

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

ОРЛІВ Мар'яна Степанівна



УДК 35.088.6(477)

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

25.00.02 – механізми державного управління

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора наук з державного управління

КИЇВ – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національній академії державного управління при Президентові України.

Науковий консультант – доктор політичних наук, професор
ГОШОВСЬКА Валентина Андріївна,
Національна академія державного управління
при Президентові України,
директор Інституту підвищення кваліфікації
керівних кадрів,
завідувач кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту,
заслужений працівник народної освіти України.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор
ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван Петрович,
Херсонський національний технічний університет,
завідувач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
заслужений працівник освіти України;

доктор наук з державного управління, професор
ЛУКІНА Тетяна Олександрівна,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
професор кафедри публічного управління
та менеджменту інноваційної діяльності;

доктор наук з державного управління, професор
НАУМЕНКО Раїса Андріївна,
Київський національний
торгівельно-економічний університет,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування.

Захист відбудеться *12 лютого 2019 року о 12 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.810.02 Національної академії державного управління при Президентові України за адресою: 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, к. 212.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національної академії державного управління при Президентові України (03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20).

Автореферат розісланий *10 січня 2019 року*.

**Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради**



М.Г.Цедік

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та оновлення професійних знань світовою тенденцією стало суспільного розвитку в ХХІ ст. є утвердження концепції безперервної освіти. Необхідність формування механізмів її запровадження в навчанні кадрів центральних і територіальних органів виконавчої влади (далі – органи влади), орієнтованому на їх особистісний і професійний розвиток, упровадження принципів належного врядування, передбачено Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 роки.

Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади є складовою системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Але, порівняно з іншими підсистемами, йому властиві оперативність і масштабність впливу на кадровий потенціал держави, проблемна і функціональна спрямованість навчальних програм. Тому для успішної реалізації цілей сталого розвитку Української держави як незалежної, демократичної, парламентсько-президентської республіки важливо забезпечити ефективність механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, що стане каталізатором модернізації публічного управління в цілому. У формуванні механізмів слід зважати на те, що фінансування розвитку професійної компетентності здійснюють на підставі принципів економічної доцільності та забезпечення інтегрованого соціального ефекту у вигляді суспільного блага. Відповідно сучасна система підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади має сприяти не тільки професіоналізації державного управління, а й розвитку людського капіталу держави, роль якого в прирості національного багатства розвинених країн постійно зростає. Тому в Аналітичній доповіді до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2017 році” його визнано головним джерелом успіху реалізації реформ.

Концептуальні засади формування та вдосконалення механізмів державного управління і регулювання висвітлено в працях В.Авер'янова, О.Амосова, В.Бакуменка, С.Бронікової, О.Вольської, В.Голубь, Л.Гонюкової, І.Дегтярьової, Г.Дмитренка, С.Домбровської, О.Іваницької, Т.Іванової, О.Карпенка, В.Князева, О.Ковалюка, В.Корженка, М.Кравченко, І.Лопушинського, Т.Лукіної, Н.Мельтюхової, Н.Нижник, О.Оболенського, Г.Одінцової, І.Пантелейчук, Л.Паращенко, О.Петроє, Т.Поспелової, Л.Приходченко, Н.Протасової, О.Радченка, Р.Рудніцької, В.Садкового, Ю.Сурміна, О.Суходолі, В.Трощинського, О.Червякової та інших учених. Вони зробили вагомий внесок в обґрунтування теоретико-методологічних засад державного регулювання різних галузей і сфер суспільного життя.

Проблеми професійного й особистісного розвитку керівних кадрів органів влади, забезпечення ефективності управління підвищенням їх кваліфікації досліджували М.Білинська, О.Васильєва, К.Ващенко, О.Воронько, Л.Гогіна, Н.Гончарук, В.Гошовська, Л.Даниленко, Д.Дзвінчук, В.Загорський,

М.Іжа, С.Калашнікова, В.Куйбіда, А.Ліпенцев, В.Луговий, А.Михненко, Т.Мотренко, Р.Науменко, Л.Пашко, В.Понеділко, О.Пухкал, І.Розпутенко, О.Руденко, С.Серьогін, В.Тертичка, С.Хаджирадева та ряд інших вітчизняних науковців. Вони обґрунтували теоретичні засади, організаційне, правове, інституційне і методичне забезпечення підвищення професійної компетентності державно-управлінських кадрів. Їхні розробки впроваджено у навчальний процес закладів системи підвищення кваліфікації та використано в підготовці проектів нормативно-правових актів, вимог і методичних рекомендацій з питань запровадження стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації, конкурсного відбору претендентів на заміщення керівних посад в органах влади, формування програм підвищення кваліфікації, організації формального і неформального навчання та ін. Однак система підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади продовжує розвиватись фрагментарно, без комплексних підходів. У їх удосконаленні важливо врахувати результати досліджень зарубіжних учених, зокрема таких як М.Армстронг, Г.Беккер, П.Бергер, М.Ван Варт, Дж.Вернардакіс, Ч.Дженнінгс, Д.Кіпатрік, Х.Куперус, А.Кустон, К.Левін, Дж.Лодж, Б.Мерфі, Р.Піганьоль, Б.Роджерс, Л.Рубан, С.Скотт, В.Тейт, С.Хортон.

У Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – Концепція реформування системи професійного навчання), розробленій у 2017 р. за підтримки Офісу Ради Європи, передбачено комплекс важливих заходів, спрямованих на створення належних умов для професійного розвитку зазначених категорій, запровадження ефективної системи визначення їх навчальних потреб, забезпечення безперервності й обов’язковості професійного навчання, його фінансування, розвитку ринку освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації та налагодження ефективної співпраці всіх суб’єктів системи професійного навчання. Але, незважаючи на те, що в 2016 р. в Україні створено вищий корпус державної служби зі спеціальними умовами функціонування, у зазначеному документі не конкретизовано механізми забезпечення його стратегічного розвитку, цілеспрямованої підготовки фахівців із питань реформ, професійного та особистісного розвитку талантів в органах влади. Отже, назріла потреба у комплексному дослідженні, обґрунтуванні та вдосконаленні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з урахуванням напрацювань провідних вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, міжнародних дослідницьких програм.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилось у рамках Проекту Програми TEMPUS “Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту” (544343-TEMPUS-1-2013-1-LT-TEMPUS-SMHES), роль автора у виконанні якого полягала в підготовці матеріалів щодо розвитку лідерського потенціалу керівника сфери державного управління, а також таких науково-дослідних робіт Національної академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ при

Президентів України) за комплексним науковим проектом “Державне управління та місцеве самоврядування”: “Науково-практичні та організаційні засади забезпечення безперервної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” (ДР № 0111U000147), роль автора – досліджено особливості методичного забезпечення формування змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, розроблено пропозиції щодо його вдосконалення; “Науково-практичні засади та методичне забезпечення професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” (ДР № 0113U002448), “Науково-методичне забезпечення професійного розвитку осіб, зарахованих до кадрового резерву на керівні посади в органах державної влади” (ДР № 0114U002866), роль автора – досліджено проблеми формування Президентського кадрового резерву, сформовано модель професійного розвитку осіб, зарахованих до кадрового резерву на керівні посади в органах влади; “Науково-методичне забезпечення підвищення професійної компетентності керівників органів державної влади та місцевого самоврядування” (ДР № 0115U004063), роль автора – обґрунтовано організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади; “Лідерство у державному управлінні: розвиток організаційного потенціалу організації та особистості” (ДР № 0115U004064), роль автора – обґрунтовано пропозиції щодо розвитку лідерських якостей керівних кадрів державного управління; “Організаційно-методичні засади професійного розвитку керівників на місцевому рівні в умовах децентралізації влади” (ДР № 0116U002769), роль автора – обґрунтовано підходи до стратегічного планування розвитку керівних кадрів сфери публічного управління; “Політична корупція в парламентській діяльності: природа, прояви, запобігання” (ДР № 0117U002872), роль автора – обґрунтовано пропозиції щодо розвитку політичної компетентності вищих державних службовців; “Науково-теоретичні засади функціонування служб персоналу щодо організації самоосвіти публічних службовців” (ДР № 0117U002873), роль автора – досліджено зарубіжний досвід державного регулювання розвитку публічних службовців та розроблено пропозиції щодо його імплементації в Україні; “Ресурсно-мережева модель системи підвищення кваліфікації керівних кадрів” (ДР № 0118U000637), роль автора – обґрунтовано системно-орієнтований підхід до підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та запропоновано інструменти його запровадження.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в умовах реформування державного управління в Україні.

Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

– уточнити сутність та види підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, дослідити проблеми визначення його результативності та ефективності;

- розкрити зміст механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та здійснити їх класифікацію з урахуванням особливостей об'єкта дослідження;
- дослідити тенденції та виявити основні етапи розвитку вітчизняної системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, охарактеризувати його державне регулювання;
- з'ясувати актуальні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади на основі емпіричних досліджень;
- проаналізувати й узагальнити зарубіжний досвід формування механізмів державного регулювання моделей розвитку керівних кадрів органів влади та розробити пропозиції щодо його імплементації в Україні;
- обґрунтувати та розробити модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтовану на формування доданої вартості людського капіталу, та визначити технологію її запровадження;
- обґрунтувати заходи з удосконалення контролю підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади;
- удосконалити механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади відповідно до концептуальних напрямів його реформування, розробити рекомендації щодо їх запровадження.

Об'єкт дослідження – державне регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади.

Предмет дослідження – механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань дослідження використано сучасну наукову методологію, що охоплює філософські, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логіко-семантичний та контент-аналіз – для уточнення сутності основних понять, на яких базується дослідження; історичний і діалектичний методи – у вивченні тенденцій і визначенні етапів розвитку системи підвищення кваліфікації, в обґрунтуванні основних характеристик його державного регулювання; спостереження – для відстеження процесу підготовки правових документів з питань підвищення кваліфікації державних службовців, а також змісту пропозицій до їх проектів, поданих науковцями, експертами, представниками громадських організацій та органів влади; метод індивідуальних експертних оцінок і анкетування – для опитування керівних кадрів органів влади та експертів з питань підвищення кваліфікації, удосконалення механізмів його державного регулювання; статистичні методи – для узагальнення результатів анкетувань та індивідуальних експертних оцінок шляхом систематизації і групування показників, аналізу варіації, взаємозв'язків, узгодженості тощо; порівняння – у процесі зіставлення зарубіжних та вітчизняної систем державного регулювання розвитку керівних кадрів органів влади з метою визначення можливості імплементації найбільш успішного досвіду; класифікації – в уточненні видів підвищення кваліфікації та групуванні механізмів його державного регулювання; метод інтеграції “дерева цілей” і поля діяльності об'єкта

управління – для обґрунтування змісту та структури механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади; метод формально-логічного аналізу нормативно-правових баз – для виявлення проблем у нормативно-правовій базі, яка регулює підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в розрізі напрямів і видів діяльності; моделювання – у формуванні моделей підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і механізмів його державного регулювання та інші методи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування та вдосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади відповідно до пріоритетів реформування державного управління в Україні. Зокрема, у дисертації:

