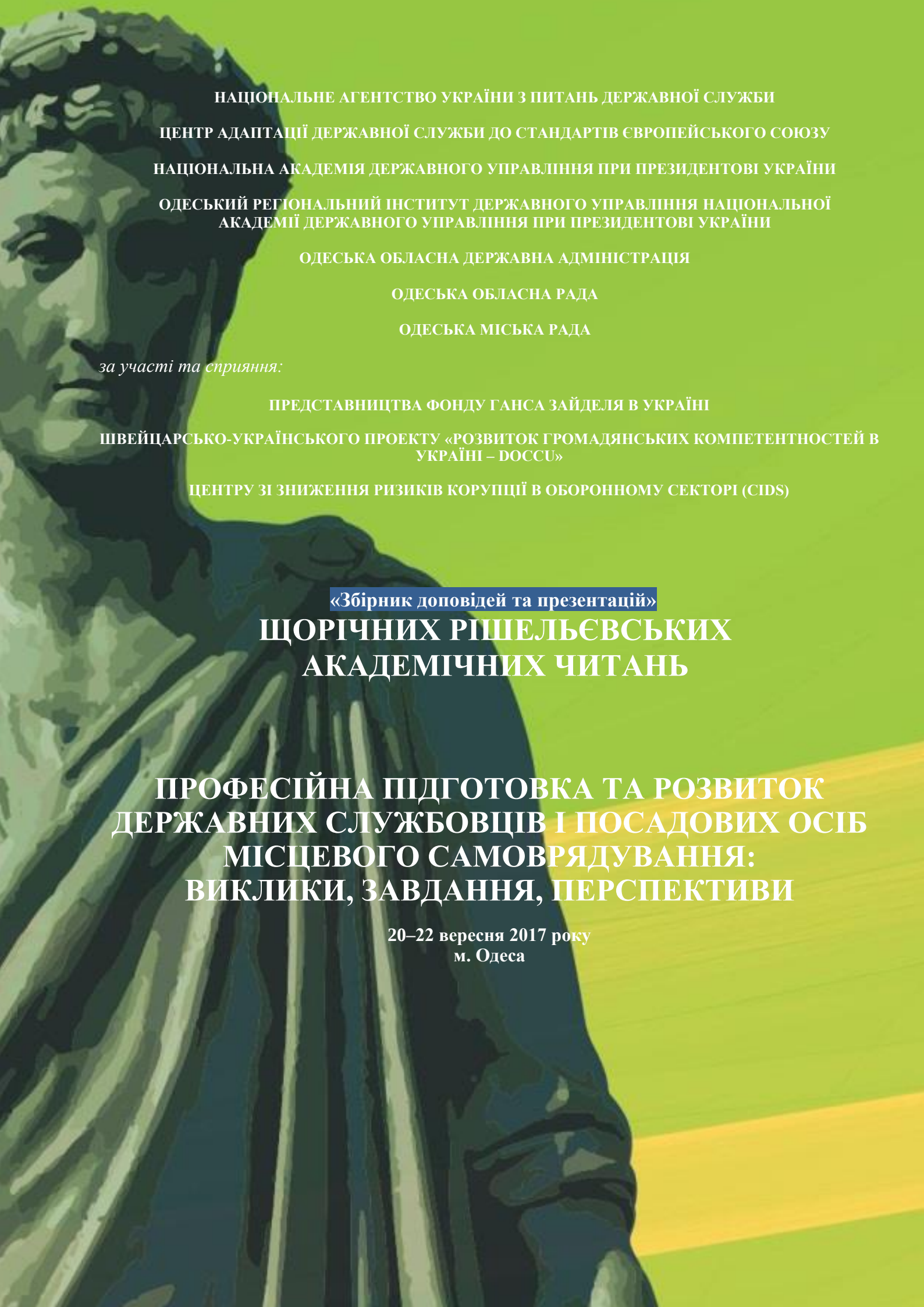




НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ЦЕНТР АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ
АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА РАДА

ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА

за участі та сприяння:

ПРЕДСТАВНИЦТВА ФОНДУ ГАНСА ЗАЙДЕЛЯ В УКРАЇНІ

ШВЕЙЦАРСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРОЕКТУ «РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В
УКРАЇНІ – DOCCU»

ЦЕНТРУ ЗІ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ КОРУПЦІЇ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ (CIDS)

«Збірник доповідей та презентацій»

ЩОРІЧНИХ РІШЕЛЬЄВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЧИТАНЬ

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ТА РОЗВИТОК
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ:
ВИКЛИКИ, ЗАВДАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ

20–22 вересня 2017 року
м. Одеса

Збірник, підготовлений з нагоди проведення щорічних Рішельєвських академічних читань на тему: «Професійна підготовка та розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: виклики, завдання, перспективи», містить доповіді та презентації, присвячені обговоренню актуальних питань і практик реформування та оновлення системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС та країнах ініціативи ЄС «Східне партнерство» відповідно до сучасних вимог державного управління та державної служби.

Редакційна колегія:

К. О. Ващенко, голова Національного агентства України з питань державної служби;

М. М. Іжа, директор Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

М. В. Канавець, директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу;

Ю. Ю. Лихач, перший заступник директора Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу;

К. В. Петрусь, головний консультант відділу управління ресурсами, діяльністю та розвитком Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.



Президент України

Учасникам, організаторам і гостям
IX щорічних Рішельєвських
академічних читань

Шановне товариство!

Щиро вітаю вас із відкриттям IX щорічних Рішельєвських академічних читань, які традиційно проходять в Одесі.

Сьогодні Україна цілеспрямовано торує шлях євроінтеграції, залучає найкращий міжнародний досвід для впровадження реформ у різних сферах суспільного буття. Серед іншого, це вимагає системної та комплексної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з новим економічним, державницьким та управлінським мисленням.

Переконаний, що публічність, прозорість і професіоналізм влади, втілення цікавих сучасних ідей, поглиблення співпраці суспільства і держави здолають усі виклики нашого непростого часу, який водночас дарує нові можливості для розвитку країни, а відтак – для підвищення якості життя співвітчизників.

Сподіваюся на конструктивний діалог та плідне спілкування під час вашого представницького форуму.

Зичу усім міцного здоров'я, благополуччя, успіхів і нових звершень в ім'я України.

Петро ПОРОШЕНКО

Шановні колеги!

Від імені Уряду та від себе особисто вітаю з відкриттям IX щорічних Рішельєвських академічних читань!

Забезпечення ефективної діяльності Уряду щодо формування державної політики у різних сферах, підвищення рівня і якості життя громадян вимагає кардинального оновлення системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Саме тому таке важливе значення має удосконалення системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, ефективної реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби.

У контексті реформи державної служби сьогодні вкрай важливо привести на роботу в систему державного управління критичну масу нових, професійних людей, яким притаманне інноваційне й креативне мислення, якісне знання європейського досвіду у сфері державного управління та чітке розуміння тих змін, які слід запроваджувати в країні, зокрема в царині сприяння та забезпечення реалізації структурних реформ. Сьогодні Уряд це активно впроваджує на рівні реформи міністерств, що відбувається за підтримки Європейського Союзу.

Сподіваюся, що відверта професійна плідна дискусія щодо нових принципів побудови сучасної державної служби, професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців сприятиме створенню сучасної цілісної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом. Це забезпечить розвиток професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Бажаю всім учасникам академічних читань змістовної роботи, цікавих дискусій і вагомих результатів.

Прем'єр-міністр України

Володимир ГРОЙСМАН

*21 вересня 2017 р.
м. Київ*

ГОЛОВА ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ



*Організаторам та учасникам ІХ щорічних
Рішельєвських академічних читань*

Шановні друзі!

Сердечно вітаю вас із відкриттям ІХ щорічних Рішельєвських академічних читань.

У контексті європейського вибору України одним з головних наших завдань є покращення якості кадрового потенціалу державної служби і служби в органах місцевого самоврядування як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу втілення програми економічних реформ.

Переконаний, що лише висококваліфіковані кадри можуть забезпечити динамічний соціально-економічний розвиток країни, її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, ефективність державного управління в цілому.

А сприяти цьому покликана вітчизняна система підготовки кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка на сучасному етапі має зосередити свої зусилля, насамперед, на формуванні нової парадигми професійного навчання. Саме її потрібно розглядати як інструмент досягнення високої функціональної спроможності людського потенціалу країни.

Тож бажаю всім вам міцного здоров'я, творчої наснаги, плідної праці та цікавих професійних дискусій!

Андрій ПАРУБІЙ

ПЕРЕДМОВА

Ми високо цінуємо той рівень співпраці між країнами, який наразі існує в рамках ініціативи ЄС «Східне партнерство», оскільки це дозволяє визначити перелік тих пріоритетних завдань, які зможуть наблизити стандарти наших країн до стандартів Європейського Союзу.

Наші країни різняться за особливостями, однак мають багато спільних ознак, які нам лишилися в спадок від радянського минулого.

Побудова ефективної держави, яка б відповідала європейським стандартам, неможлива без побудови прозорого та зрозумілого державного управління, а також професійної, результативної та політично нейтральної державної служби. Рішельєвські академічні читання, на нашу думку, стала своєрідною панеллю для обміну досвідом між нашими країнами.

Зокрема, протягом цьогорічних IX Рішельєвських академічних читань та в рамках роботи у секціях учасники мали можливість:

- розглянути проект Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад і виробити практичні рекомендації щодо удосконалення правових та організаційних засад цієї системи;*

- представити кращі практики та ключові тенденції щодо створення, удосконалення та забезпечення функціонування системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у країнах Східного партнерства та ЄС;*

- обговорити актуальні питання підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;*

- розробити практичні рекомендації щодо запровадження громадянської освіти в систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та оновлення професійних навчальних програм.*



**Голова НАДС
К.О.Ващенко**

ЗМІСТ

ВАЩЕНКО К.О.

Концептуальні засади реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.....9

МЕР К.

Ключові особливості досвіду Французької Республіки у навчанні та професійному розвитку державних службовців.....12

БАНАШ К.

Ключові елементи системи навчання та професійного розвитку на державній службі Республіки Польща.....15

ТЕММЕС А.

Актуальні питання професійного навчання у сфері публічного адміністрування та державного управління на державній службі Фінляндії.....17

БІЛИНСЬКА М.М.

Технології дистанційної освіти і самоосвіти державних службовців19

ГУРБАНОВА Г.

Традиції та інновації в організації системи тренінгів та підвищення кваліфікації державних та муніципальних службовців в Азербайджані.....21

АЛІЗАДЕ Т.

Професійний розвиток державних службовців та навчання на державній службі Азербайджанської Республіки.....23

СІГУА С.

Система професійного розвитку державних службовців в Грузії25

АБУХОВИЧ Ю.

До формування моделі підготовки кадрів у сфері управління для країн Східного партнерства.....27

КОЛИШКО Р.А.

Професійний стандарт: нові підходи до визначення професійної компетентності державних службовців.....30

СЕКЦІЯ І

Актуальні питання управління персоналом в контексті професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до стандартів ЄС

ЯРМИСТИЙ М.В.

Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід)33

СОРОКО В.М.

<i>Підхід до створення професійного стандарту державного службовця на компетентнісній основі.....</i>	<i>35</i>
---	-----------

СЕКЦІЯ II.

Досвід, нові виклики і завдання реформування системи забезпечення професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство»

КУПРІЙ В.О.

<i>Концепція реформування системи професійного навчання.....</i>	<i>41</i>
--	-----------

МАЙСУРАДЗЕ Т.

<i>Реформа государственного управления.....</i>	<i>45</i>
---	-----------

ШАТБЕРАШВИЛИ Л.

<i>Публічне управління в Грузії і діяльність Інституту адміністративних наук при Тбіліському державному університеті.....</i>	<i>47</i>
---	-----------

МАРГАРЯН М., ЧІЧОВАН Л.

<i>Академия общественной администрации.....</i>	<i>53</i>
---	-----------

СЕКЦІЯ III.

