd.nadu@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003