уперше:

– розроблено комплексний механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади за вдосконаленою системою принципів, який сформовано на основі взаємозалежності та взаємообумовленості його складових (правової, інституційної, організаційної, фінансової, кадрової, інформаційної) і, на відміну від існуючих та описаних у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, ґрунтується на синхронізації проблемно-орієнтованого, правового, організаційного й ресурсного проектування; інтеграції стратегічного, системного, синергетичного наукових підходів на програмно-цільовому та інструментальному рівнях; ефективних технологіях зовнішнього і внутрішнього контролю, що забезпечує посилення самоорганізаційної спроможності системи підвищення кваліфікації керівних кадрів до інноваційного розвитку, формування конкурентного ринку освітніх послуг та розвиток людського капіталу в органах влади;

– розроблено модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтовану на формування доданої вартості людського капіталу на індивідуальному, організаційному і національному рівнях, на основі поєднання ціннісного й економічного підходів, принципів прагматизму і людиноцентризму та запропоновано технологію її запровадження, яка передбачає інтеграцію раціонального, компетентнісно-орієнтованого, індивідуально-центричного і системно-орієнтованого підходів до підвищення кваліфікації;

– обґрунтовано технологію аудиту підвищення професійної компетентності персоналу в органах влади на основі міжнародних стандартів, яка з урахуванням потреб інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень за критеріями правомірності, правильності, економічності, результативності та ефективності включає: аудит на відповідність та операційний аудит; об'єкти та підходи до проведення аудиту залежно від предмета, суб'єкта та обсягу перевірки; етапи аудиторського процесу та методи дослідження;

удосконалено:

– класифікацію видів підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, яка передбачає їх групування залежно від мети, орієнтації і

періодичності навчання, формальності освіти, рівнів управлінської ієрархії (склад яких уточнено з урахуванням категорій посад і груп оплати праці державних службовців) та за іншими суттєвими ознаками, визначеними з урахуванням необхідності державного регулювання підвищення кваліфікації;

– систему принципів формування механізмів державного регулювання на основі визначення їх значущості, взаємозв'язку та взаємозалежності з урахуванням особливостей об'єкта дослідження, яка включає: принципи цілепокладання – конкретності та вимірювальності цілей, стратегічності й випереджального характеру, забезпечення економічної та соціальної ефективності, збалансування публічних і приватних інтересів; принципи структурування – адекватності та зрозумілості, системності, комплексності й синергії, оптимальності; принципи забезпечення функціонування – історичності та ситуативності, державно-громадського партнерства, оперативності і гнучкості, прозорості, відповідальності, ресурсного забезпечення;

– класифікацію механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з урахуванням їх проблемного та ціннісного вимірів шляхом виділення таких ознак: об'єкт регулювання – система підвищення кваліфікації, суспільні відносини, види діяльності, процеси у сфері підвищення кваліфікації; метод впливу – правовий, організаційний, інституційний, фінансовий, інформаційний, кадровий; засіб регулювання – державне замовлення, державне завдання, ліцензування, стандартизація, нормування, сертифікація, акредитація, оподаткування та ін.; сфера регулювання – розвиток структури системи підвищення кваліфікації, фінансове забезпечення, планування підвищення кваліфікації, вивчення навчальних потреб, мотивація до розвитку професійної компетентності, надання послуг із підвищення кваліфікації, підготовка викладачів тощо;

– механізми державного регулювання на основі концептуалізації цілей розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади шляхом доповнення їх структури: 1) правового – стратегією та державною цільовою програмою розвитку людського капіталу в органах влади; правовим регулюванням оподаткування освітніх послуг; 2) фінансового – плануванням видатків на підвищення кваліфікації у витратах на утримання органу влади на основі запропонованої схеми стратегічного планування підвищення рівня професійної компетентності його персоналу; 3) організаційного – пілотними проектами в органах влади, спрямованими на запровадження інновацій та інструментів безперервної освіти шляхом інтеграції компетентнісно-орієнтованого підходу в кадрові процеси органів влади та імплементації систем організаційного навчання; контролем за центрами відповідальності та аудитом підвищення професійної компетентності персоналу в органах влади; 4) інформаційного – компетентнісними моделями; типовими програмами підвищення кваліфікації; анкетуванням та експертним опитуванням із проблем підвищення кваліфікації; бенчмаркінгом освітніх технологій; управлінською звітністю про підвищення професійної компетентності персоналу органу влади;

5) кадрового – сертифікацією викладачів саморегулювальною професійною асоціацією;

– підходи до розроблення та запровадження інструментів оцінювання й розвитку професійної компетентності керівних кадрів з урахуванням зарубіжного досвіду та результатів емпіричних досліджень: централізованої компетентнісної моделі вищого корпусу державної служби за чотирирівневою структурою “кластери – ключові компетентності – знання, уміння, навички – поведінкові індикатори”; типових програм розвитку системних лідерів для державного управління відповідно до специфічних потреб органів влади; еталонної структурної моделі змішаного навчання як ефективного інструменту державного регулювання підвищення кваліфікації та забезпечення безперервності освіти;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат науки державного управління шляхом визначення понять: “підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”, яке сформульовано на основі ефективних підходів до освіти дорослих за трьома аспектами – складник системи професійного навчання, процес і результат навчання; “державне регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”, яке визначено як сукупність цілеспрямованих напрямів, форм, методів і засобів впливу держави з метою стабілізації системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, її пристосування до умов, що змінюються, реагування на нові виклики для забезпечення стратегічного розвитку, а також сприяння її саморегулюванню; “механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”, яке трактується як відкрита система, що забезпечує цілеспрямований регулюючий вплив на суспільні відносини, види діяльності, системи та процеси у сфері підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади;

– методологія дослідження проблем державного регулювання підвищення кваліфікації, в основу якої покладено підходи, принципи, закони, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення та відіграють системоутворюючу роль;

– методичні засади формування механізмів державного регулювання за структурно-організаційним і структурно-функціональним підходами, що забезпечує системність, послідовність і комплексність у їх розробленні та вдосконаленні;

– етапи розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів в Україні як невід’ємної складової системи професійного навчання публічних службовців, що дало змогу охарактеризувати його державне регулювання, починаючи від часу створення партійно-державної номенклатури в УРСР і донині.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що найважливіші теоретичні положення, висновки та пропозиції сприятимуть розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади у контексті реалізації концепції безперервної освіти відповідно до Стратегії

реформування державного управління України на 2016–2020 роки. Вони можуть бути використані під час розроблення стратегій, нормативно-правових актів, методичних рекомендацій, у діяльності органів влади і закладів системи підвищення кваліфікації, а також у викладацькій роботі.

Основні результати дисертаційного дослідження використано:

- НАДУ при Президентові України (акт про впровадження від 30 червня 2015 року) при підготовці Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, які затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба) від 30 березня 2015 року № 65, а також при розробці професійних програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, погоджених Нацдержслужбою (лист-погодження № 1986/70-15 від 15 квітня 2015 року);

- Міжрегіональним управлінням Нацдержслужби у Чернівецькій, Івано-Франківській і Тернопільській областях у плануванні, організації, контролі та аналізі підвищення кваліфікації керівних кадрів, а також у запровадженні організаційного навчання (довідка від 05 травня 2018 року № 116/ТО1001-18);

- Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу у стратегічному плануванні підвищення рівня професійної компетентності персоналу, підвищенні кваліфікації керівних кадрів і вдосконаленні його контролю, підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів з питань адаптації державної служби та державного управління в Україні до стандартів Європейського Союзу (довідка від 11 липня 2018 року № 07/94-18);

- Всеукраїнським центром підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у формуванні змісту програм підвищення кваліфікації та проведенні тренінгів для вищого корпусу державної служби (довідка від 20 серпня 2018 року № 666);

- Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів у розробленні пропозицій до проекту Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”, а також у підвищенні кваліфікації державних службовців 1–5 груп оплати праці (довідка від 28 серпня 2018 року № 23-11/304-д).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою. Вона містить наукові положення, ідеї, розробки, висновки і пропозиції, які характеризуються науковою новизною і належать особисто автору. Інформацію про особистий внесок здобувача в наукових працях, підготовлених у співавторстві, наведено окремо в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Найважливіші положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені на таких міжнародних, за міжнародною участю і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Щорічні Рішельєвські академічні читання (Одеса, 2011, 2016, 2017); “Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни” (Київ, 2012);

“Технологія забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення” (Київ, 2012); “Модернізація державного управління та європейська інтеграція України” (Київ, 2013); “Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління” (Київ, 2013); “Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України” (Київ, 2014); “Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління”: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам” (Київ, 2014); “Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення” (Луцьк, 2014); “Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи” (Київ, 2015); “Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні” (Київ, 2015); “Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи” (Київ, 2015); “Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України” (Київ, 2015); “Актуальні питання формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні” (Київ, 2016); “Університет і лідерство” (Київ, 2016, 2017); “Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект” (Київ, 2017); “Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності” (Київ, 2017); “Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку” (Київ, 2018); “Трансфер інновацій Наукової школи вітчизняного парламентаризму: відкритий форум” (Верховна Рада України, 2018).

Публікації. Наукові результати дисертації опубліковано у 53 наукових працях, зокрема в одноосібній монографії, 21 статті у наукових фахових виданнях України (з них 12 входять до баз Index Copernicus, Google Scholar), 4 статтях у наукових періодичних виданнях інших держав, 18 тезах доповідей матеріалів конференцій і круглих столів, 4 навчальних посібниках, 1 науковій розробці, 4 статтях в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 440 сторінок, обсяг основного тексту – 352 сторінки. Робота містить 29 таблиць, 10 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 431 найменування (із яких 82 – англійською та французькою мовами).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, її зв’язок із пріоритетами реформування державного управління в Україні, науковими програмами і темами, сформульовано мету й завдання дослідження, описано його основні методи, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації, публікацій, структури та обсягу дисертаційної роботи.

У **першому розділі** – *“Теоретико-методологічні засади державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”* – уточнено

сутність основних понять на основі аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів; розкрито методологічні аспекти дослідження проблем державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та теоретико-методичні засади формування його механізмів.

На підставі аналізу сутнісних аспектів категорій “керівництво”, “керівник” та похідних від них понять уточнено дефініцію “керівні кадри органів влади”, під якою розуміємо сукупність керівників вищого, середнього і нижчого рівнів управлінської ієрархії в органах влади, які наділені владними повноваженнями щодо здійснення управлінських функцій на підставі їх відповідності встановленим загальним і спеціальним вимогам до професійної компетентності та особистісних якостей і несуть відповідальність за діяльність підпорядкованого їм органу (підрозділу) в межах своєї компетенції. З’ясовано, що сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади слід розглядати за трьома аспектами: як складову системи їх професійного навчання, як процес і результат навчання. Враховуючи потреби державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, його види запропоновано класифікувати за такими ознаками: мета здійснення; формальність освіти; форма навчання; джерело фінансування; періодичність; рівень управлінської ієрархії (з урахуванням категорій посад та груп оплати праці); орієнтація; місце проходження; термін проходження; кількість учасників; суб’єкт надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації. На основі сутнісних аспектів підвищення кваліфікації визначено основні його принципи, які враховують стратегічні завдання державної кадрової політики та ефективні підходи до освіти дорослих: цілеспрямованість, обов’язковість, безперервність, централізація та децентралізація; гуманізація, індивідуалізація, випереджальний характер змісту, інноваційність і прогресивність, диференціація, доступність і комфортність; використання компетентнісного підходу, зв’язок із професійно-посадовим розвитком, результативність, ефективність.