Розвиток громадянських компетентностей в умовах реформування державного управління та державної служби

МОЛЧАНОВА Ю.О.

<i>Розвиток громадянських компетентностей державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування в контексті реформи державної служби.....</i>	<i>55</i>
---	-----------

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА І.А.

<i>Громадянська культура і культура громадянськості державних службовців.....</i>	<i>57</i>
---	-----------

МАМАТОВА Т.В., СЕРГІЄНКО Е.О.

<i>Практика формування та розвитку громадянських компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації та у процесі підготовки магістрів з публічного адміністрування.....</i>	<i>59</i>
---	-----------

ЗАДОРЖНА Л.К.

<i>Кращі практики реалізації громадських ініціатив за підтримки органів місцевого самоврядування Одеської області.....</i>	<i>62</i>
--	-----------

ПАСКАЛЬ Л.В.

<i>Е-демократія та діючі інструменти участі у м.Южному.....</i>	<i>64</i>
---	-----------

КОНЦЕПЦІЯ IX ЩОРІЧНИХ РІШЕЛЬЄВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЧИТАНЬ.....

67

РЕЗОЛЮЦІЯ

<i>IX ЩОРІЧНИХ РІШЕЛЬЄВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЧИТАНЬ.....</i>	<i>69</i>
--	-----------

**Концептуальні засади реформування системи професійного навчання
державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів
місцевих рад**

**Нова модель
професійного навчання**

**Напрями реформування системи
професійного навчання посадовців,
депутатів МР**



**Усвідомленість
потреби у
професійному
розвитку**



**Інноваційність
та практична
спрямованість**

**Створення належних умов для
забезпечення професійного
розвитку**

**Запровадження дієвої системи
визначення потреб у
професійному навчанні**



**Наближеність
освітніх послуг до
місця проживання
та роботи особи**



**Індивідуалізація та
диференціація
підходів до
навчання**

**Забезпечення безперервності,
обов'язковості, плановості
професійного навчання**

**Розвиток ринку освітніх послуг
у сфері професійного навчання
на засадах прозорості та
добросовісної конкуренції**



**Обов'язковість,
безперервність та
плановість**



**Відкритість суб'єктів
надання освітніх
послуг**

**Запровадження механізму
координації діяльності суб'єктів
системи професійного навчання**



**Цілеспрямованість,
прогностичність та
випереджувальний
характер**



**Гарантованість
фінансових ресурсів
на професійне
навчання**

Забезпечення професійного розвитку передбачає:

Розроблення та впровадження галузевої рамки кваліфікацій з урахуванням

- ✓ Національної рамки кваліфікацій;
- ✓ професійних стандартів;
- ✓ стандартів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Виокремлення та запровадження нових видів підвищення кваліфікації:

- ✓ навчання за загальними та спеціальними професійними програмами;
- ✓ запровадження підвищення кваліфікації за акредитованими програмами суб'єктів надання освітніх послуг, що мають ліцензію на відповідну діяльність

Визначення замовниками освітніх послуг з підвищення кваліфікації посадовців, депутатів МР асоціації ОМС та політичних партій, що отримують державне фінансування

Нові механізми фінансування системи професійного навчання

Виділення щоріку щонайменше ДВОХ відсотків від фонду оплати праці на навчання державних службовців

Запровадження фінансування підвищення кваліфікації депутатів МР за рахунок коштів місцевих бюджетів

Зобов'язання політичних партій, що отримують державне фінансування, передбачати певну частку витрат за рахунок такого фінансування на професійне навчання депутатів місцевих рад, обраних від цих політичних партій

Запровадження системи визначення потреб у професійному навчанні

Визначення потреб здійснюватиметься НАДС, Мінрегіоном, асоціаціями органів місцевого самоврядування із залученням на конкурсній основі відповідних дослідницьких організацій та установ

Формування державного замовлення на проведення секторальних, тематичних науково-прикладних досліджень щодо вивчення потреб у професійному навчанні

Посилення спроможності служб управління персоналом державних органів та ОМС щодо:

- ✓ визначення індивідуальних та загальних потреб у профнавчанні;
- ✓ проведення оцінювання результатів службової діяльності персоналу;
- ✓ планування та оцінювання результативності індивідуальних програм підвищення рівня профкомпетентності посадовців

Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання

Урізноманітнення видів, форм, строків підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб

Визначення конкретних видів, строків і форм навчання для вперше призначених посадовців, вперше обраних посадових осіб МС, для вже працюючих на посадах, депутатів МР

Розроблення та впровадження механізмів визнання результатів неформального та інформального навчання, зокрема:

- ✓ результатів навчання за професійними, сертифікаційними програмами у відповідних закладах освіти за кордоном за рахунок власних коштів посадовців;
- ✓ результатів навчання за програмами короткострокових навчальних курсів, семінарів, тренінгів, заходів з обміну досвідом в Україні та за кордоном, які проводяться асоціаціями ОМС, закордонними та міжнародними організаціями за рахунок коштів таких суб'єктів та коштів міжнародної технічної допомоги

Розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання посадовців та депутатів МР

Акредитація навчальних програм з підвищення кваліфікації та ліцензування освітньої діяльності у сфері підвищення кваліфікації для суб'єктів надання освітніх послуг різних форм власності

Впровадження методики моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг

Створення веб-порталу управління знаннями в сфері професійного навчання який включатиме реєстри:

- ✓ суб'єктів надання освітніх послуг;
- ✓ викладачів, тренерів у сфері професійного навчання, акредитованих професійних програм та програм короткострокових навчальних курсів, семінарів, тренінгів

Створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами, що включатиме єдині державні реєстри посадовців, в яких відображатимуться результати професійного навчання

Координація діяльності державних органів, ОМС, інших суб'єктів надання освітніх послуг

Створення координаційної ради як консультативно-дорадчого органу НАДС з питань професійного навчання посадовців, депутатів МР

Створення саморегулювальної професійної асоціації (професійної мережі) суб'єктів надання освітніх послуг в сфері професійного навчання посадовців, депутатів МР

Запровадження систематичних заходів з обміну досвідом та практикою у сфері профінавчання державних службовців, посадових осіб МС, депутатів МР

Розвиток конкуренції на ринку освітніх послуг з професійного навчання

Встановлюються єдині і прозорі вимоги, критерії входження до системи професійного навчання

До переліку суб'єктів ринку освітніх послуг з професійного навчання включаються:

- ✓ освітні заклади, установи, організації незалежно від форм власності;
- ✓ міжнародні та закордонні установи, організації, які реалізують відповідні програми;
- ✓ проекти у межах міжнародної технічної допомоги;
- ✓ асоціації ОМС та інші інституції громадянського суспільства, юридичні особи приватного права, які здійснюють відповідну освітню діяльність.

Реалізація Концепції забезпечить

Реалізацію права державних службовців, посадових осіб МС, депутатів МР на професійний розвиток

Створення сучасної системи профінавчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом

Якість і безперервність навчання посадовців, депутатів МР

Створення сучасної системи оцінювання і моніторингу якості надання освітніх послуг

Доброчесну конкуренцію серед суб'єктів надання освітніх послуг

Розширення спектру освітніх послуг у сфері професійного навчання за рахунок залучення суб'єктів різної форми власності

МЕР К.,

заступник директора з питань законодавчого синтезу, управління та партнерства,
Генеральний директорат з державного управління та державної служби,
Міністерство державних справ та рахунків Французької Республіки

Ключові особливості досвіду Французької Республіки у навчанні та професійному розвитку державних службовців

Key elements of the French expertise on training and professional development for civil servants

Directorate-General
for Public Administration and Civil Service (DGAFP)

– HR State Directorate



2

Key elements of the French expertise on training and professional development for civil servants

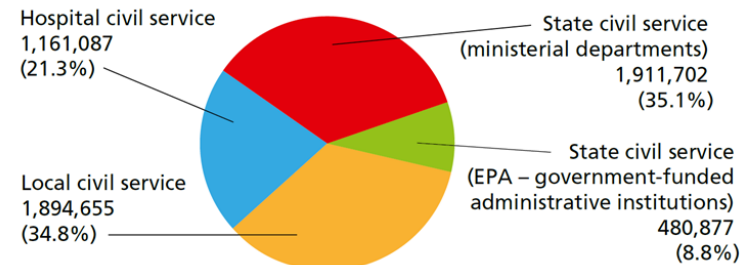
1. Key figures and general principles of French Civil Service

66 million inhabitants

5.4 million civil servants

i.e. 1/5th of the active population
in **three branches** of civil service

Breakdown of staff among the three civil service branches in 2014



3

1. Key figures and general principles of French Civil Service

Characteristic of French Civil Service

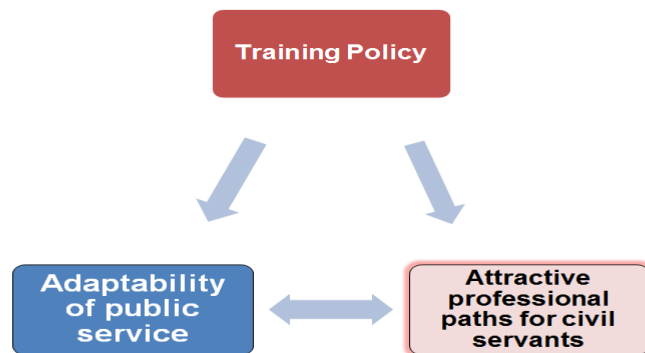
Strong Values : **expertise**, **secularism** (respect and neutrality for all types of beliefs and religions), **quality**, **accountability**

Rights and Duties :

- **Rights** : Freedom of opinion on philosophical, political, belief or trade union matters, Non-discrimination [...]
- **Duties** : Dignity, impartiality, integrity, prohibition of conflicts of interests, Professional activity entirely dedicated to the tasks assigned, Hierarchical obedience, Professional secrecy, duty of reserve [...]

4

2. Training and professional development for civil servants



6

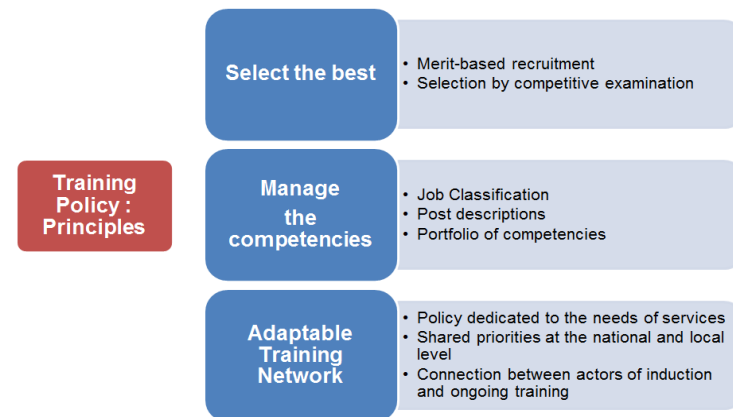
1. Key figures and general principles of French Civil Service

A career-based civil service

- A **permanent qualified staff** :
 - Committed to the **public interest**
 - **Independent** from political variations
 - Recruited by **competitive examination**
 - Deemed to pursue the **whole career** in the public service
- Structured in **3 categories** :
 - policy-making, management and supervision (A)
 - application - middle-ranked staff (B)
 - execution - unskilled and semi-skilled staff (C)
- Distinction between **grade** (life-guaranteed) and **position** (revocable)