Проаналізовано проблеми використання концепцій результативності та ефективності як диференційованих і багаторівневих характеристик, обґрунтовано доцільність застосування методу експертних оцінок у визначенні їх показників. Оскільки встановлення ролі регулюючого впливу держави у забезпеченні результатів підвищення кваліфікації та зведення всіх затрат у сумарний показник здебільшого є проблематичним, формувати судження про результативність державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади запропоновано на підставі оцінювання його якості за такими критеріями: цільова орієнтація на розв’язання пріоритетних проблем; рівень забезпечення потреб у підвищенні кваліфікації; технологічний рівень; рівень правового, організаційного та ресурсного забезпечення; поєднання директивних та мотивуючих методів, регулювання і саморегулювання об’єкта управління.

Виявлено недоліки прескриптивних, дескриптивних та змішаних моделей управління підвищенням кваліфікації керівних кадрів органів влади, що ґрунтуються на раціональному та інкрементальному підходах. Доведено, що

використання інкрементальної моделі в поетапному вдосконаленні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади сприятиме скороченню ризиків, пов'язаних із прийняттям комплексних рішень в умовах невизначеності та недостатнього ресурсного забезпечення їх реалізації, а також втіленню механізмів з урахуванням проміжних результатів реформування державної служби, освіти та інших сфер державного управління.

З'ясовано, що, незважаючи на значний доробок науковців у вивченні проблем методології наукових досліджень із державного управління, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення її сутності та структурного розуміння. Тому розкрито методологію дослідження проблем державного регулювання підвищення кваліфікації як систему, в основу якої покладено підходи, принципи, закони, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення та відіграють системоутворюючу роль. Установлено доцільність удосконалення його механізмів на основі: ліберальної, інноваційної, нормативно-правової та інструментальної парадигм; концепції належного врядування; теорій людського капіталу, доданої вартості та соціального конструктивізму. Акцентовано на концептуальній відмінності між управлінням людськими ресурсами і людським капіталом: у першому випадку затрати на розвиток керівних кадрів органу влади розглядаються як витрати звітного періоду, у другому – як інвестиції в його нематеріальний актив, спрямовані на інтегральний економічний і соціальний ефект.

Визначено сутність державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади як сукупності цілеспрямованих напрямів, форм, методів і засобів впливу, що застосовують органи державного управління та уповноважені державою суб'єкти для реалізації державної політики в цій сфері, упорядкування елементів, процесів і зв'язків у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з метою її стабілізації, пристосування до умов, що змінюються, реагування на нові виклики для забезпечення ефективності її функціонування, стратегічного розвитку та запровадження механізмів саморегулювання. Аргументовано, що проблеми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади є неструктурованими та слабоструктурованими, тому їх розв'язання забезпечується поєднанням системного та ситуативного підходів.

Розкрито зміст механізму державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, який формують як відкриту систему відповідно до функцій державного регулювання з метою забезпечення цілеспрямованого регулюючого впливу держави й уповноважених нею суб'єктів на системи, суспільні відносини, види діяльності, процеси у сфері підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади. Запропоновано класифікацію механізмів, аргументовано, що системність і комплексність у їх формуванні та вдосконаленні забезпечується послідовним використанням структурно-організаційного і структурно-функціонального підходів на основі запропонованих у дисертації етапів та системи принципів.

У другому розділі – *“Державне регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні”* – досліджено особливості державного

регулювання розвитку вітчизняної системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, правове та організаційне забезпечення діяльності її закладів; проаналізовано вітчизняний досвід розвитку реформаторів для державного управління та умови, створені для підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади.

Визначено етапи розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади як невід'ємної складової системи професійного навчання публічних службовців починаючи від часу створення партійно-державної номенклатури у 1920-х рр. в УРСР і донині. На підставі аналізу основних положень та результатів реалізації стратегій, концепцій та інших нормативно-правових актів з'ясовано, що після трансформаційної кризи у 1991–1994 рр. до прийняття Концепції реформування системи професійного навчання в 2017 р. державне регулювання розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади було орієнтоване на її стабілізацію та пристосування до нових умов і вимог, але не передбачало стратегічного розвитку, запровадження механізмів саморегулювання та створення умов для формування ринку освітніх послуг. Правове регулювання, яке є основним методом державного впливу, забезпечило створення цілісної системи закладів підвищення кваліфікації, проте через декларативність положень, які стосуються запровадження змін та інновацій, не вдалось подолати практику “ручного управління” в цій сфері.

Досліджено питання інституційного розвитку системи підвищення кваліфікації, урегулювання статусу її закладів, ліцензування освітньої діяльності з підвищення кваліфікації, його фінансування за державним і регіональним замовленнями та альтернативними джерелами. З'ясовано сучасні проблеми функціонування закладів системи підвищення кваліфікації та обґрунтовано, що для їх розв'язання необхідно розробляти взаємоузгоджені механізми державного регулювання підвищення кваліфікації на основі нових законів про державну службу та освіти.

Обґрунтовано, що відсутність стратегічного, системного та інтегруючого характеру професійного розвитку реформаторів, контролю за досягненням його цілей нівелює валідність методик оцінювання та підвищення рівня професійної компетентності. Вітчизняний досвід професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, свідчить про потребу в запровадженні програмно-цільового підходу у використанні інструментів кадрового менеджменту на державному рівні.

Для аналізування створених умов для підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади у I кварталі 2017 р. проведено анкетування 112 державних службовців, посади яких віднесено до категорій “А” і “Б”. За його результатами встановлено такі факти: 1) основна проблема планування підвищення кваліфікації – фрагментарність його інформаційно-методичного забезпечення, зокрема брак інформації про найбільш ефективні методи навчання (47,2%), доступні навчальні програми (41,5%), рівень професійної компетентності керівних кадрів (28,3%); 2) навчальні потреби керівні кадри визначають в основному шляхом самооцінювання (77,4%) та оцінювання

безпосереднім керівником (42,5%), що не відповідає вимогам ст. 44 Закону України “Про державну службу” та є підставою для актуалізації питання створення центрів оцінювання професійної компетентності державних службовців; 3) через надмірне завантаження на роботі респонденти підвищують кваліфікацію переважно шляхом участі в короткострокових навчальних курсах, семінарах, тренінгах (72,6%) та самоосвіти (65,1%), але відсутність контролю за використанням результатів такого навчання в професійній діяльності унеможливорює обґрунтування доцільності інвестицій в освіту; 4) в органах влади назріла потреба в системному регламентованому використанні методів неформальної та інформальної освіти (наставництва, коучингів, діяльнісного навчання, командних тренінгів) з урахуванням цілей і ресурсного забезпечення їх діяльності. Вирішення цих завдань неможливе без належного наукового та емпіричного обґрунтування шляхів удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з урахуванням зарубіжного досвіду.

У третьому розділі – *“Імплементация зарубіжного досвіду формування механізмів державного регулювання моделей розвитку керівних кадрів органів влади”* – на основі результатів міжнародних дослідницьких програм проаналізовано сучасні підходи до розвитку керівних кадрів органів влади; досліджено особливості формування механізмів державного регулювання його моделей у США та Великобританії; розкрито механізм модернізації системи професійного навчання керівних кадрів вищих адміністративних корпусів у Франції; запропоновано заходи щодо імплементації зарубіжного досвіду в Україні.

Узагальнення результатів міжнародних дослідницьких програм засвідчило, що сучасна модель розвитку керівних кадрів органів влади має забезпечувати компетентнісно-орієнтовану підготовку системних лідерів для державного управління на основі поєднання індивідуально-центричного (для нарощування людського капіталу на індивідуальному рівні) та системно-орієнтованого підходів (для розвитку колективних лідерських процесів і людського капіталу на рівні органу влади). Реалізацію сучасних освітніх технологій у підвищенні кваліфікації кадрів органів влади необхідно починати з вищого корпусу державної служби, забезпечивши залучення керівників до запровадження інструментів професійного розвитку, реалізації пілотних проектів з урахуванням зарубіжного досвіду, створення професійних мереж тощо. Тому вищий корпус державної служби в Україні охарактеризовано за основними організаційними аспектами його управління: завдання створення, статус і структура, суб’єкт управління, спеціальні умови формування і функціонування, система найму, рівень регламентування компетентнісної моделі та її складники, модель професійної підготовки кадрів.

На підставі державних стратегічних документів, офіційної статистичної інформації, аналітичних звітів органів влади і неурядових організацій, інформації навчальних порталів та результатів досліджень зарубіжних експертів проаналізовано основні інструменти розвитку керівних кадрів у США, Великобританії, Франції та розкрито особливості державного регулювання його моделей.

З'ясовано, що проголошену в 1978 р. реформу вищої виконавчої служби у США, яка мала стати корпоративним корпусом мобільних керівників-лідерів, не вдалось реалізувати через відсутність мотивації до ротації та загрозу втрати федеральними агентствами “технічних експертів”. Розпочатій у 2009 р. модернізації моделі розвитку керівних кадрів федеральних агентств сприяли такі заходи: 1) розмежування груп “вищого рівня” та “науковців і професіоналів”, формування мобільного національного та агентство-орієнтованого корпусів вищої виконавчої служби, визначення вимог до ротації у правових актах; 2) децентралізація регулювання професійного навчання і розвитку керівних кадрів відповідно до встановлених головним кадровим агентством федерального уряду критеріїв і регламентованої моделі базових компетентностей; 3) запровадження ефективних інструментів безперервного рівневого розвитку лідерства, що спрощує його планування, програм підтримки федеральних агентств у реалізації їх місій, а також програм безперервного розвитку, які сприяють налагодженню співпраці між агентствами у запровадженні змін та підвищенню ефективності федерального уряду, – “Leadership Education and Development”, “SES Leading Executives Delivering Government Excellence”, “Leadership for a Democratic Society”; 4) налагодження співпраці Офісу кадрового менеджменту з федеральними агентствами і неурядовими організаціями щодо реалізації програм, моніторингу розвитку керівних кадрів та інформаційного забезпечення регулювання його моделі.

Обґрунтовано, що реалізація децентралізованого підходу в державному регулюванні моделі розвитку керівних кадрів федеральних агентств США забезпечила: 1) широке використання керівними кадрами можливостей електронного навчання та прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи федеральних агентств, розвитку систем їх організаційного навчання на основі платформ Manager’s Corner, Unlocking Federal Talent; 2) зосередження уваги головного кадрового агентства більше на системно-орієнтованому розвитку вищої виконавчої служби та федеральних агентств, ніж на задоволенні індивідуальних навчальних потреб керівних кадрів середнього і нижчого управлінських рівнів; 3) запровадження механізму саморегуляції системи з урахуванням результатів емпіричних досліджень Офісу кадрового менеджменту, Ради із захисту систем заслуг та неурядових організацій, на підставі яких вони визначають тенденції розвитку федеральних агентств, формують аналітичні звіти про найефективніші методи професійного навчання і розвитку їх керівних кадрів, оприлюднюють рейтинги кращих місць роботи у федеральному уряді тощо.