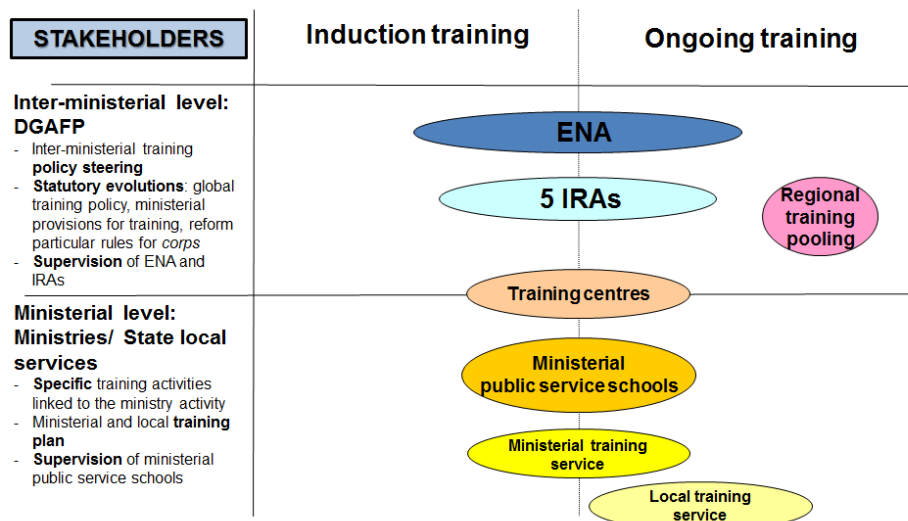
5

2. Training and professional development for civil servants



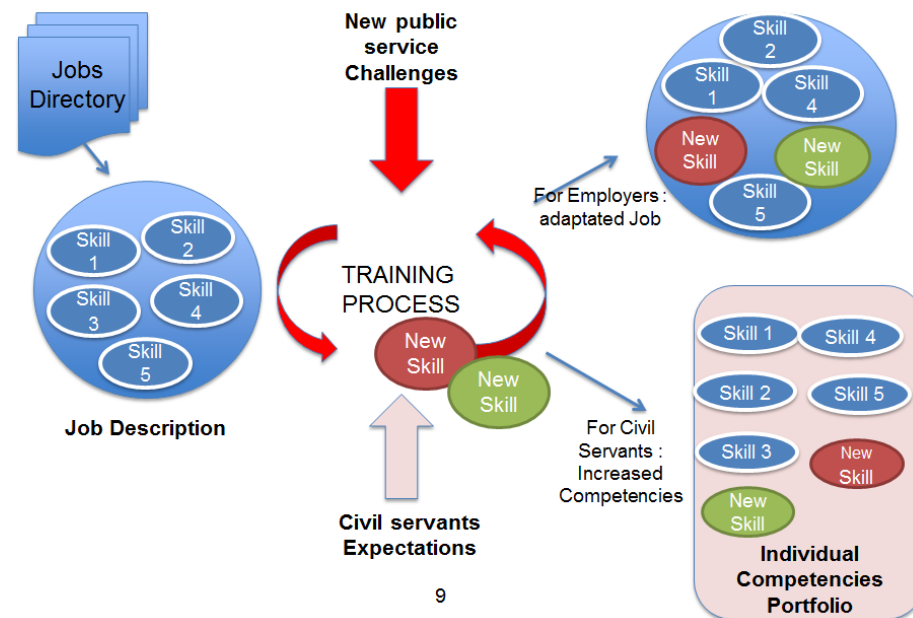
7

Training institutional scheme



8

2. Training and professional development for civil servants

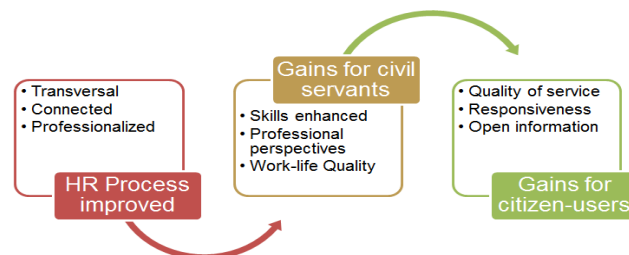


9

CONCLUSION

Modernization of civil service and HR governance

→ an essential factor to enhance State competitiveness



10

Ключові елементи системи навчання та професійного розвитку на державній службі Республіки Польща

Training system – legal acts & recommend

- **Act on Civil Service**
(21 November 2008) – articles 106 to 112
- **Ordinance of the Prime Minister on Detailed Conditions for Organising and Conducting Training in the Civil Service** (24 June 2015)
- **Ordinance of the Head of Civil Service on HRM Standards** (30 May 2012)
- **Training Policy in the Civil Service**

Main actors

- The Head of the Civil Service
- Directors General
- The National School of Public Administration (KSAP)
- Professional Education Centre (Ministry of Finance)
- Private trainings institutions, universities and schools as commercial offer
- Internal trainers
- Civil servants themselves ☺

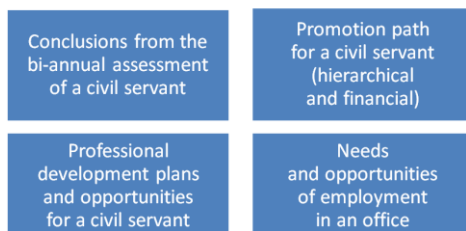
Training Policy in Civil Service Main Principles

- Equal access to training and opportunity for improving professional competences
- The right and duty to improve professional knowledge and skills
- Training associated with the performed work
- Training properly matched to the training needs of the civil servants
- Training are subject to assessment and evaluation

Types of training in civil service

General training	• administrative law • public finances
Specialist training	• pharmaceutical law
Individual training	• related to individual programmes of professional development
Central training	• set in an annual central trainings plan • organized by the Head of Civil Service

IPRZ – individual programme of professional development



Central training in 2017



Financing

All types of training
 financed from
 the **State Budget**



Civil servants trained

- **Total number of civil servants – 119 000**
- About **80 000** of them trained each year (including ca. 500 in central training)
- Additionally about **55 000** trained in 2007-2015 in different types of training supported by the EU funds

Training needs assessment

- The online reporting system SWEZ_HR
- Individual programs of professional development
- Offices' training needs assessments
- Government plans, programs and strategies
- The projects financed by the EU

Diversity of training modes

- Lecture and discussion
- Multimedia presentation
- Case study
- Simulation
- Role playing
- Brain storming
- Workshops
- Learning by doing
- Coaching, mentoring
- Networking
- Conferences – exchange of best practices



Evaluation. How do we do it?



- AIOS – Reaction level
- Pre and post tests – Learning level

Who delivers all of those trainings?

Under public procurement law:

- private training institutions
- universities and schools as commercial offer
- National School of Public Administration (KSAP)

Out of procurement law:

- internal trainers systems in some public institutions
- National School of Public Administration (KSAP)
- e-learning systems



Our struggles and challenges – how to do better?

- Prepare the good training needs assessment in the office
- Formulate rules how to spend money on training in the most effective and efficient
- Use good tools for training evaluation



Training – plans for future

- Development of advanced and effective e-learning system/platform
- Cascading trainings
- System of internal trainers



**Актуальні питання професійного навчання у сфері публічного адміністрування
та державного управління на державній службі Фінляндії**

Main contents

- Finnish civil service and civil service training
- HAUS Finnish Institute of Public Management
- Main themes of public administration training
- Main themes in management training
- HAUS Management training programmes
- Training methods
- eLearning and its development
- Future challenges

HAUS FINNISH INSTITUTE OF PUBLIC MANAGEMENT

- Finnish civil training institute since 1971
- Training for state level civil servants on horizontal topics
- Supporting the government of Finland in public sector reforms, close co-operation with the ministries, agencies and state regional and local offices
- Steered by the Ministry of Finance
- Representing Finland in EU-network
- Working actively internationally, e.g. involved in 34 EU Twinnings

FINNISH CIVIL SERVICE AND CIVIL SERVICE TRAINING

- Open system of civil service
- State civil servants (central, regional, local levels)
- Local self-government
- Good educational background of civil servants
- Training as right and obligation
- Substance training under responsibility of each organisation, horizontal themes to all civil servants

MAIN THEMES OF PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING

- Human resource management
- Public finances
- Law drafting
- EU affairs
- Public procurement
- Good governance
- Civil service ethics
- Communication and presentation skills
- Customer service

HAUS MANAGEMENT TRAINING PROGRAMMES



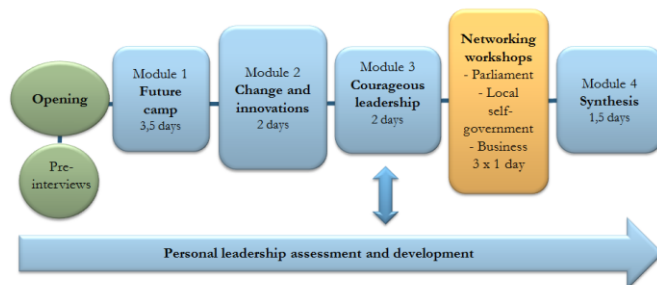
GOVERNMENT'S FUTURE LEADERS PROGRAMME

- Objectives
 - Strengthening professional management culture and strategic skills
 - Strengthening joint values of public management
 - Advancing new administrative culture, change and sensibility towards the future
 - Advancing horizontal outlook and networking
- Target group
 - Immediate subordinates to the top managers
 - Newly appointed top managers

STUDY METHODS

- Presentations
 - Group works
 - Cases
 - Exercises
 - Coaching
 - Leadership / personality assessments
 - Literature studies
 - eLearning elements
 - Sharing experiences and best practices
- Interaction
 - Close link to one's own working environment
 - Close link to working community development
 - Personal development plans

PROGRAMME STRUCTURE



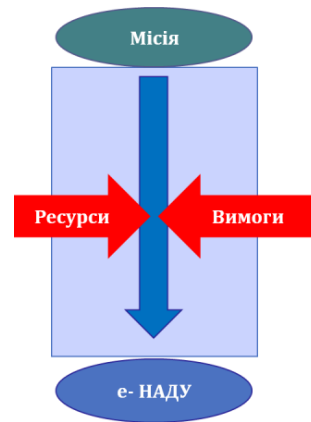
DEVELOPING E-LEARNING AT HAUS

- Part of Government's Digitalization Programme
- Long experience in e-learning and several e-learning solutions
- Main aims for the present project:
 - Improve the effectiveness of civil service training Enable quick trainings (e.g. new legislation) throughout the whole administrations)
 - Achieve cost savings
 - Promote continuous learning with the aid of digital solutions
- Building a common platform for all civil servants

FUTURE CHALLENGES

- Rapidly changing surroundings
- Also changing training needs
- Time pressures
- New civil servants with new background and new kinds of expectations
- Importance of international discussions

Технології дистанційної освіти і самоосвіти державних службовців



- ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА “e - НАДУ”
- IN-SERVICE TRAINING PLATFORM “e - NAPA”

Ресурси

- Центр дистанційного навчання НАДУ, який входить в мережу GDLN (Global Distance Learning Network) Світового Банку.
- Також до такої діяльності залучаються створені в НАДУ центр лідерства та центр електронного урядування
- Досвід навчання

Місія

- Ми формуємо вашу кар'єру службовця, перетворюючи нові знання в ефективну діяльність, допомагаємо повністю реалізувати свій потенціал заради спільного блага і держави Україна



- Це головні інструменти організаційних змін в освітній діяльності НАДУ

Програми 1

- **Сертифікатні програми:** мають метою підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і службовців місцевого самоврядування на основі двосторонніх угод між НАДУ та відповідним органом влади.
- Замовник освітніх послуг визначає пріоритетні напрями підвищення професійної компетентності службовців і замовляє розробку сертифікатних програм. Навчання відбувається в очному (ІПККК) та дистанційному (ЦДН) форматі з видачею сертифікату НАДУ за умов успішного завершення навчання.

Соціальна місія НАДУ

- Підготовка в дистанційному режимі людей з особливими потребами для вступу на державну службу і службу в органах місцевого самоврядування
- Науково-практична конференція **10 листопада 2017 року, Український дім „Формування публічної служби, чутливої до людей з інвалідністю: цифрові технології“**

Програми 2

- **Програми самоосвіти:** мають метою задовольнити потреби в формуванні індивідуальних траєкторій освіти державних службовців та службовців місцевого самоврядування на підставі щорічного оцінювання або при призначенні на посаду.
- Посадовець має змогу обрати із запропонованого каталогу програм ту, яка найкраще відповідає його потребам, записатись на курс і пройти навчання в дистанційному форматі на **безоплатній** (самоосвіта, без отримання сертифікату НАДУ) або **платній** (супровід тьютора, контрольні тести, сертифікат НАДУ) основі.

Висновки

- Створення і функціонування Платформи е-НАДУ надасть можливість службовцям всієї України підвищувати професійну компетентність без відриву від виробництва
- Додаткові програми підготовки до конкурсу
- Реалізація парадигми навчання протягом професійного життя
- Формування прихильності й позитивного сприйняття публічної служби

Традиции и инновации в организации системы тренингов и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих

Анализ экономических и социальных показателей различных стран наглядно демонстрирует, что решающим фактором развития любого государства является эффективное государственное управление, которое, в свою очередь, зависит от уровня подготовки государственных и муниципальных служащих. В этом вопросе очень важно сочетать традиции и инновации в образовании государственных служащих. Система переподготовки и повышения квалификации государственных служащих в Азербайджане имеет почти вековую историю. Созданная по инициативе, в соответствии с распоряжением Общенационального Лидера Гейдара Алиева Академия Государственного Управления при Президенте Азербайджанской Республики сегодня, с одной стороны, продолжает славные традиции, а с другой стороны, опираясь на инновативные требования времени такие, как подбор специальностей и экспертов, занимающихся подготовкой и переподготовкой государственных служащих и муниципальных работников реализует программы по подготовке государственных служащих. Мировой опыт показывает, что эффективное государственное управление невозможно без поддержки ее образовательной системы.

Сегодня деятельность Института по переподготовке руководящих кадров государственного управления, созданного в Академии Государственного Управления, осуществляет деятельность по нескольким направлениям.

1. Магистратура государственных служащих, где прием осуществляется раз в год по направлению Администрации Президента Азербайджанской Республики.
2. Центр непрерывного образования руководящих кадров, занимающийся организацией тренингов и курсов повышения квалификации
3. Куррикулум-центр, который занимается подготовкой образовательных программ.

На уровне магистратуры государственные служащие получают образование по двум специальностям: «Государственное и муниципальное управление» и единственной в мире для государственных служащих на уровне магистратуры специальности «Управление устойчивым развитием». Новые специальности и направления требуют создания новых учебных материалов. Поэтому только в этом году был опубликован ряд учебников, учебных и методических пособий, среди которых особо хотелось бы выделить «Основы управления устойчивым развитием и экологическая цивилизация»

Наш Центр непрерывного образования предлагает программы курсов и тренингов, как идеологического спектра, так и практической направленности. Особо хотелось бы отметить наши возможности проведения тренингов. Сегодня в Академии создана солидная база тренеров, которые могут быстро реагировать на те или иные проблемы, возникающие на государственной службе. Кроме того, на постоянной основе на курсах со слушателями делятся своим опытом руководитель Администрации Президента АР, советники Президента АР, министры и председатели комитетов и агентств, депутаты парламента и другие должностные лица.

Мы ввели в образование элементы дистантного обучения: сама идея дистантного обучения не нова и широко используется в Академии. Наши возможности позволяют связываться со слушателями непосредственно на их рабочих местах. Таким образом, мы экономим и время, и ресурсы.

В течение последнего года курсы повышения квалификации и тренинги прошли около 2000 государственных служащих и муниципальных работников. Эта цифра, конечно, не стабильна и меняется в зависимости от общего количества государственных служащих.

Оценка результативности нашей деятельности не ограничивается числом государственных служащих и муниципальных работников, прошедших подготовку. Реальным результатом является то, насколько они эффективно используют полученные знания и опыт в своей деятельности и как это отражается на экономических и социальных показателях Азербайджана.

Известно, что устойчивое развитие определено в качестве приоритета на 2015-2030 гг. и следующее тысячелетие. Одним из индикаторов устойчивого развития является производство внутреннего валового продукта на единицу затраченной энергии. Этот показатель характеризует как экономическую, так и экологическую эффективность.

По данным Всемирного Банка, опубликованного на август 2017 г. Азербайджан производит на единицу энергии товаров и услуг больше, чем G7 и Евросоюз в среднем. Меньший расход энергии означает меньше выбросов парниковых газов и соответственно меньшее влияние на глобальные изменения климата.

Что касается социальных показателей, то по данным ООН на 21 марта 2017 г. Азербайджан по такому социальному показателю как индекс Gini уступает в G7 только лишь Германии. Это убедительное свидетельство успешности экономической социальной политики, реализуемой в Азербайджанской Республике Президентом Ильхамом Алиевым, основанной на эффективном государственном управлении.

Професійний розвиток державних службовців та навчання на державній службі Азербайджанської Республіки

LEGISLATIVE BASE ON PROFESSIONAL DEVELOPMENT

- Standard legal acts regulating civil service trainings are:
- Law “On Civil Service”
- Decision of the Cabinet of Ministers on approval of the “Rules of a type, form, period and financial provision of the additional professional education of civil servant”
- Extract from the Law on Civil Service:
- 19.0.13. Civil servant has a right to be educated at the state expense and get a relevant training, as well as to take an educational leave in order anticipated in the law

TYPES OF CIVIL SERVICE TRAININGS (2)

- **Short-term trainings** (trainings, workshops, etc.) are carried out by educational institutions and centres, companies or experts
- **Internship** – persons accepted to the civil service may have an internship in the central offices of bodies those which recruited them, other civil servants may take internship in other state bodies, companies, international organizations and relevant structures of other states

TYPES OF CIVIL SERVICE TRAININGS (1)

- In accordance with Azerbaijan legislation there are 4 forms of professional development of civil servants:
- **Re-training** – is carried out on the basis of state order within 1 or 2 years, a civil servant receives new higher education speciality
- **Professional development courses** - are carried out on the basis of state order within 3 months, in the end a civil servant passes test examination

IMPLEMENTED ACTIVITIES

- **Training Center of Civil Servants** was established in 2016 within joint project on “Support to civil service training in Azerbaijan” with UNDP, GIZ and European Union
- **Training Needs Assessment Methodology** was prepared
- Draft of “**Training Strategy**” was prepared and sent to state bodies for commentary
- New training modules are being prepared
- In the field of establishment of trainers base ToTs (Training of Trainers) were held

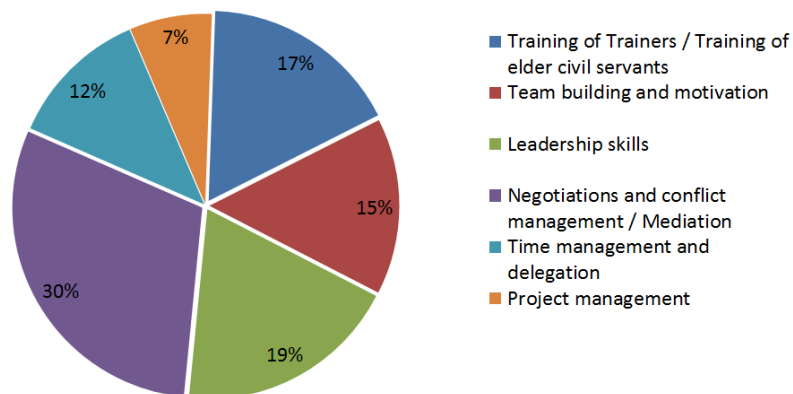
STANDARD TRAINING CURRICULUM

- | | |
|---|--|
| 1. Training of Trainers | 13. Development of strategic plans |
| 2. Leadership skills | 14. Public speaking skills |
| 3. Human resource management | 15. Business writing skills |
| 4. Team building and motivation | 16. Efficient organization of meetings |
| 5. Project management | 17. Preparation for interview |
| 6. Negotiations, conflict management and mediation skills | 18. Facilitation skills |
| 7. Interviewing skills | 19. Change management |
| 8. Presentation skills | 20. Internal control |
| 10. Time management and delegation | 21. Analyzing and processing information |
| 11. Strategic management | 22. Public relation skills |
| 12. Communication skills/corporative communication | |

STRATEGY LEADERSHIP PROGRAM

- SLP was designed for high rank civil servants within international project carried out jointly with GIZ
- Trainings on following topics have been held:
 - “Individual leadership and communication with staff”
 - “Conflict management and advocacy skills”
 - “Gender equality amid high level civil service positions”
- Training visit to the Republic of Lithuania was organized within this program

Percentage (%) of civil servants involved to different training curriculum



METHODS USED IN TRAINING PROCESS



Система професійного розвитку державних службовців в Грузії

CIVIL SERVICE REFORM

- Solid Legal Basis for Developing a Civil Service System
- Modern Civil Service System According to Western Standards
- Politically Neutral Civil Service
- Development of a Career-based Civil Service System Categories of Civil Servants



RESULTS OF THE CIVIL SERVICE REFORM

- *Unified public service in Georgia*
 - The same legal status and social guarantees for all civil servants
 - e.g. Safe and necessary working conditions, remuneration, annual leave/leave for professional development/maternity leave, etc.
- *Career promotion Civil Servants*
 - e.g. Sending an officer on a business trip, evaluation of the civil servant, professional development to facilitate their professional development and ensure proper functioning of public institutions, mobility, etc.
 - Professional development of the officials



10 CATEGORIES OF CIVIL SERVICE REFORM

1. Definition of Civil Service
2. Scope of Civil Service
3. Central System for Management
4. Entry into the Civil Service System
5. System of Classification
6. System of Remuneration
7. Management of Civil Servants
8. Rights and Duties of Civil Servants
9. **Training and professional Development**
10. Gender Equity in Civil Service



Objectives:

- The civil service model is based on the so-called "classical" approach i.e. career-based professional civil service
- A strong restructured and multifunctional CSB
- Civil servants trained through a unified training system based on the training needs assessment. The CSB sets the standards.



THE MAIN CHALLENGES BY THE CSB

- The complexity and the sheer magnitude of the tasks associated with the training of civil servants;
- Establish a professional development system where career, skills, performance and training are intertwined;
- The decentralization policy promoted by the GoG and the lack of resources of the municipalities;
- Finalizing so called "umbrella decree" - "Training Needs Assessment, Standards and Rules for Professional Development of Civil Servants"



THE MAIN CHALLENGES BY THE CSB

- Several public institutions have a dedicated training institution, but there are important variations:
- Legal nature: some in-house training centers are LEPL (e.g. at The Ministry of Justice, or at the Ministry of Finance), others are mere division of HR departments (e.g. at the Parliament or at the Prosecution Service).
- Missions: some are totally dedicated to their institution (e.g. in the Ministry of Defense), others are seeking outside clients as well (e.g. at the Ministry of environment, or at the Parliament).
- Academic Institutions/Private Actors



CONTENT OF STANDARD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS

- A mandatory standard of professional development of servant consists of basic and additional training programs
- A basic training program for professional development of servant shall be **Orientation Course of public Administration** (3-4 rank) **Managerial Skills** (1-2 rank)



DECREE OF THE GOVERNMENT OF GEORGIA

- **Standards and rule of professional development of servant**
- A standard of professional development of servant implies those mandatory training programs and the regularity of undertaking thereof, which ensure professional development of a person in accordance with his/her status of servant.
- The rule of professional development implies the procedure of undertaking training programs envisaged in the standard of professional development of civil servant.