З’ясовано, що вищу державну службу у Великобританії з 1996 р. розвивають за принципами економічності, ефективності, результативності та етичності (mantra of 4 “E”) відповідно до потреб модернізації системи надання адміністративних послуг, реалізації концепції управління ефективністю, запровадження структурних змін у департаментах та інших реформ державної служби. Проблеми її низької лідерської спроможності та розвитку керівних кадрів середнього і нижчого організаційних рівнів у департаментах Комісія з державної служби вирішує шляхом реалізації таких заходів, як:

1) імплементація та моніторинг виконання Плану розвитку персоналу державної служби на 2016–2020 роки, Оновленого плану розвитку талантів (за програмою “Fast Stream”) та Стратегії забезпечення високої якості понад 30 тис. стажувань на державній службі до 2020 р.; 2) запровадження компетентнісної рамки та функціональної моделі для основних функцій в уряді з метою подальшого формування функціональних планів, професійних стандартів та кар’єрних схем; 3) установа індивідуальної відповідальності керівників за розвиток корпоративного лідерства (зокрема з використанням інструменту “The Search for Leadership: An Organizational Perspective”) та передачу досвіду підпорядкованому персоналу; 4) реорганізація основного суб’єкта надання освітніх послуг – Національної школи врядування та аутсорсинг освітніх послуг, що сприяло широкому запровадженню організаційного і дистанційного навчання та скороченню витрат на розвиток керівних кадрів; 5) організація регулярного моніторингу розвитку культури в департаментах та використання його результатів як рушія реформ.

Аргументовано, що у Франції, на відміну від США і Великобританії, вищу державну службу формально не визнано, проте рівень застосування інструментів професійного розвитку в цьому сегменті є вищим за середній для країн Організації економічного співробітництва і розвитку. Значною мірою цьому сприяли інституційні зміни – реорганізація Національної школи управління (Ecole Nationale d’Administration), досвід якої нині слід врахувати НАДУ при Президентові України, а також створення Школи модернізації держави (École de la modernisation de l’État) і Школи менеджменту та людських ресурсів (École du management et des ressources humaines), діяльність яких спрямована на розбудову міжміністерських мереж керівників-реформаторів та фахівців із розвитку персоналу, їх стратегічний професійний розвиток.

Імплементацію зарубіжного досвіду у формуванні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні запропоновано здійснювати за такими напрямками: 1) правовий – формування стратегії підготовки й розвитку керівних кадрів органів влади, зокрема вищого корпусу державної служби; визначення переліку видів неформальної та інформальної освіти з урахуванням потреб інтеграції в органах влади систем організаційного навчання; 2) організаційний – створення умов для розвитку ринку освітніх послуг із підвищення кваліфікації; запровадження програм рівневого розвитку лідерства, талантів, кар’єри в інститутах ЄС, спеціальних програм для вищого корпусу державної служби та програм на замовлення органів влади, забезпечення коригування їх змісту відповідно до потреб державного управління; організація моніторингу досягнення стратегічних цілей та якості освітніх послуг; 3) інституційний – чітке розмежування функцій Нацдержслужби та НАДУ при Президентові України в контексті розвитку професійних мереж керівних і реформаторських кадрів, фахівців з управління персоналом як рушіїв реформ; наділення Комісії з питань вищого корпусу державної служби повноваженнями і функціями щодо стратегічного розвитку корпоративного корпусу та його використання для запровадження освітніх інновацій в органах влади; 4) інформаційний – розроблення компетентнісних

моделей за рівнями управлінської ієрархії та визначення переліку основних функцій в органах влади, для яких будуть розроблені професійні стандарти; методичне забезпечення оцінювання й розвитку кадрів на підставі результатів щорічних емпіричних досліджень в органах влади.

У **четвертому розділі** – *“Технологія запровадження сучасної моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”* – розроблено модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтовану на формування доданої вартості людського капіталу, обґрунтовано технологію її запровадження; досліджено особливості інтеграції компетентнісно-орієнтованого підходу в кадрові процеси органів влади, упровадження організаційного навчання в контексті забезпечення безперервності освіти та аудиту підвищення професійної компетентності як ефективної форми його зовнішнього і внутрішнього контролю.

Аргументовано необхідність формування в органах влади конкурентоспроможного людського капіталу, сутність якого визначено на основі ціннісного і ресурсного підходів як нагромаджену в результаті інвестування цінність, здатну до самозростання:

1) на індивідуальному рівні – цінність, яку визначаємо на основі професійної компетентності, особистісного потенціалу (включаючи вмотивованість та інші продуктивні спроможності) і соціального статусу керівника (наприклад належність до вищого корпусу державної служби, команди фахівців із питань реформ), що може забезпечувати йому індивідуальну ефективність, дохід, конкурентоспроможність на ринку праці та інші блага. На цьому рівні людський капітал є власністю особи, так само, як майно, гроші тощо;

2) на організаційному рівні – нематеріальний актив, що не є власністю організації, але гарантований їй через трудовий договір, складниками якого є: особистісні потенціали керівних кадрів; інтелектуальний капітал, який формується через розвиток професійної компетентності керівників; соціальний капітал – через їх взаємодію; організаційний капітал – через інституціоналізацію знань та синергію інтелектуального і соціального капіталів. Вони забезпечують ефективність функціонування органу влади;

3) на національному рівні – інтенсивний фактор сталого розвитку держави, основними складниками якого є: професіоналізм керівних кадрів органів влади, ефективні технології їх взаємодії та система інституціоналізованих знань.

Обґрунтовано, що основою людського капіталу є компетентність, а його виробниками – не тільки заклади освіти, а й органи влади. Проаналізовано проблему співвідношення внесків приватного і публічного секторів та мінімізації ризиків інвестування в розвиток людського капіталу. Сучасну модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади (рис. 1) розроблено на основі поєднання ціннісного і економічного підходів, принципів прагматизму і людиноцентризму та визначено її структуру з урахуванням необхідності формування трьох категорій доданої вартості: нарощування людського капіталу (1), що надалі забезпечує формування доданої вартості для відповідного органу влади – підвищення ефективності його функціонування (2),

а також додану вартість, що є результатом діяльності суб'єкта надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації та джерелом його подальшого інноваційного розвитку з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку (3). Таку вартість включають до показника ВВП як результат нематеріального виробництва у сфері освіти.

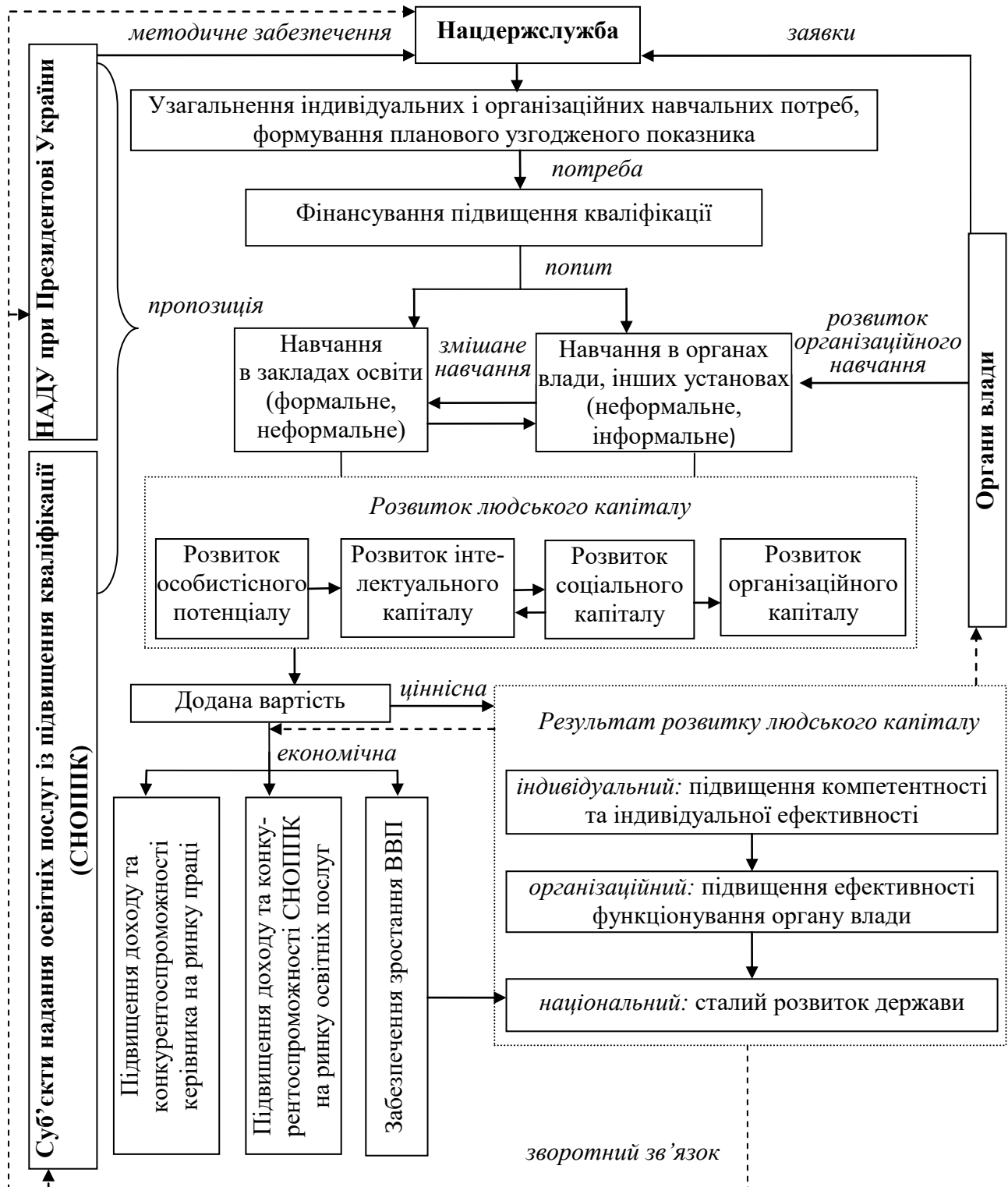


Рис. 1. Модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтована на формування доданої вартості людського капіталу

З метою обґрунтування технології запровадження запропонованої моделі досліджено особливості раціонального підходу до прийняття управлінських рішень щодо інвестування в заходи з підвищення кваліфікації керівних кадрів за методом “вигоди–витрати”, який передбачає аналіз досягнення запланованих результатів та всіх супутніх вигод. Обґрунтовано переваги інтеграції компетентнісно-орієнтованого підходу в кадрові процеси органів влади, визначено ключові умови її успіху та запропоновано алгоритм розроблення і запровадження централізованої компетентнісної моделі вищого корпусу державної служби. Аргументовано необхідність визначення потреб у підвищенні кваліфікації керівних кадрів органів влади на підставі комплексного оцінювання компетентності за трьома рівнями: індивідуальним, колективним (структурний підрозділ, проектна або робоча група) та організаційним. Сутність поняття “організаційна компетентність” запропоновано розглядати як сформовану у взаємодії персоналу здатність організації виконувати свою місію, бути стійкою до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та розвиватись у мінливому середовищі відповідно до визначених цілей.