RULE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

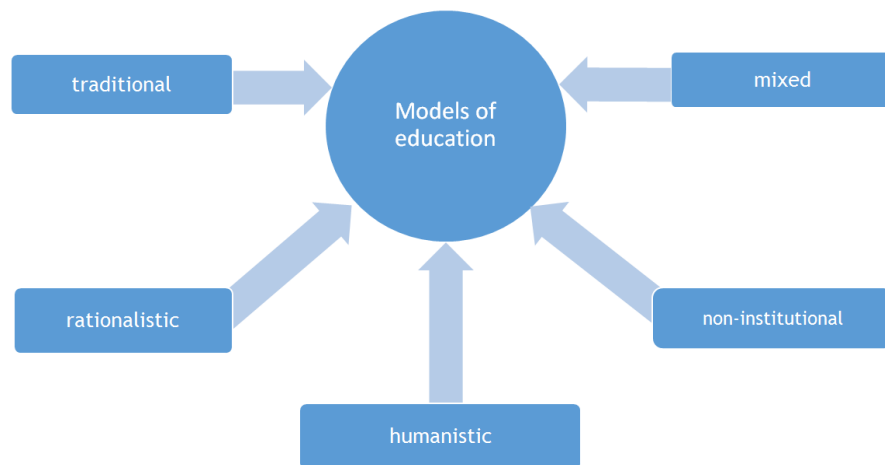
- *A mandatory basic training program* of professional development shall be undertaken by a person, who does not have a status of professional civil servant and is appointed on the basis of open competition conducted in compliance with the requirements stipulated in the Law of Georgia on Civil Service, within a year of his/her appointment.
- Mandatory basic training programs of professional development (basic and additional) may be undertaken through the following educational methods:
 - a) Online course which implies distance learning;
 - b) Class training which implies learning in the presence of a trainer;
 - c) Master class which implies sharing the experience of a relevant field professional;
 - d) Hands-on training which implies a practice-oriented training.
- A public entity shall ensure the conduct, while each civil servant shall undertake, one of mandatory extra training programs of professional development at least once in two years.
-



До формування моделі підготовки кадрів у сфері управління для країн Східного партнерства

Background determinations

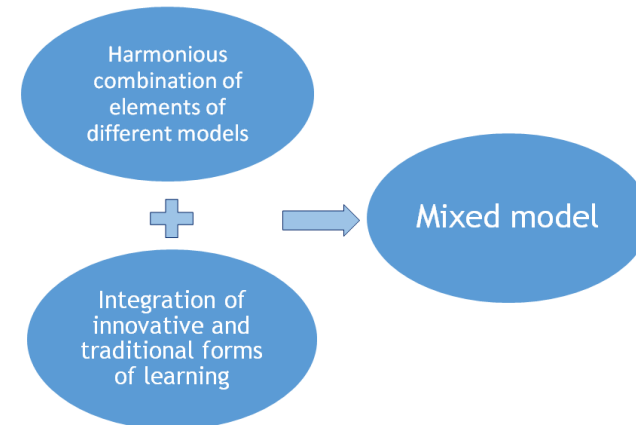
- ▶ Persistence of local traditions of professional development in public administration area in each of the Eastern Partnership countries.
- ▶ Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in the contemporary world.
- ▶ Transitional nature of existing educational systems.
- ▶ Permeability to the influence of neighboring countries and international organizations.



Basic elements of professional development in the area of public administration

- ▶ Competence approach that leads to continuous practice-oriented learning.
- ▶ Professionalism as a high level of qualification of the faculty.
- ▶ Science-based approach, which is expressed in the introduction of advanced scientific developments and modern educational technologies in educational activity.
- ▶ Innovation, which means the introduction of modern communication technologies and teaching methods in the educational process.
- ▶ Differentiation in learning, which means adaptability to the needs of consumers of educational services and changing conditions.

Managerial education in the Republic of Belarus



Professional development in the area of public administration in the Academy of Public Administration under the aegis of the President of Republic of Belarus

Leading institution in the system of higher education and additional adult education, the nation's leading scientific center in the field of public administration and state personnel policy.

The mission of the Academy of Public Administration is to form the administrative elite of the Republic of Belarus on the basis of the achievements of the national school, as well as world experience in the field of public administration.

The Academy of Public Administration ensures the formation of civil service managing personnel and their reserve.

Training in management in the Academy of Public Administration is based on:

- ▶ multistage system of forecasting the need and selection of persons for training in public administration;
- ▶ constant updating of methods and forms of training;
- ▶ information openness and transparency based on innovative technologies;
- ▶ cooperation with the leading international scientific-educational and other organizations in the field of public administration;
- ▶ mechanism for approbation of knowledge and abilities in the system of public administration obtained in the Academy of Public Administration;
- ▶ assessment of the effectiveness of training based on the quality management system of educational services.



Continuity of training:

- ▶ life-long and life-wide learning;
- ▶ adult education;
- ▶ self-education powered by distance-learning and education management systems.

Interactivity of training:

- ▶ reliance on internal motivation and self-development potential of trainees;
- ▶ wide introduction of distance education technologies;
- ▶ practical orientation nature of learning;
- ▶ constantly updated electronic educational resources;
- ▶ constant monitoring of learning outcomes and organization of feedback.

Practical orientation in training:

- ▶ development of synergy between fundamental and practical orientation of educational programs;
- ▶ creation of opportunities for transferring the studied ideas and concepts to the practical plane;
- ▶ providing trainees with the opportunity to learn in the context of real management problems;
- ▶ the opportunity for trainees to get answers to questions that are directly related to their activities.

Professional development in the area of public administration: model's basic features

- ▶ forecasting of the national staff management needs;
- ▶ updating of lists of directions of preparation (specialties) and professions;
- ▶ the introduction of a system of continuous vocational education;
- ▶ improving the quality of educational activities and increasing the number of educational, advisory services provided to individuals, government bodies and organizations;
- ▶ combining the national system of personnel development with a pan-European educational process (Bologna, Copenhagen processes);
- ▶ introduction of new educational technologies and principles of the organization of the educational process;
- ▶ increasing the effectiveness of research and innovation activities.

Perspectives of the development of the model:

- ▶ training for work in the context of transboundary and international processes;
- ▶ creation of joint educational modules in the remote mode for professional and personal development of personnel in the field of governance of the Eastern Partnership countries;
- ▶ joint scientific and analytical research in the field of public administration, personnel policy, educational activities.

Професійний стандарт: нові підходи до визначення професійної компетентності державних службовців

Професійний стандарт: поняття

- Професійний стандарт - затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій. (ст. 33¹ ЗУ «Про професійно-технічну освіту»).
- Вживається в Кодексі законів про працю (ст. 96), ЗУ «Про вищу освіту», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», ЗУ «Про державну службу», Розпорядженні КМУ «Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016 – 2020 роки».

Професійний стандарт: міжнародна практика

- Батьківщина поняття – Великобританія (з 60-х років минулого століття).
- Професійні стандарти широко використовуються в країнах ЄС (є основою розроблення Європейської рамки кваліфікацій та Європейського реєстру навичок/компетенцій, кваліфікацій та професій (ESCO).

Професійний стандарт в Україні:

2008 - 2017

- 2008 – 2009** – розроблення професійних стандартів для сфери громадського харчування та готельного бізнесу
- 2011 – 2012** – реалізація проекту «Паспорт професії»
 - в основі - Меморандум між Конфедерацією роботодавців України, СКМ та МОН. Результат - 8 професійних стандартів, 8 освітніх стандартів, апробація нових навчальних програм у 23 ВНЗ)
- Станом на серпень 2017 – розроблено 72 професійних стандартів;
- 45 освітніх стандартів (переважно – сфера професійно-технічної освіти);
- апробація системи підтвердження результатів неформального навчання за робітничими професіями (Постанова КМУ № 340, 15.05.2013) за пілотною професією «Кухар».



ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНИХ
КВАЛІФІКАЦІЙ

Цикл розроблення професійного стандарту (Постанова КМУ від 31 травня 2017 р. № 373)



Структура професійної компетентності

Професійна компетентність має складатися з елементів та включає:

- **Специфічні елементи** притаманні певному виду професійній діяльності
- **Рекомендовані елементи**: для вдосконалення професійних, особистісних якостей особи (у т.ч. soft-skills)
- **Обов'язкові елементи**: компетентності, притаманні відповідному виду економічної діяльності
- **Базові елементи**: базові компетентності, основи життєдіяльності та безпеки, основи соціальної поведінки та таке інше



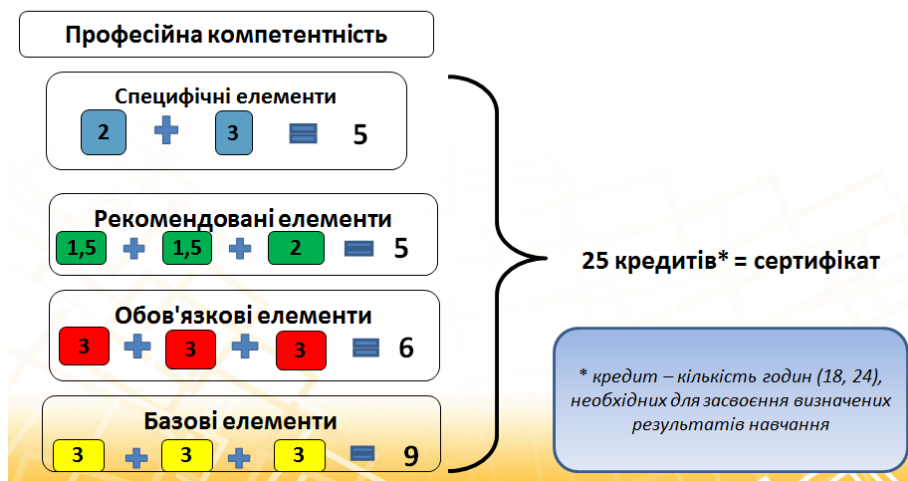
Елемент професійної компетентності

Включає :

- назву трудової функції (*вимога ринку праці*);
- необхідні знання для виконання особою певної трудової функції (*кількість годин практичного і теоретичного навчання*);
- перелік результатів навчання (*що особа в результаті навчання має засвоїти та виконувати*);
- набір критеріїв оцінювання результатів навчання (*яким чином можна перевірити засвоєні результати навчання*).

Орієнтується на КВЕД (Секція, розділ, група, клас) та Професійний стандарт (Трудова функція – трудова дія)

Формування професійної компетентності



Переваги запровадження системи професійних кваліфікацій

- Зрозумілість кваліфікації для ринку праці (*є конкретне наповнення і можливість перевірити результати навчання*).
- Зменшення вартості навчання, необхідної для отримання кваліфікації.
- Зменшення термінів навчання (*гнучкість у формуванні освітніх програм*).
- Співставленність кваліфікацій України та ЄС/світу

СЕКЦІЯ І

Актуальні питання управління персоналом в контексті професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування відповідно до стандартів ЄС

ЯРМИСТИЙ М.В.,

*кандидат наук з державного управління,
директор Чернівецького центру перепідготовки
та підвищення кваліфікації працівників органів
державної влади, органів місцевого самоврядування,
державних підприємств, установ та організацій*

Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід)

Сучасні тенденції реформування системи державного управління створюють умови для функціонування концептуально нової управлінської системи. Така система орієнтована в першу чергу на взаємодію суб'єктів публічної діяльності для вирішення суспільно важливих колективних проблем як на місцевому, так і загальнодержавному рівнях. У більшості розвинених країнах відбувається трансформація державного управління і публічного адміністрування, спостерігається тенденція переходу державного управління до моделі публічного управління.

Нова модель управління трактується науковцями як «нове суспільне управління», «новий публічний менеджмент» або «новий державний менеджмент». У 1972 році англійський службовець Десмонд Кілінг вперше використав термін «публічне управління», зміст якого – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [11, с. 15]. Українські науковці А.Мельник та О.Оболенський визначали, що публічне управління зорієнтоване на реалізацію публічних інтересів і включає такі складові, як державне управління і громадське управління [8]. Різні аспекти проблеми формування та розвитку публічного управління розглядали О. Базарна [1], О. Босак [2], А.Грицяк [3], М. Міненко [7], Телешун [9]. Публічне управління як умова демократичного розвитку держави з використанням інноваційних методів і технологій управління, модернізації публічної адміністрації вивчали К. Колесникова [4], Л. Колодій [5], М. Лахижа [6], Л. Титаренко [10].

Перетворення в Україні управлінської системи на засадах публічності передбачає впровадження нових принципів діяльності органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Серед них найважливішими є взаємодія та співпраця з представниками інститутів громадянського суспільства; зосередження на інтересах громадян та вирішення колективних проблем; оптимізація соціальних мереж шляхом регулювання.

За цих умов публічне управління передбачає складний механізм взаємодії між державними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та інститутами громадянського суспільства.

Новий підхід управління суспільними процесами на відміну системи державного управління формує багаторівневу та взаємопов'язану функціональну структуру публічного управління. Така структура характеризується наявністю урядових і неурядових організацій, створенням нових процедур і правил взаємодії у виробленні та реалізації управлінських рішень, поєднанням державного (владного) та громадського управління, посиленням аналітичних можливостей та інформаційно-комунікаційними ресурсами. За цих умов змінюються пріоритети діяльності центральних та місцевих органів влади, а на державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування покладаються нові вимоги щодо їх професійної компетентності.

Публічне управління змінює статусно-рольові характеристики службовців органів влади та змінює акценти у напрямках роботи щодо виконання ними функціональних обов'язків. Одним з головних напрямів роботи в системі публічного управління є комунікативний напрям, який передбачає агрегацію інтересів соціальних груп. Комунікативний напрям роботи службовців спрямований на взаємодію та співпрацю суб'єктів при формуванні публічної політики, на об'єднання різноманітних соціальних груп та представників інститутів громадянського суспільства для прийняття управлінського рішення та з метою вирішення суспільно важливих проблем. В цьому аспекті державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні уміти враховувати інтереси всіх учасників публічної політики; знати методи, форми співпраці та основи ділового спілкування; досягати згоди щодо визначених проблем та реалізовувати прийняті рішення.

Основою системи публічного управління є інноваційно-аналітична діяльність службовців, яка спрямована на виявлення пріоритетних напрямів розвитку суспільства та потреб різних соціальних верств населення; творче осмислення локальних і загальнодержавних процесів; вироблення інноваційних підходів у вирішенні суспільно значимих проблем. Такий вид діяльності службовців передбачає уміння аналізувати, володіти відповідною методологією, створювати різноманітні моделі для вирішення колективних проблем та пропонувати альтернативні рішення політики влади.

Формування професійної компетентності нової генерації публічних службовців залежить від навчальних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нові навчальні програми як вищих навчальних закладів, так і закладів післядипломної освіти, повинні враховувати особливості діяльності службовців в системі публічного управління. Теоретичні та практичні складові навчальних програм повинні відповідати новим вимогам до професійної компетентності публічних службовців.

Система публічного управління вимагає нормативно-правову регламентацію з питань взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та представників громадського суспільства; регламентацію нових обов'язків і відповідальностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в процесі узгодження і забезпечення інтересів різних соціальних груп та вирішення важливих суспільно-державних завдань.

У цьому контексті завдання органів державної виконавчої влади полягає у підготовці нормативних документів щодо визначення професійної компетентності службовців системи публічного управління. Крім того, пріоритетні напрями діяльності в системі публічного управління підвищують морально-етичні вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що забезпечує рівень відповідальності та ділового спілкування.

Очевидно, що з розвитком системи публічного управління з'явиться нова генерація службовців, функціональні обов'язки і стиль роботи яких суттєво будуть відрізнятися від службовців системи державного та муніципального управління. Тому принципово нова модель публічного управління створює концептуально новий підхід до розуміння професійної компетентності та ролі службовців органів влади у вирішенні суспільних проблем.

СОРОКО В.М.,

*к.т.н., доцент, начальник відділу забезпечення
якості освітнього процесу Національної академії
державного управління при Президентові України*

Підхід до створення професійного стандарту державного службовця на компетентнісній основі

До прийняття нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII інструментами, що урегульовують професійну діяльність в сфері державної служби були: перелік державних органів, реєстр посад державних службовців, довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик.

Останній позиціонують з професійним стандартом, відновлення якого на компетентнісній основі є завданням державної ваги, оскільки його застосування:

- дозволяє розмежувати компетенції посад в державній службі та розробити регулятивні документи кадрового менеджменту;
- об'єктивізує проведення всіх оціночних процедур в державній службі, які передбачені законодавством і є складовими процесу проходження державної служби,
- встановлює рамки для визначення освітньо-кваліфікаційних характеристик програм професійного навчання державних службовців.

У державному управлінні поняття “стандарт” тлумачиться, як єдина типова форма організації, проведення, здійснення чого-небудь [1].

Різні підходи визначають професійний стандарт як: показники компетентності в певних професіях, що знаходять відображення у відповідному нормативному документі з визначенням вимог до кваліфікації працівників за різними кваліфікаційними рівнями [2]; багато-функціональний нормативний документ, який визначає в рамках конкретного виду діяльності вимоги до змісту і умов праці, кваліфікації і компетенції працівників по різних кваліфікаційних рівнях [3] тощо.

Створення професійного стандарту на компетентнісній основі передбачає модель вивчення і встановлення сукупності знань, умінь, навиків і особових якостей, необхідних для успішної діяльності співробітника, що посідає конкретну посаду. Для визначення змістовного наповнення моделі посади необхідно провести аналіз діяльності фахівця для отримання опису цієї діяльності з урахуванням структури робочого процесу, норм продуктивності, взаємодій, умов праці, необхідності використання технічних засобів і т. ін.

Збір інформації для такого аналізу здійснюють за допомогою наступних методів:

1. Глибинне інтерв'ювання співробітників і/або їх безпосередніх керівників. Інтерв'ю дозволяє отримати інформацію про: виконувані співробітником функції; проблеми, з якими він стикається в роботі; ступені складності виконуваних завдань; рівні фізичного, емоційного, інтелектуального навантаження і ін.

2. Альтернатива глибинному інтерв'ю – анкетування співробітників. На відміну від глибинного інтерв'ю, анкетування дозволяє охопити велику цільову аудиторію з меншими витратами часу.

3. Спостереження за робочим процесом. Використовується переважно як додатковий метод. Ведеться спостереження за тим, як співробітник виконує свої повсякденні обов'язки; дані фіксуються в заздалегідь підготовленому бланку. Процедура варто повторити кілька разів.

Для повноцінного опису необхідно також перерахувати кваліфікаційні характеристики (освіта, досвід роботи, спеціальні знання і навички, якими повинен володіти “ідеальний” співробітник, що посідає цю посаду), типи поведінки в певних ситуаціях, особливості і здібності, необхідні для виконання конкретних функцій і соціальних ролей.

Структура підсумкового документа може бути такою:

- специфікація (мета і значущість даної роботи в діяльності організації; головне завдання співробітника на цій посаді; структура робочого процесу; види і ступінь складності виконуваних робіт; особливості професійної діяльності на даному робочому місці і ін.);
- паспорт посади (статус; відповідальність, обов'язки і повноваження; функціональна взаємодія; оплата праці, заохочення і стягнення);

- стандарти (поведінковий еталон; норми ефективності, якими співробітник повинен керуватися при виконанні посадових обов'язків і за дотримання яких несе відповідальність);
- кваліфікаційна карта (набір кваліфікаційних характеристик: освіта, досвід роботи, спеціальні знання і навички);
- карта компетенцій (типи поведінки, особисті якості людини, здібності, необхідні для виконання конкретних функцій і соціальних ролей).

За наявності такого опису здійснюється власне розробка моделі компетенцій, визначаються і описуються необхідні характеристики, указуються позитивні і негативні поведінкові індикатори. На додаток до моделі доцільно зафіксувати наскрізні схеми міжгалузевого узгодження управлінських рішень, особливості залучення в процесі пошуку рішення знань, вмінь і навичок з різних професійних сфер, формальні прийоми при прийнятті рішень, фактори, зокрема, ресурси, які забезпечують досягнення відповідного рівня “послуги” .

На відміну від України, у зарубіжних країнах ефективно функціонують професійні стандарти в державному управлінні на основі професійних компетенцій, а саме: огляд систем державної служби в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [4] показує, що моделі компетенцій зачіпають різні рівні державних службовців, а шість країн розробили загальні моделі компетенцій, які охоплюють всю державну службу: Австралія, Бельгія, Канада, Південна Корея, Великобританія і США.

На нашу думку, професійний стандарт є по суті стандартом типових компетенцій, які вирізняють фахівця однієї професії від іншої. Натомість паспорт посади описує усі, а не тільки типові компетенції, а також вимоги до рівня кваліфікації фахівця в тому числі професійної освіти, необхідної для даної кваліфікації.

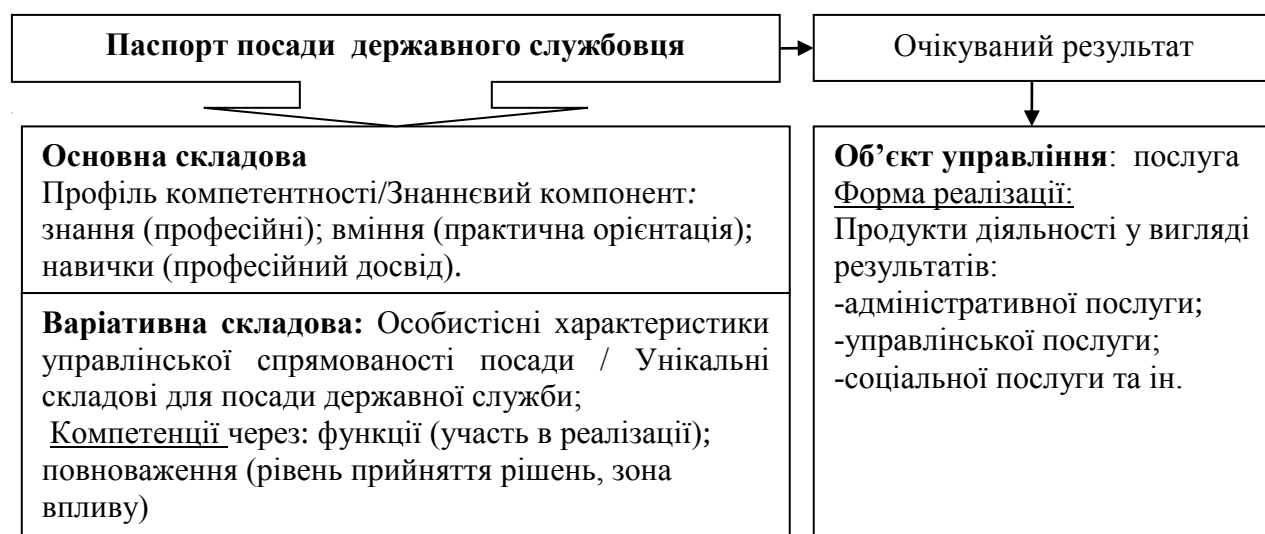
Аналіз діючих вимог до державних службовців у нормативно-правових актах щодо регулювання кадрових процесів у державній службі, показав, що для опису вимог до службовців, до їх професіоналізму та їх діяльності широко використовуються такі характеристики як: професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі, здібність, перспективність, заінтересованість у результатах своєї праці, патріотичність, самовіддане служіння українському народові, політична нейтральність державних службовців, володіння знаннями, вміння, розумінням сучасних проблем та технологій, ініціативність, особиста ввічливість, тактовність та витримка і багато інших.

Паспорт, між тим, повинен містити чітко окреслені критерії для кожної з посад в органах державної влади. Цими ж критеріями слід керуватись і при підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації державних службовців, їх щорічному оцінюванні. Особа, яка відібрана на конкретну посаду, повинна чітко знати, що їй виконувати і чого очікувати впродовж професійної діяльності,

які показники її роботи оцінюватимуться і на що спрямовуватиметься її навчання протягом перебування на посаді.

Для розроблення паспорту посади державного службовця пропонуємо такий формат його створення: основна складова, яка містить знаннєвий компонент (знання, вміння, навички); варіативна складова, яка описує унікальні складові компетенції посади, що визначає зміст участі державного службовця в процесі прийняття управлінських рішень та/чи його місце в реалізації публічної (управлінської, соціальної, адміністративної) послуги; відповідальність (політична, юридична, соціальна та ін.).