Стратегічний підхід до розвитку професійної компетентності керівних кадрів органу влади запропоновано реалізувати через формування стратегії професійного розвитку персоналу й індивідуальних стратегій професійного розвитку, які деталізуються в організаційних та індивідуальних програмах підвищення рівня професійної компетентності. Схему стратегічного планування підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу влади (рис. 2) розроблено з метою обґрунтування механізму фінансування професійного навчання за рахунок витрат, передбачених на утримання відповідного органу.

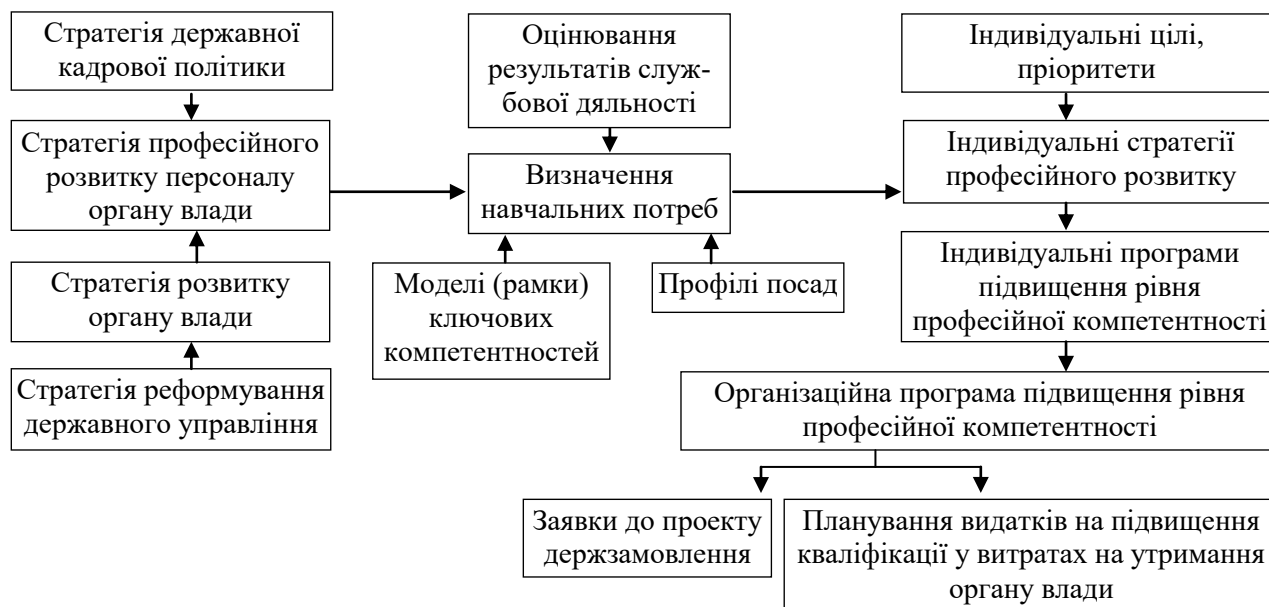


Рис. 2. Схема стратегічного планування підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу влади

Запропоновано заходи щодо поєднання індивідуально-центричного і системно-орієнтованого підходів у підвищенні кваліфікації шляхом

запровадження в органах влади систем організаційного навчання, які передбачають: посилення відповідальності керівних кадрів за створення умов для розвитку професійної компетентності підпорядкованого персоналу та подальшого застосування на практиці набутих знань і вмінь; розвиток неформальної та інформальної освіти через запровадження еталонної моделі змішаного навчання 70:20:10 на підставі гнучких підходів до її структури; організацію комплексного контролю й оцінювання процесів планування розвитку професійної компетентності, організації і реалізації навчальних заходів та результатів навчання. З'ясовано, що ефективною формою такого контролю є аудит підвищення професійної компетентності персоналу органу влади, який забезпечує низку переваг: можливість планування підвищення професійної компетентності на підставі результатів комплексного аналізу, включаючи оцінку альтернатив, проведеного незалежними експертами; виявлення “слабких місць” у системі підвищення кваліфікації; забезпечення сфокусованості стратегій і планів на досягнення конкретних цілей розвитку органу влади та реалізацію необхідних реформ, що дає змогу скоротити або оптимізувати витрати на підвищення кваліфікації; сприяння підвищенню ефективності функціонування системи внутрішнього контролю в цій сфері; методичну підтримку служб управління персоналом у запровадженні змін та ін.

Розкрито особливості проведення аудиту підвищення професійної компетентності персоналу в органах влади відповідно до міжнародних стандартів за двома напрямками: 1) аудит на відповідність за критеріями правомірності та правильності; 2) операційний аудит за критеріями ефективності, результативності та економічності. Залежно від предмета перевірки визначено такі підходи до проведення аудиту: орієнтований на результат – передбачає оцінювання результату та ступеня досягнення цілей; орієнтований на систему – досліджує функціонування систем управління персоналом, організаційного навчання, оцінювання рівня професійної компетентності тощо; орієнтований на проблему – аналізує проблеми забезпечення необхідного рівня професійної компетентності персоналу та виявляє їх причини.

Проаналізовано особливості організації аудиту залежно від суб'єкта відповідно до національного законодавства (зовнішній та внутрішній) і обсягу перевірки (повний, локальний, тематичний) та охарактеризовано такі основні етапи аудиторського процесу: 1) попереднє планування аудиту; 2) збирання загальної інформації про орган влади, підвищення професійної компетентності його персоналу; 3) ознайомлення із системою внутрішнього контролю та його оцінювання; 4) визначення ризиків з метою обґрунтування обсягу й методики аналізу; 5) складання загальної стратегії та плану аудиту; 6) проведення аудиту; 7) формування висновків і пропозицій. У їх реалізації запропоновано використовувати чотири групи специфічних методів аудиту: 1) організаційно-аналітичні, які ґрунтуються на аналізі кадрової документації, а також інформації про оцінювання і навчання персоналу (документальний аналіз, сканування, діагностування, бенчмаркінг, спостереження, фотографія робочого часу стажиста, аналіз тенденцій професійного розвитку та ін.); 2) соціально-

психологічні, які передбачають анкетування й опитування працівників різних структурних підрозділів і категорій посад; 3) економічні, які використовують для аналізу економічних та соціальних показників (аналіз ефективності використання ресурсів, аналіз окупності інвестицій на навчання, функціонально-вартісний аналіз, аналіз вигід-витрат, кореляційно-регресійний аналіз); 4) методи тестування професійної компетентності, які передбачають оцінювання знань, умінь, навичок, ставлень, лідерських, ділових та інших особистісних якостей фахівців.

У п'ятому розділі – *“Удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади”* – проаналізовано пріоритети реформування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади на основі аналізу експертних оцінок; удосконалено структуру правового, фінансового, організаційного, інформаційного, кадрового механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади; розроблено комплексний механізм та обґрунтовано пропозиції щодо його запровадження.

Результати аналізу експертних оцінок з питань удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади засвідчили: 1) розвиток системи підвищення кваліфікації впродовж останніх п'яти років відбувався в основному за рахунок актуалізації змісту навчання (77,64%), що не забезпечувало належного рівня його результативності, але через низьку вартість освітніх послуг, на думку 65% експертів, інвестиції в його здійснення окупляються; 2) найбільш проблемними компонентами системи є мотивація до розвитку професійної компетентності (75,68%) та визначення навчальних потреб (64,32%), але тільки 26,1% експертів вважають за доцільне створення центрів оцінювання державних службовців; 3) наставництво і коучинг, не регламентовані в чинному законодавстві, реалізуються найменш ефективно серед усіх видів підвищення кваліфікації (43,57 і 47,38% відповідно), водночас рівень ефективності підвищення кваліфікації за програмами семінарів, тренінгів, спеціалізованих курсів є найвищим (86,19%); 4) у розвитку системи підвищення кваліфікації пріоритетним є вдосконалення фінансового і правового механізмів державного регулювання.

Обґрунтовано, що в Концепції реформування системи професійного навчання, схваленій Урядом у 2017 р., закладено важливі засади вдосконалення правового, фінансового, організаційного, інституційного та інформаційного механізмів розвитку системи підвищення кваліфікації публічних службовців, створення умов для формування ринку освітніх послуг, забезпечення їх відповідності потребам особистості й держави. Для реалізації моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтованої на формування доданої вартості людського капіталу, запропоновано внести доповнення до Концепції реформування системи професійного навчання та визначено складові контролю підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: 1) моніторинг та оцінювання якості надання освітніх послуг, який проводиться закладами системи підвищення кваліфікації та іншими суб'єктами

надання освітніх послуг (внутрішній), а також як інституціоналізований державний та громадський контроль (зовнішній); 2) контроль результатів підвищення кваліфікації за центрами відповідальності в органах влади; 3) зовнішній і внутрішній аудит підвищення професійної компетентності кадрів в органах влади. Запропоновано структуру управлінської звітності про підвищення професійної компетентності персоналу з розмежуванням керівних та інших посад, яка містить інформацію про індивідуальні та організаційні навчальні потреби, підвищення кваліфікації, функціонування систем організаційного навчання в органах влади.

З урахуванням новацій Концепції реформування системи професійного навчання сформовано трирівневу структуру “дерева цілей” розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади за такими напрямками: 1) відповідність змісту підвищення кваліфікації потребам державного управління та особистості; 2) висока якість підвищення кваліфікації; 3) його соціальна та економічна ефективність; 4) цілісність системи підвищення кваліфікації та злагоджена діяльність його суб’єктів. Для обґрунтування заходів із реалізації визначених цілей розроблено “дерево основної діяльності” (його структуровано за видами діяльності в системі підвищення кваліфікації), “дерево управлінської діяльності” і “дерево забезпечувальної діяльності”.

На основі концептуалізації цілей розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади визначено інструменти, які необхідно включити до структури механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, крім тих, що передбачені в Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки та Концепції реформування системи професійного навчання. На основі синхронізації проблемно-орієнтованого, правового, організаційного і ресурсного проектування сформовано комплексний механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади (рис. 3), який забезпечує: імплементацію інструментів, які довели свою ефективність у світовій практиці; налагодження прямих і зворотних регуляторних зв’язків у системі підвищення кваліфікації з використанням сучасних інформаційних технологій; посилення її самоорганізаційної спроможності до інноваційного розвитку шляхом створення умов для формування конкурентного ринку освітніх послуг. Визначено функції основних суб’єктів державного регулювання в реалізації комплексного механізму – Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Нацдержслужби, НАДУ при Президентові України, Комісії з питань вищого корпусу державної служби, громадських організацій та об’єднань, саморегулювальної професійної асоціації суб’єктів надання освітніх послуг. Акцентовано, що запровадженню сертифікації викладачів саморегулювальною професійною асоціацією має передувати формування компетентнісної моделі та цільової програми підготовки викладачів, а також механізмів їх мотивації відповідно до ст. 51 Закону України “Про освіту”.