На рисунку представлені елементи паспорту посади державного службовця на основі компетентнісного підходу.



Оцінка кожного службовця має здійснюватися з точки зору: внеску в загальні результати; відповідальності за свою ділянку роботи; готовності та здібностей “по-діловому” вирішувати питання з колегами, суміжниками [5].

В функціональному аспекті компетентності державних службовців подаються як певні загальні риси в методах виконання специфічної предметної діяльності за напрямом функціональної спрямованості органу державної влади. Усі вони використовуються в різних пропорціях для вирішення кожного “галузевого” завдання.

Головні серед них:

- 1) аналітичні: аналіз стану справ у різних сферах життєдіяльності чи сфері управління;
- 2) прогнозно-планові: прогнозування динаміки розвитку ситуації, розробка перспективних, координаційних, “внутрішніх” планів і програм;
- 3) нормотворчі: розробка та затвердження певних правил та норм, які регулюють життєдіяльність сфери управління;

4) бюджетно-фінансові: розробка та затвердження бюджетів, фінансування видатків на певні сфери управління;

5) координаційні та організаційно-розпорядчі: об'єднання окремих груп людей і організацій з метою забезпечення реалізації основних завдань державного органу; узгодження діяльності різних підприємств, організацій і груп людей щодо реалізації основних завдань державного органу;

6) управлінські: безпосереднє спрямування або участь у керівництві (суб'єктами управління, наприклад, підприємствами, установами, регіоном) з метою вирішення основних завдань державного органу; визначення загальних орієнтирів і нормативних меж діяльності та "внутрішнє" управління діяльністю працівників органів державної влади і їх структурних підрозділів;

7) інформаційно-комунікаційні: публічна (через засоби масової інформації, публічні виступи керівників державного органу тощо), групова та індивідуальна роз'яснювальна робота щодо питань, які знаходяться в компетенції органу; інформування працівників вищих рівнів державного управління про стан справ у визначеній сфері управління чи в регіоні; систематичне інформування громадян про основні соціальні завдання та шляхи їх вирішення, про форми і методи діяльності державного органу;

8) контрольно-наглядові: нагляд та контроль за виконанням законодавства, урядових рішень, інших актів органів влади та власних розпоряджень у визначеній сфері;

9) адміністративно-юрисдикційні: дозвіл чи заборона згідно з чинним законодавством певних дій, припинення або відміна рішень керівників інших органів, установ чи організацій; адміністративні санкції та звернення до прокуратури й суду з приводу порушень та зловживань з боку організацій, підприємств чи окремих осіб;

10) соціальні та ціннісно-орієнтаційні: допомога у формуванні соціальних цінностей та традицій, які створюють сприятливі соціокультурні умови для успішної реалізації державної політики у визначеній сфері, досягнення соціальної стабільності і злагоди; упередження і вирішення конфліктних ситуацій між соціально-професійними, етнічними, релігійними групами, окремими громадянами і певними організаціями, установами тощо;

11) соціально-педагогічні: професійне навчання працівників державного апарату, методичний інструктаж працівників органів місцевого самоврядування та громадського активу тощо.

12) сервісні: підготовка, оформлення, облік та класифікація різних типових документів (нормативних, методичних, інформаційних, реєстраційних, протокольних тощо), експлуатація офісної техніки.

Конкретний набір цих функцій і особливо співвідношення та специфічні взаємозв'язки між ними суттєво відрізняються у службовців, які знаходяться на різних щаблях ієрархічних сходів. Наприклад, на вищих щаблях більше значення мають функції стратегічного планування, нормотворчі та організаційні, на середньому рівні – організаційно-управлінські та координаційні, на нижньому – інформаційно-комунікаційні, аналітичні, контрольні та виконавсько-розпорядчі. Звичайно ж, відрізняються і професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, які займають посади на різних ієрархічних щаблях.

СЕКЦІЯ II.

Досвід, нові виклики і завдання реформування системи забезпечення професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство»

КУПРІЙ В.О.,

Експерт Програми Ради Європи
«Децентралізація і територіальна
консолідація в Україні»,
виконавчий директор Благодійного
фонду «Творчий центр ТЦК»

Концепція реформування системи професійного навчання

Виклики

- Реформам бракує лідерів, високого рівня професіоналів на різних рівнях
- Освітньо-професійні програми «Публічне управління та адміністрування» часто не спроможні забезпечити підготовку бакалаврів та магістрів, які володіють необхідними компетентностями
- Зміст професійних програм підвищення кваліфікації не відповідають потребам чи очікуванням, «далекі від практики»
- Недосконалий механізм вивчення потреб в професійному розвитку
- Відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання
- Ринок освітніх послуг з професійного навчання є не конкурентним і доволі закритим
- Координація зусиль відсутня

Мета Концепції

визначення **стратегічних напрямів, механізмів та строків формування** сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яка:

- забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності,
- буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку впродовж життя
- сприятиме впровадженню принципів належного врядування.

Коли система професійного розвитку буде ефективною?

- система **забезпечує підвищення рівня професійної компетентності** державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
- зміст програм **орієнтований на потреби** у професійному розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
- здійснюється **посильний внесок у** запровадження в практику діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування **принципів належного врядування**

Що розуміємо під професійним розвитком?

Безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і навичок.

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ



Процес творення



Компоненти системи професійного розвитку



СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ



Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку

виокремити та запровадити такі **види професійного навчання**:

- підготовка за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами;
- підвищення кваліфікації за загальними професійними та за спеціальними професійними програмами;
- підвищення кваліфікації за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів, тренінгів;
- стажування;
- самоосвіта.

Нова модель професійного навчання

базується на ключових положеннях **Меморандуму Європейської Комісії щодо безперервної освіти**:

"...lifelong learning must accompany a successful transition to a knowledge-based economy and society".



Стратегічні завдання реформування системи



Принципи

- Усвідомленості потреби в професійному розвитку
- Наближеності освітніх послуг до місця роботи, проживання особи
- Обов'язковості та безперервності
- Цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру
- Інноваційності та практичної спрямованості
- Індивідуалізації та диференціації підходів до навчання
- Відкритості та конкурентності суб'єктів надання освітніх послуг
- Гарантованості фінансових ресурсів

Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку

- розробити та впровадити **галузеву рамку кваліфікацій**
- розробити на основі компетентнісного підходу за участі заінтересованих сторін та затвердити **професійні стандарти** державної служби та служби в органах місцевого самоврядування
- розробити та впровадити **стандарти всіх рівнів вищої освіти** за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку

визначити **замовників освітніх послуг** з професійного навчання:

- **НАДС** – підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за освітньо-професійними програмами «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами; підвищення кваліфікації за спеціальними професійними програмами та іншими видами програм для державних службовців категорії «А»
- **органи виконавчої влади** – підвищення кваліфікації за спеціальними професійними програмами та іншими видами програм;
- **органи місцевого самоврядування та їх асоціації** – підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за спеціальними програмами та іншими видами програм;
- **органи місцевого самоврядування, їх асоціації, політичні партії** – підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад.

Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад

- змінити потенціал та спроможність служб управління персоналом
- методична підтримка служб управління персоналом
- запровадити на загальнодержавному та регіональному рівнях періодичне (щонайменше один раз на два роки) вивчення загальних потреб у професійному навчанні
- забезпечити формування державного замовлення на проведення секторальних, тематичних науково-прикладних досліджень щодо вивчення потреб в професійному навчанні

Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку

- удосконалення механізму фінансування:
- 2% від фонду заробітної плати органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування;
- політичні партії, які отримують бюджетне фінансування, зобов'язані певну частку витратити на підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад
- створити інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами, яка б передбачала функцію відображення результатів професійного розвитку

Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання

запровадити обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними програмами:

- для вперше призначених державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – протягом року після призначення
- для вперше обраних посадових осіб місцевого самоврядування – протягом року після набуття повноважень
- для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – не менше одного разу на два роки;
- для виборних посадових осіб місцевого самоврядування – не менше одного разу протягом здійснення повноважень

Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання

- здійснювати обов'язкове навчання керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, місцевого самоврядування з питань передачі знань та досвіду
- сприяти впровадженню у системі професійного навчання освітніх інновацій;
- розробити та впровадити механізм визнання результатів неформального та інформального навчання (освіти), накопичувальну систему кредитів за результатами професійного навчання

Розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання

- розробити та впровадити умови і порядок акредитації професійних програм, програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів, що розробляються різними суб'єктами надання освітніх послуг в сфері професійного навчання
- розробити та впровадити порядок визнання результатів навчання за професійними (сертифікаційними) програмами, програмами короткострокових навчальних курсів, семінарів, тренінгів, заходів з обміну досвідом в Україні та за кордоном, які проводяться асоціаціями органів місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, закордонними та міжнародними організаціями за рахунок коштів таких суб'єктів та коштів міжнародної технічної допомоги;
- розробити та впровадити порядок визнання результатів навчання за професійними, сертифікаційними програмами у відповідних закладах освіти за кордоном за рахунок власних коштів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

Запровадження механізму координації

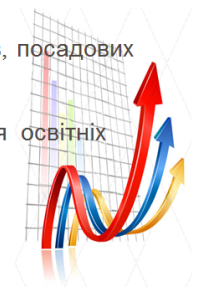
- налагодити тісну комунікацію замовників і постачальників освітніх послуг щодо визначення пріоритетних напрямів навчання з урахуванням цілей державного управління, потреб територіальних громад, функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування тощо;
- створити координаційну раду (національну платформу) як консультативно-дорадчий орган НАДС
- забезпечити оприлюднення періодичної (щонайменше один раз на два роки) доповіді керівника НАДС про стан системи та результати професійного навчання;
- сприяти створенню саморегульованої професійної асоціації (професійної мережі) суб'єктів надання освітніх послуг в сфері професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- запровадити систематичні заходи з обміну досвідом та практикою.

Розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання

- розробити порядок ліцензування освітньої діяльності у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, передбачивши рівні умови для суб'єктів надання освітніх послуг різних форм власності;
- створити веб-портал управління знаннями в сфері професійного навчання, який би включав реєстр суб'єктів надання освітніх послуг, викладачів, тренерів у сфері професійного навчання, акредитованих професійних програм та іншого виду програм;
- забезпечити право державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування підвищувати свою кваліфікацію за різними формами (зокрема, інституційною, дуальною, на робочому місці тощо) та у різних закладах;
- запровадити систему зовнішнього та внутрішнього моніторингу й оцінювання якості надання освітніх послуг
- розробити та впровадити методики моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг.

Очікувані результати

- Сучасна цілісна, мобільна та гнучка система професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом;
- Якість та безперервність навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад в Україні;
- Належна система оцінювання і моніторингу якості надання освітніх послуг;
- Належні умови для реалізації права державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на професійний розвиток;
- Умови для доброчесної конкуренції серед суб'єктів надання освітніх послуг в сфері професійного навчання;
- Діє механізм реалізації безперервної освіти.



Реформа государственного управления

Современные задачи государственного управления, помимо наиболее эффективной оптимизации систем управления сводится к задаче - *«Движение интересов собственного превосходства – в движение превосходства общественных интересов, которые разумеется могут достигаться собственными превосходствами во внутренней конкуренции, в конечном итоге обеспечивающий достижение основной - общественной цели».*

Эффективное управление является ключевой задачей всех времён и всех типов управления, но особенно обостряет вопрос и высокий стандарт этих требований: современных систем демократических и открытых типов общественных отношений, современных электронных систем управления, требования и отношения международных институтов и т.д.