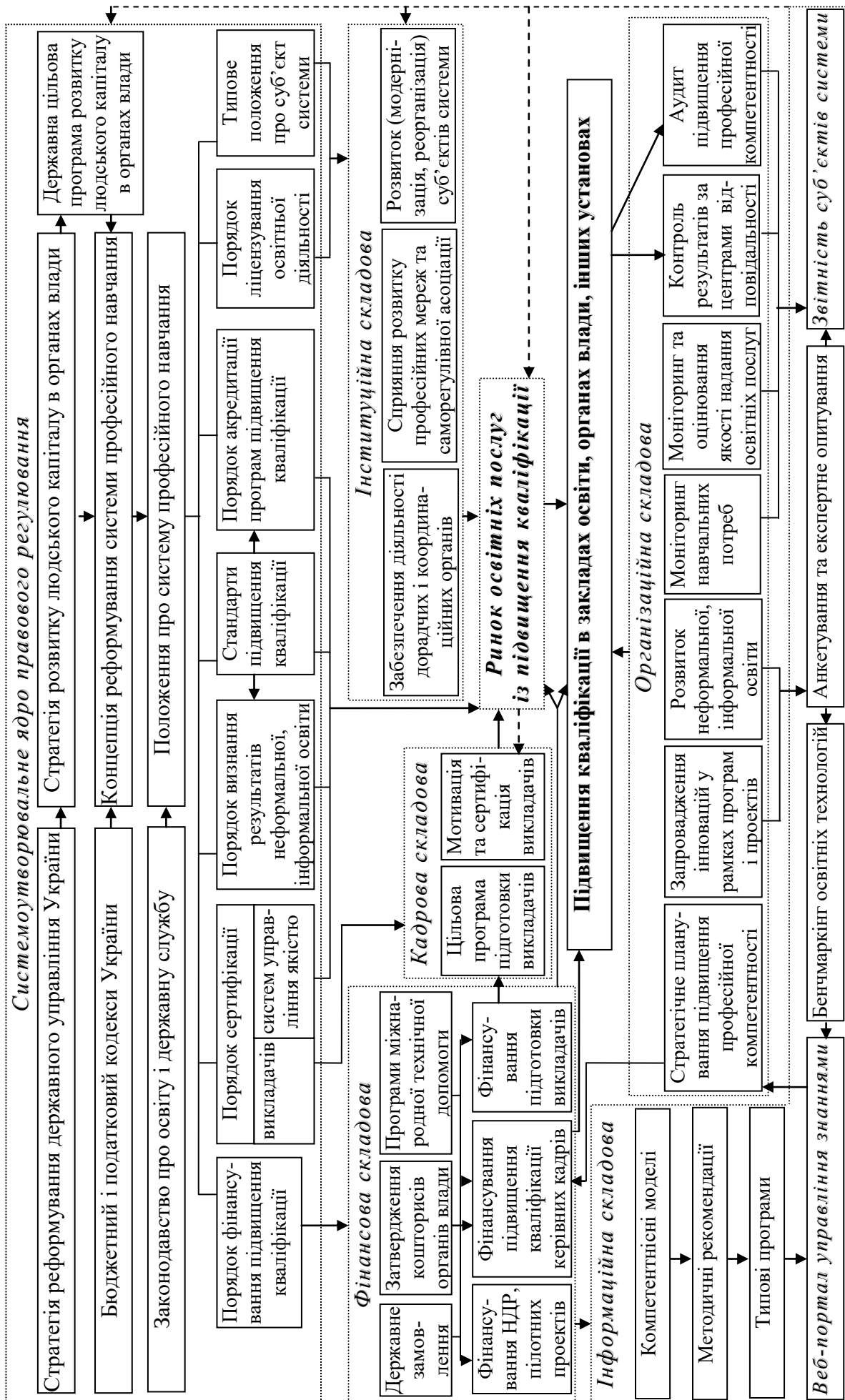


Рис. 3. Модель комплексного механізму державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади

Стратегію розвитку людського капіталу в органах влади запропоновано реалізовувати в два етапи: 1) запровадження ефективних інструментів оцінювання й розвитку професійної компетентності керівних кадрів, реалізація пілотних проектів в органах влади, спрямованих на запровадження інновацій та інструментів безперервної освіти (до 2021 р.); 2) забезпечення сталого розвитку людського капіталу в органах влади в умовах конкурентного ринку освітніх послуг із підвищення кваліфікації, функціонування моделей змішаного навчання, державно-громадського партнерства в регулюванні підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади (2022–2025 рр.).

Акцентовано на необхідності врегулювання питань оподаткування послуг із підвищення кваліфікації з метою створення умов для розвитку їх ринку, відкритого для недержавних суб'єктів, а також визначення переліку видів підвищення кваліфікації в нормативно-правових актах за запропонованою в дисертації класифікацією. В іншому випадку вони можуть розглядатись як консультаційні послуги, що створюють для керівника “додаткові блага”.

З'ясовано, що основною проблемою запровадження комплексного механізму державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів є брак достовірної релевантної інформації та фінансового ресурсу. Тому його доцільно імплементувати за інкрементальним підходом з урахуванням результатів аналізу експертних оцінок, очікуваних результатів реалізації Концепції реформування системи професійного навчання та положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії. Запропоновано реалізувати такі першочергові заходи: внести зміни до Бюджетного кодексу України та підзаконних актів щодо передбачення видатків на професійне навчання персоналу органів влади в розмірі не менше 2% фонду заробітної плати; розробити компетентнісну модель вищого корпусу державної служби; сформулювати стратегію та затвердити державну цільову програму розвитку людського капіталу в органах влади; забезпечити виконання за рахунок державного замовлення комплексу науково-дослідних робіт з метою обґрунтування методик визначення й моніторингу навчальних потреб, планування та організації підвищення рівня професійної компетентності в органах влади, контролю підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено наукові положення та отримано нові результати, які сукупно дають можливість розв'язати важливу проблему, що полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в умовах реформування державного управління в Україні. Отримані результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки і рекомендації.

1. Сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади уточнено за такими трьома аспектами, як: 1) невід'ємна складова системи їх цілеспрямованого безперервного професійного навчання, що реалізується як

формальна, неформальна та інформальна освіта; 2) процес навчання на основі попередньо здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня з метою поглиблення, розширення й оновлення знань, умінь, навичок та зміни моделі поведінки, необхідних для особистісного і професійного розвитку; 3) підвищення рівня здатності виконувати нові професійні завдання й обов'язки та готовності реалізовувати індивідуальну стратегію професійного розвитку. За ознакою формальності виділено такі види підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації (формальна освіта); навчання за програмами тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових курсів, участь у II і III турах щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець”, стажування, наставництво, коучинг (неформальна освіта); самоосвіта, діяльнісне навчання (інформальна освіта).

Проблеми визначення результативності та ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади зумовлені такими факторами, як: 1) складність оцінювання результату підвищення кваліфікації у вартісних показниках (економічний аспект); 2) відсутність взаємозв'язку між рівнем професійної компетентності та соціальним статусом і конкурентоспроможністю фахівця на ринку праці, можливостями для посадово-кар'єрного розвитку (соціальний аспект); 3) відтермінування ефекту від підвищення кваліфікації; 4) складність зведення всіх затрат на підвищення кваліфікації в єдиний сумарний показник. Через неспівмірність величин, на підставі яких визначають показники результативності та ефективності, їх аналіз необхідно проводити з використанням методів “вигоди–витрати” та експертних оцінок.

2. Розкрито зміст механізму державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади як відкритої системи, структуру якої становлять форми, методи, засоби (інструменти), взаємопов'язані процеси і ресурси, що забезпечують цілеспрямований регулюючий вплив держави та уповноважених нею суб'єктів на суспільні відносини, системи, види діяльності, процеси у сфері підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади. Кожен механізм державного регулювання має проблемний і ціннісний виміри, сформований відповідно до функції державного регулювання, що визначає його ціль. З урахуванням особливостей державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади його механізми класифіковано за такими ознаками: конструкція і зміст; об'єкт, предмет, сфера, суб'єкт регулювання; метод, масштаб, характер впливу; форма, засіб регулювання; призначення; історичний етап; підхід до побудови; ступінь регламентації.

3. Незважаючи на те, що в Україні для відбору і професійного розвитку керівних кадрів органів влади, зокрема вищого корпусу державної служби, використовують спеціально створені суб'єкти та інструменти, система їх підвищення кваліфікації формується як невід'ємна частина системи професійного навчання публічних службовців за такими етапами: 1) 1923–1959 рр. – розвиток системи підготовки та ідеологічного навчання партійно-державної номенклатури; 2) 1960–1987 рр. – інституціоналізація системи підвищення кваліфікації керівних працівників народного господарства і

працівників державного апарату; 3) 1988–1990 рр. – перебудова системи підвищення кваліфікації в контексті демократизації суспільного життя та запровадження елементів ринкових відносин; 4) 1991–1994 рр. – трансформаційна криза системи, часткова втрата її матеріально-технічної бази; 5) 1995–2004 рр. – створення закладів професійного навчання публічних службовців та нормативно-правового поля їх функціонування як єдиної цілеспрямованої системи; 6) 2005–2016 рр. – дискретний розвиток системи підвищення кваліфікації публічних службовців через відсутність системних підходів у реалізації державної кадрової політики, а також запровадження нових інструментів професійного розвитку керівних кадрів органів влади в рамках реалізації проектів і програм; 7) з 2017 р. – дотепер – розвиток системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в контексті реформування державного управління, модернізації інституту державної служби та формування її вищого корпусу.

Обґрунтовано, що до прийняття Концепції реформування системи професійного навчання в 2017 р. державне регулювання розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади було орієнтоване на її стабілізацію, пристосування до нових умов та вимог і здійснювалось шляхом застосування окремих методів та інструментів впливу, не систематизованих у комплекс взаємоузгоджених механізмів.

4. Виявлено такі актуальні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні: відсутність ефективних механізмів їх мотивації до розвитку професійної компетентності; визначення навчальних потреб за підходами, які не забезпечують об'єктивності і достовірності його результатів; невідповідність обсягів фінансування, унаслідок чого навчальна потреба не трансформується в платоспроможний попит, не забезпечується оновлення матеріально-технічної бази закладів системи підвищення кваліфікації; низький рівень використання результатів науково-дослідних робіт у прийнятті рішень щодо вдосконалення системи; нормативно-правова неврегульованість питань її функціонування та розвитку залежно від потреб державного управління; низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і коучингів; неналежний рівень обізнаності фахівців служб управління персоналом із питань розвитку професійної компетентності кадрів; відсутність контролю за використанням результатів навчання в професійній діяльності. За оцінками експертів, у розв'язанні цих проблем пріоритетним є вдосконалення фінансового і правового механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації.

5. Вивчення та узагальнення досвіду США, Великобританії та Франції щодо державного регулювання моделей розвитку керівних кадрів органів влади свідчать, що формування його механізмів необхідно здійснювати на основі стратегічного планування та аутсорсингу освітніх послуг, запровадження мережевого підходу до розвитку керівних і реформаторських кадрів та фахівців з управління людськими ресурсами з урахуванням проаналізованих результатів міжнародних дослідницьких програм, що сприятиме реалізації в органах влади концепцій системного лідерства і залучення персоналу, розвитку неформальної

та інформальної освіти, децентралізації прийняття управлінських рішень, запровадженню механізму саморегуляції системи підвищення кваліфікації.

Імплементація зарубіжного досвіду передбачає: 1) розроблення компетентнісних моделей за рівнями управлінської ієрархії та визначення переліку основних функцій в органах влади для подальшого формування функціональних планів, професійних стандартів та кар'єрних схем; 2) формування державних стратегічних документів, орієнтованих на розвиток талантів та вищого корпусу державної служби; 3) інтеграцію систем організаційного навчання в органах влади та визначення персональної відповідальності їх керівників за створення умов для розвитку професійної компетентності підпорядкованого персоналу (у тому числі керівних кадрів нижчих організаційних рівнів); 4) запровадження ефективних інструментів безперервного рівневого розвитку лідерства, програм на замовлення органів влади, інструменту розвитку кар'єри в інститутах ЄС; 5) адаптацію інструментів моніторингу організаційної культури, умов роботи й розвитку, рівнів мотивації та лідерства в органах влади.

6. Запропонована модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади передбачає створення трьох категорій доданої вартості: нарощування людського капіталу, що забезпечує формування доданої вартості для відповідного органу влади у формі підвищення ефективності його функціонування, а також доданої вартості, створеної суб'єктом надання освітніх послуг із підвищення кваліфікації. Технологія запровадження запропонованої моделі передбачає: 1) горизонтальну та вертикальну інтеграцію компетентісно-орієнтованого підходу в кадрові процеси в органах влади; 2) використання раціонального підходу до прийняття управлінських рішень щодо інвестування в заходи з підвищення кваліфікації за моделлю “вигоди–витрати” та визначення результативності навчальних заходів з урахуванням доданої вартості, які вони забезпечують органу влади; 3) запровадження стратегічного планування підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів влади на основі індивідуальних і організаційних навчальних потреб; 4) інтеграцію в органах влади систем організаційного навчання з метою реалізації концепції змішаного навчання за індивідуально-центричним і системно-орієнтованим підходами та запровадження програм виявлення і розвитку талантів; 5) створення умов для розвитку ринку послуг із підвищення кваліфікації; 6) запровадження ефективних форм і технологій зовнішнього та внутрішнього контролю.

7. Удосконалення контролю підвищення кваліфікації керівних кадрів передбачає формування органами влади управлінської звітності за запропонованою в дисертації структурою та запровадження таких його видів і форм: 1) моніторинг та оцінювання якості надання освітніх послуг, який проводиться закладами системи підвищення кваліфікації та іншими суб'єктами надання освітніх послуг (внутрішній), а також як інституціоналізований державний і громадський контроль (зовнішній); 2) контроль результатів підвищення кваліфікації за центрами відповідальності в органах влади; 3) зовнішній і внутрішній аудит підвищення професійної компетентності кадрів в органах влади. Аргументовано, що аудит підвищення професійної компетентності персоналу в органах влади є важливою складовою організаційного механізму державного регулювання підвищення

кваліфікації. Його використання сприяє інформаційно-аналітичному забезпеченню прийняття рішень за критеріями правомірності, правильності, економічності, результативності та ефективності для досягнення стратегічних цілей діяльності. Обґрунтовано технологію його проведення за двома напрямками – аудит на відповідність та операційний аудит відповідно до міжнародних стандартів за такими об'єктами: 1) професійна компетентність; 2) структури наявних в органах влади систем оцінювання професійної компетентності, організаційного навчання, мотивації професійного розвитку тощо; 3) процеси, які передбачають відповідні управлінські, фінансові та інші операції.

8. Формально-логічний аналіз нормативно-правової бази та концептуалізація цілей розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади сприяли вдосконаленню правового, фінансового, організаційного, інформаційного та кадрового механізмів його державного регулювання, які є взаємозалежними і взаємообумовленими складовими комплексного механізму, шляхом внесення змін до правового регулювання й доповнення структури механізмів інструментами стратегічного управління, запровадження інновацій і розвитку безперервної освіти, які довели свою ефективність у зарубіжній практиці, інформаційно-методичного забезпечення та контролю підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади. На основі синхронізації проблемно-орієнтованого, правового, організаційного та ресурсного проектування розроблено комплексний механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, який забезпечує налагодження прямих і зворотних регуляторних зв'язків у системі підвищення кваліфікації та посилення її самоорганізаційної спроможності до інноваційного розвитку шляхом формування платоспроможного попиту та створення умов для розвитку конкурентного ринку освітніх послуг із підвищення кваліфікації. Удосконалення складових комплексного механізму запропоновано здійснювати за інкрементальною моделлю з урахуванням проміжних результатів реформування державної служби й освіти в Україні.

Перспективою подальших наукових досліджень є обґрунтування структури та змісту освітнього стандарту з підвищення кваліфікації на основі результатів дисертаційної роботи.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія / М. С. Орлів. – Київ ; Івано-Франківськ : “Лілея-НВ”, 2018. – 300 с.

2. Гошовська В. А. Методичне забезпечення формування і функціонування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 2. – С. 54–60. – Авт.: с. 57–59.

Особистий внесок: розкрито особливості та виявлено проблеми формування Президентського кадрового резерву.

3. Орлів М. С. Методичне забезпечення формування змісту професійних програм підвищення кваліфікації на засадах компетентнісного підходу / М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 3. – С. 37–43.
4. Орлів М. С. Підвищення професійної компетентності керівних кадрів органів державної влади: досвід Президентського кадрового резерву / М. С. Орлів // Зб. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2015. – Вип. 1. – С. 121–130.
5. Орлів М. С. Організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2015. – № 3. – С. 19–27.
6. Орлів М. С. Теоретико-методичні аспекти формування механізмів державного регулювання системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Зб. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2015. – Вип. 2. – С. 101–113.
7. Orliv M. S. Development of an In-Servise Training System for Civil Servants and Local Self-Government Officials in Ukraine Using the Incrementalist Model / M. S. Orliv // Вісн. НАДУ. – 2016. – № 2. – С. 139–145.
8. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у контексті реформування державного управління України / М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2016. – № 4. – С. 100–107.
9. Орлів М. С. Теоретико-організаційні аспекти розвитку вищої державної служби / М. С. Орлів // Зб. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2016. – Вип. 2. – С. 94–113.
10. Орлів М. С. Розвиток керівних кадрів федеральних агентств у США: досвід для України / М. С. Орлів // Вісн. НАДУ. – 2017. – № 2. – С. 87–94.
11. Орлів М. С. Розвиток вищої державної служби у Великобританії / М. С. Орлів // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 33. – С. 117–123.
12. Орлів М. С. Професійна підготовка і розвиток керівних кадрів вищих адміністративних корпусів у Франції / М. С. Орлів // Зб. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2017. – № 1. – С. 55–71.
13. Орлів М. С. Аналіз результатів анкетування керівних кадрів органів влади з питань підвищення кваліфікації / М. С. Орлів // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 2 (51). – С. 175–185.
14. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби: сутність, види та принципи / М. С. Орлів // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – № 3 (71). – С. 145–150.
15. Орлів М. С. Розвиток системи підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби в Україні / М. С. Орлів // Держава та регіони. Серія: державне управління : наук. фах. вид. – 2017. – № 3 (59). – С. 141–150.
16. Орлів М. С. Аудит підвищення професійної компетентності персоналу органів влади / М. С. Орлів // Nauka i Studia. – 2017. – № 13 (174). – С. 62–76.

17. Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі / М. С. Орлів // *Аспекти публічного управління : наук. фах. вид.* – 2017. – № 8–9. – С. 36–46.

18. Орлів М. С. Запровадження організаційного навчання в органах влади України / М. С. Орлів // *Зб. наук. пр. НАДУ.* – Київ : НАДУ, 2017. – Вип. 2. – С. 147–167.

19. Орлів М. С. Реформирование системы повышения квалификации государственных служащих в Украине / М. С. Орлів // *Legea si Viata.* – 2017. – № 12/2. – С. 132–135.

20. Орлів М. С. Правовое и организационное обеспечение деятельности заведений системы повышения квалификации государственных служащих в Украине / М. С. Орлів // *Оралдың ғылым жаршысы.* – 2017. – № 5. – С. 9–25.

21. Орлів М. С. Методологічні аспекти дослідження проблем державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади / М. С. Орлів // *Держава та регіони. Серія: державне управління : наук. фах. вид.* – 2017. – № 4 (72). – С. 152–159.

22. Орлів М. С. Формування механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади на основі “дерева цілей” / М. С. Орлів // *Менеджер : вісн. Дон. держ. ун-ту упр.* – 2018. – № 1. – С. 48–61.

23. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади у контексті формування доданої вартості людського капіталу [Електронний ресурс] / М. С. Орлів // *Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн.* – 2018. – № 3. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

24. Орлів М. С. Проблеми підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і пріоритети його державного регулювання / М. С. Орлів, С. А. Побігун // *Evropský politický a právní diskurz.* – 2018. – № 2. – С. 190–198. – Авт.: с. 190–191, 193–198.

Особистий внесок: на основі результатів аналізу експертних оцінок визначено основні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та пріоритети державного регулювання її розвитку.

25. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним і системно-орієнтованим підходами [Електронний ресурс] / М. С. Орлів // *Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн.* – 2018. – № 4. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

26. Орлів М. С. Комплексний механізм державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади [Електронний ресурс] / М. С. Орлів // *Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн.* – 2018. – № 6. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

27. Орлів М. С. Розроблення змісту підвищення кваліфікації у контексті забезпечення безперервної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за*

міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2011 р.) : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2. – С. 451–453.

28. Гошовська В. А. Повышение квалификации как основной фактор развития кадрового потенциала государственного управления в Украине / В. А. Гошовская, М. С. Орлів // Вызовы и стратегические ориентиры развития человеческого потенциала государственного управления: тезисы докладов участников междунар. науч.-практ. конф. (Новгород-Северский, 14–16 июня 2011 г.) / под ред. Т. В. Мотренка, С. Н. Шкарлет, А. Л. Бондаренко [и пр.] ; Черниг. гос. технолог. ун-т. – Чернигов : ЧГТУ, 2011. – С. 51–53.

Особистий внесок: визначено проблеми підвищення кваліфікації державних службовців та запропоновано шляхи їх вирішення.

29. Орлів М. С. Запровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Лідерство в державному управлінні : зб. доп. щоріч. Рішельєвс. академ. читань (Одеса, 21–23 верес. 2011 р.) / ред. кол. : В. В. Толкованов (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Юрид. літ., 2012. – С. 207–209.

30. Гошовська В. А. Питання методичного забезпечення формування та функціонування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав. 2012 р.) / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2012. – С. 228–230.

Особистий внесок: визначено проблеми проведення конкурсного відбору до Президентського кадрового резерву.

31. Орлів М. С. Формування змісту підвищення кваліфікації уперше прийнятих (новообраних) на державну службу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів, К. Ф. Задоя // Технологія забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення : матеріали другої Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 30 листоп. 2012 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білинської. – Київ : НАДУ, 2012. – С. 223–225.

Особистий внесок: розкрито особливості формування змісту програм підвищення кваліфікації на засадах компетентнісного підходу.

32. Орлів М. С. Реалізація заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву у 2013 році / М. С. Орлів // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 169–171.

33. Гошовська В. А. Про реалізацію положень Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління” : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю

(Київ, 24–25 жовт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білинської. – Київ : НАДУ, 2013. – С. 268–270.

Особистий внесок: розкрито особливості реалізації Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

34. Гошовська В. А. Інноваційні технології навчання у підвищенні кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 16 трав. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2014. – Т. 2. – С. 263–265. – Авт.: с. 264–265.

Особистий внесок: визначено шляхи та принципи впровадження інноваційних технологій у підвищенні кваліфікації.

35. Гошовська В. А. Використання хмарних технологій у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // 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. Білинської, В. М. Сороко. – Київ : НАДУ, 2014. – С. 231–232. – Авт.: с. 232.

Особистий внесок: обґрунтовано доцільність використання ресурсу Microsoft Office 365.

36. Орлів М. С. Інноваційний розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (27 листоп. 2014 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Т. М. Литвиненко, В. Я. Малиновського. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2014. – С. 178–179.

37. Орлів М. С. Розвиток громадянських компетентностей як складової лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Харків : Фактор, 2015. – С. 51–52.

38. Орлів М. С. Нормативно-правові аспекти розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 трав. 2015 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2015. – С. 364–365.

39. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: адаптація досвіду Литовської Республіки / М. С. Орлів // Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 черв. 2015 р.) / за

заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. Л. Федоренка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : Вид-во “Ліра-К”, 2015. – С. 218–222.

40. Орлів М. С. Аспекти розвитку емоційного інтелекту керівних кадрів органів влади / М. С. Орлів // Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білінської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2015. – С. 199–201.

41. Орлів М. С. Теоретичні аспекти визначення громадянських компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Актуальні питання формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 17–18 берез. 2016 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 26–29.

42. Орлів М. С. Розвиток громадянських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у рамках реалізації проекту DOCCU / М. С. Орлів // Розвиток професійних компетентностей державних службовців: комунікативний аспект : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 3–4 листоп. 2017 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 158–159.

43. Гошовська В. А. Політична компетентність вищих державних службовців як умова забезпечення ефективності публічного управління та реалізації державної політики / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 ч. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2017. – Ч. 1 : Оцінка якості державної політики. – С. 33–35.

Особистий внесок: обґрунтовано пропозиції щодо розвитку політичної компетентності вищих державних службовців.

44. Орлів М. С. Формування механізму компетентнісно-орієнтованого розвитку людського капіталу органів влади з урахуванням зарубіжного досвіду / М. С. Орлів // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петрось. – Київ : НАДУ, 2018. – Т. 4. – С. 92–94.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

45. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / [О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін.] ; за ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2012. – 48 с. – Авт.: с. 27–36.

46. Методичні та організаційні засади забезпечення професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування :

навч. посіб. / [О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін.] ; за ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2012. – 48 с. – Авт.: с. 20–31.

47. Гошовська В. А. До проблеми гендерної паритетності в структурах влади / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 1 (5). – С. 5–7. – Авт.: с. 7.

Особистий внесок: досліджено проблеми реалізації механізмів розвитку гендерної культури.

48. Hoshovska V. A. Genesis and Development of the Classical Citizenship Concept: Historical and Philosophical Aspects / V. A. Hoshovska, M. S. Orliv // News of Science and Education. – 2018. – N 1. – P. 30–43. – Авт.: с. 30–31, 36–42.

Особистий внесок: визначено основні компоненти громадянства, на основі яких необхідно формувати зміст програм підвищення кваліфікації державних службовців.

49. Орлів М. С. Розвиток лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління / М. С. Орлів // Вища освіта України. – 2014. – № 4. – С. 36–39.

50. Формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сфері державного управління : наук. розробка / [В. А. Гошовська, М. С. Орлів, Н. Б. Ларіна та ін.] ; за ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2015. – 52 с. – Авт.: с. 37–46.

51. Орлів М. С. Основні підходи до розробки програм підвищення кваліфікації із розвитку громадянських компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / М. С. Орлів // Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 120–133.

52. Орлів М. С. Планування професійного та особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління / М. С. Орлів // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2016. – № 2. – С. 30–34.

53. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. / М. С. Орлів. – Київ : ДП “НВЦ “Пріоритети”, 2017. – 40 с.

АНОТАЦІЯ

Орлів М. С. Механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2019.

У дисертації обґрунтовано теоретико-методологічні засади та розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування та вдосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в умовах реформування державного управління в Україні.

Уточнено сутність і види підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, досліджено проблему визначення його результативності та ефективності. Розкрито зміст і класифікацію механізмів державного регулювання, удосконалено систему принципів їх формування з урахуванням особливостей об'єкта дослідження.

Проаналізовано тенденції та виявлено основні етапи розвитку вітчизняної системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, охарактеризовано його державне регулювання від часу створення партійно-державної номенклатури в УРСР і донині. З'ясовано актуальні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації на основі емпіричних досліджень. Проаналізовано й узагальнено зарубіжний досвід формування механізмів державного регулювання моделей розвитку керівних кадрів органів влади та розроблено пропозиції щодо його імплементації в Україні. Обґрунтовано і розроблено модель підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, орієнтовану на формування доданої вартості людського капіталу, на основі поєднання ціннісного й економічного підходів, принципів прагматизму і людиноцентризму та запропоновано технологію її запровадження.

Обґрунтовано заходи з удосконалення контролю підвищення кваліфікації керівних кадрів та технологію аудиту підвищення професійної компетентності персоналу в органах влади.

На основі синхронізації проблемно-орієнтованого, правового, організаційного і ресурсного проектування вдосконалено механізми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади відповідно до концептуальних напрямів його реформування, розроблено рекомендації щодо їх запровадження.

Ключові слова: державне регулювання, механізми державного регулювання, керівні кадри, органи влади, підвищення кваліфікації, професійна компетентність, безперервна освіта, людський капітал, додана вартість людського капіталу, вищий корпус державної служби.

ANNOTATION

Orliv M. S. Mechanisms for Government Regulation of In-Service Training for Senior Executives of Public Authorities in Ukraine. – Qualification scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the doctoral degree in Public Administration with a specialization in 25.00.02 – mechanisms of public administration. – National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, 2019.

The thesis substantiates the theoretical and methodological principles of formation the mechanisms for government regulation of in-service training for senior executives of public authorities and elaborates scientific and practical recommendations for their improvement in the conditions of public administration reformation in Ukraine.

The essence of in-service training for senior executives of public authorities is specified in three aspects: the component of their professional training system, the process and the result of training. The classification of its types is improved depending on the purpose, orientation and periodicity of training, formality of education, levels of managerial hierarchy and other essential features. The problem of determination of in-service training effectiveness and efficiency is investigated. The expediency of their analysis by the “benefit-cost” method and expert assessments method is substantiated.

The methodology of studying the problems of government regulation of in-service training as a system based on approaches, principles, laws, categories, theories, paradigms and methods having a specific purpose and the system-forming role is described. The expediency of improving its mechanisms on the basis of liberal, innovative, normative-legal and instrumental paradigms, “Good Governance” concept and theories of human capital, added value, social constructivism is revealed. The essence of the government regulation of in-service training for senior executives of public authorities is determined, as well as the content and classification of its mechanisms are suggested taking into account problem and value measurements. The system of principles of government regulation mechanisms formation is improved according to the structural-organizational and structural-functional approaches.

The tendencies of the development of national system of in-service training for senior executives of public authorities are investigated and its main stages are revealed. Its government regulation from the time of creation of the party-state nomenclature in the USSR and till nowadays is characterized. The actual problems of functioning of the in-service training system for senior executives of public authorities are found out on the basis of the analysis of legal regulation and organizational support of the activity of in-service training institutions, the domestic experience of the reformers development for public administration according to the program-target approach as well as the questionnaires results.

Modern approaches to the development of senior executives of public authorities based on the results of international research programs are substantiated. The peculiarities of the formation of mechanisms for government regulation of its models in the USA by decentralized approach and in Great Britain on the basis of strategic planning and outsourcing of educational services are explored. The mechanism of modernization of the professional training system for senior staff of higher administrative corps in France is revealed. The measures on the implementation of foreign experience in Ukraine which foresee the improvement of the legal, organizational, institutional and information mechanisms for government regulation are proposed.

The necessity of competitive human capital formation in public authorities is argued and its essence on the individual, organizational and national levels is determined. A model of in-service training for senior executives of public authorities focused on the increase of human capital added value is substantiated and developed, based on combination of value and economic approaches as well as principles of pragmatism and human-centeredness. The technology of its introduction, which involves the integration of rational, competence-oriented, individual-centric and system-oriented approaches to in-service training is proposed.

Approaches to the implementation of the following tools for assessment and development of professional competence of senior executives are improved: a centralized competency model for the senior corps of civil service; typical programs for the development of systemic leaders for public administration taking into account the specific needs of public authorities; the structural model of mixed learning as an effective tool for government regulation of in-service training and ensuring the continuity of education. The measures for improving the control over the in-service training for senior executives as well as audit technology for increasing the professional competence of the personnel in public authorities in accordance with international standards are substantiated with regard to the need for information and analytical support for making decisions according to the criteria of legality, correctness, economy, effectiveness and efficiency.

The priorities of the improvement of mechanisms for government regulation of in-service training for senior executives of public authorities in Ukraine are determined on the basis of the analysis of expert assessments. Conceptualization of objectives of the in-service training system development for senior executives of public authorities contributed to the tools identification which should be included in the structure of the legal, financial, organizational, information and personnel mechanisms for government regulation. The complex mechanism for government regulation of in-service training for senior executives of public authorities is developed on the basis of synchronization of problem-oriented, legal, organizational and resource planning, which provides: implementation of instruments that proved effectiveness in world practice; establishment of direct and reverse regulatory relations in the in-service training system with the use of modern information technologies; strengthening its self-organizing capacity to innovation development by creating conditions for the formation of a competitive market for educational services. Recommendations on introduction of mechanisms for government regulation are elaborated.

Key words: government regulation, mechanisms for government regulation, senior executives, public authorities, in-service training, professional competence, continuous education, human capital, added value of human capital, senior corps of civil service.

Підп. до друку 26.12.2018.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 2,6. Ум.-друк. арк. 2,0.
Тираж 100 пр.

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Віддруковано з оригінал-макета у видавничо-друкарському центрі
Національної академії державного управління
при Президентові України.
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел. 456-67-93