Инструмент стабильного и демократического управления

Для сведения более общих задач, таких как «Реформа государственного управления» и «Демократия, как наиболее справедливый и эффективный вид общественного управления и стабильности», максимально конкретным задачам, решение которых даст оптимальную схему структуры и принцип решения всех исходящих подсистем задач в зависимости функций необходимых подсистем и структур. Таким образом, можно уже более четко определить какая необходимая реформа, по какой последовательности и в какие сроки.

Итак, почему 4F (Four Main Factors) – квалификация + программный бюджет + самоуправления + прозрачность?

До этого пока рассмотрим каждый фактор по отдельности, целесообразно подчеркнуть, что именно эти факторы в основном определяют эффективность любого типа (государственного/частного) управления.

Например, если нет достаточной квалификации: бюджет + самоуправления + прозрачность приведет только к конфликтам, т.к. прозрачность/демократия выявляет неквалифицированное управление и следовательно неэффективное распределение бюджета, отсутствие хороших и прогрессивных идей и т.д.; если есть квалификация, однако отсутствует программный бюджет, т.е. присутствует плановый бюджет и самоуправления + прозрачность, то резко снижается эффективность, т.к. принцип планового бюджета, закономерно сопутствует увеличению бюрократии (функционально, качественно и количественно), она ориентирована на 100% использование средств, которое также закономерно сопутствует отрицательному влиянию на качество. Кроме того, в постсоветских и в развивающихся странах очень часто не имеет продолжительности при измене правящих партий из-за отсутствия устойчивых систем

институциональности. Новые в основном приходят к власти радикальными и противоположными взглядами на развитие будущего страны и нередко приостанавливают дорогостоящие начинания предшественников. Если присутствует квалификация + программный бюджет + прозрачность, однако отсутствует самоуправление, то система начинает быть похожей на ситуацию, когда за рулём системы сидит один человек, а пассажирам говорят, что они реально управляют системой т.к. они иногда советуют водителю - куда ехать, что только раздражает реального водителя, после чего ему не очень то и хочется ехать в следующее путешествие с этими пассажирами (они в следующих выборах стараются брать в команду (в пассажиры) послушных, неинициативных и не возражающих партнёров). В итоге, такое отношение отрицательно влияет на их квалификацию и деградирует личность. Помимо этого, такая система вступает в противоречие со всеми выше указанными вариантами, т.к. каждый из недостающих факторов, резко снижает эффективность системы управления, что в свою очередь при прозрачности становится доступным обществу и вызывает противоположную по силе и вектору действующую реакцию.

Что касается отсутствия прозрачности при наличии оставшихся трёх факторов: квалификация + программный бюджет + самоуправление, получаем без контрольную – закрытую систему, что сводит квалификацию на самоуверенные, субъективные и неприемлемые действия. Такая система очень податлива к возникновению диктатуры, коррупции, сдавливания самоуправления, препятствует существованию инициатив и т.д. При этом необходимо договориться, что в XXI веке, политическую и социально-экономическую систему можно считать успешной при наличии понятия устойчивого развития [1, § 2.1-2.43].

Т.е. – *«Движение интересов собственного превосходства – в движение превосходства общественных интересов, который разумеется может достигаться собственными превосходствами во внутренней конкуренции, в конечном итоге обеспечивающий достижение основной - общественной цели»*. Основным фактором превосходства личности в конкурентном и демократическом обществе является конкурирующая квалификация (квалификация под собой подразумевает профессионализм, порядочность и трудолюбие). Т.е. **4F** мы рассматриваем:

1. квалификацию – как движущий фактор эффективного и рационального управления всеми ресурсами;
2. программный бюджет – как оптимальная форма распоряжения государственными материальными средствами;
3. самоуправление – как фактор реального управления и непосредственной ответственности перед обществом;
4. прозрачность и демократия – как фактор включения широких слоёв и наличие общественного контроля.

В итоге, все четыре фактора вместе создают общую составляющую эффективного и демократического управления государством. По вопросам квалификации, правительство Грузии от 01.07.17 г. ввела в действия принцип категории государственного чиновника и каждая категория должна соответствовать определенному уровню знаний и опыта, что в свою очередь сказывается на заработной плате и соответственно мотивации на повышение [2, с.1-3].

А также, совместно с Парламентом Грузии, в Университет им. Григол Робакидзе создан специальный Консультационный центр, который ориентирован для включения студентов на решение проблем всех типов Государственных Бюджетных Организаций [3].

С одной стороны, студенты обучаются на решение реальных проблем Гос. Организаций, которые в свою очередь могут заказать университету конкретную курсовую, дипломную или даже докторскую диссертацию, ориентированную на конкретную научную работу исходя из реальных нужд.

С другой стороны, студенты учатся не на виртуальных темах, а на конкретных задачах, проблемах и противоречиях. Это позволяет решать конкретные управленческие задачи, определять эффективность конкретных управленческих систем и процессов.

ШАТБЕРАШВИЛИ Л.,
главный менеджер Института
административных наук, эксперт СИМ
при Тбилисском государственном университете
им. Иванэ Джавахишвили

Публичное управление в Грузии и деятельность Института административных наук при Тбилисском государственном университете

По прошествии около 25 лет с начала процесса трансформации посткоммунистических стран имеющиеся материалы дают возможность анализа политической практики и для научной рефлексии состоявшихся процессов. Имеющийся опыт свидетельствует о том, что в течение длительного периода после начала реформ основные усилия были направлены на построение нового политического режима, а не на формирование современных государственных структур¹.

На первый план данных реформ были выдвинуты такие темы, как вопросы политических партий, выборов, демократизации законодательства, проблемы политического плюрализма, свободы прессы и т.д. Не только практика, но и научные исследования тех лет были фокусированы на политических темах. Наверное, это и не удивительно, поскольку планы и концепции процессов трансформации создавались самими политиками, которые не были готовы, изменять самих себя и собственный аппарат и таким образом, государственные структуры и

¹ Гиорги Хубуа, Сборник материалов конференции „Трансформация публичного управления в Южном Кавказе: итоги и перспективы» (на нем. и груз. языках), Тбилиси 2015, с. 20

публичная администрация остались на долгое время вне серьезных, основательных реформ. Отдельные проблемы, существующие на начальном этапе реформ, остаются актуальными и на сегодняшний день, либо продолжают свое существование в модифицированной форме.

Интересно также отметить, что и международные доноры, которые оказывали трансформируемым странам как интеллектуальную, так и финансовую поддержку, также в первую очередь посвятили свои усилия попыткам создания функционирующих демократий и экономик – т.е. проведение конституционных реформ, построение гражданских обществ, упрочнение частной собственности и введение свободной конкуренции. И только лишь по прошествии времени, со значительной временной задержкой, они наконец осознали необходимость серьезного реформирования публичного управления и необходимости его модернизации².

Модернизация государства предполагает реорганизацию государственного аппарата, создания эффективного публичного управления и квалифицированной государственной службы. Ведь публичное управление является тем важнейшим инструментом, посредством которого государство и местное самоуправление реализуют свои функции, установленные законом; в задачи государственного управления входит: обеспечение функционирования государственных структур в соответствии с требованиями правового государства, реализация установленных конституцией основных принципов государственного управления, которое ориентировано на потребности граждан и на защиту их основных прав.

Одним из самых важнейших вызовов государственных реформ является обучение и повышение квалификации чиновников и государственных служащих, на которых и возложено осуществление функций публичного управления. Грузия была одной из первых стран бывшего Советского Союза, которая сразу после обретения независимости посвятила себя обширным общественным реформам. Были начаты реформы практически во всех областях права, была провозглашена готовность основательного реформирования полученной в наследство от прежнего государственного строя централистической системы государственного управления. В Грузии относительно рано в сравнении с основными посткоммунистическими странами принят Закон о государственной службе (1997 г.), Общий административный кодекс и Кодекс об административном производстве (2000 г.). Впоследствии была разработана новая концепция реформы государственной службы.

Тем не менее, именно из-за запоздания реформирования публичного управления, в этой области в Грузии, но, думаю, и во многих других посткоммунистических странах, существует еще целый ряд нерешенных проблем: недостаточная профессиональная квалификация персонала, отсутствие государственного мышления, недостаточное понимание основных принципов

² См.: Гвидо Мюнтель, Приветственное слово, Сборник материалов конференции „Трансформация публичного управления в Южном Кавказе: итоги и перспективы» (на нем. и груз. языках), Тбилиси 2015, с. 18

государственной службы, отсутствие независимости и неспособность принятия самостоятельных решений в случаях, не прямо предусмотренных законом и внутриведомственными актами. Это только неполный список тех проблемных вопросов, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни и которые необходимо решать безотлагательно, для того, чтобы удовлетворить требования, предъявляемым современному управлению, в частности в свете выполнения обязательств, взятых в контексте ассоциирования с ЕС.

Начиная с 2013 года в Грузии осуществляется большое число программ по переподготовке государственных служащих, которые инициированы и финансируются как государством, так и целым рядом организаций-доноров. Тренинги проводятся как в самих организациях – министерствах и ведомствах, так и в дорогих гостиницах, а также в гостиничных комплексах и конференц-центрах в различных районах страны. Важнейшим фактором в проведении кардинальной реформы публичной службы и разработки концепций для обучения и переподготовки государственных кадров, которые с нашей точки зрения до сих пор недостаточно принимались во внимание, является академическое обоснование проблемы и научное обоснование основ управления, всестороннее изучение существующей культуры публичного управления и воплощение полученных научных результатов в соответствующие концепции обучения. Я представляю один небольшой сегмент в спектре организаций и проектов, занятых в данной сфере, а именно деятельность института административных наук. Институт административных наук, или Институт науки управления был основан в 2013 году при Тбилисском государственном университете (ТГУ) в качестве первого научно-исследовательского института в сфере наук управления в Грузии, да и по имеющейся у нас информации во всем Южном Кавказе. Учредителями института являются ТГУ, правительство Грузии и Немецкий университет административных наук в г. Шпайер. Шпайерский университет является одним из ведущих университетов в Европе по вопросам обучения и переподготовки госслужащих, его часто по своему значению сравнивают с известной французской школой чиновников ENA (*École Nationale d'Administration*). Институт был основан на базе магистерской междисциплинарной программы „Public Administration“, которая была основана уже в 2009 году также совместно Тбилисским государственным университетом и Университетом административных наук Шпайер. С конца 2009 года эта программа выпустила три потока магистров и с каждым годом становится все более популярной, если судить по количеству аппликаций, вносимых на конкурс по приему в программу.

С 2013 года названная мастер-программа предлагается под эгидой Института административных наук. Целью программы является подготовка кадров для ответственной деятельности в публичном секторе Грузии. Принципами, лежащими в основе концепции этой междисциплинарной программы и образцом, на который ориентирована программа, является

современная государственная служба, построенная на принципах правового государства, для которой важнейшими ориентирами являются помимо профессиональной компетенции уважение прав граждан, соблюдение принципов объективности и равенства, и которая наряду с этим ориентирована на экономичность своей деятельности, и на простоту пользования гражданами управленческих услуг. Обучение ведется на английском языке. Основными преподавателями программы являются наряду с несколькими грузинскими преподавателями доценты из Университета Шпайер.

Важной информацией в отношении данной программы является то, что она была удостоена – в качестве первой образовательной программы данного уровня в Грузии и во всем Южном Кавказе – международной аккредитации, которую ей присудило Европейское международное агентство по аккредитации и экспертизе качества высшего образования (FIBAA). Здесь, наверное, интересно будет отметить, что в процессе подготовки программы и проверки ее структуры в организации на соответствии правилам Болонской декларации, к которой Грузия присоединилась в 2005 году, мы установили, что программа – так же, как и практически все магистерские программы в Грузии – рассчитана на два года и предусматривает минимальное число кредитных пунктов в 120 ЕСТС-пунктов – это последнее условие императивно установлено законом о высшем образовании. Причем практически все магистерские и мастер-программы в Грузии рассчитаны на вечерние часы, поскольку основная масса слушателей являются занятыми – т.е. дело касается т.н. парт-тайм учебы, которая предполагает меньшее количество часов и соответственно меньшую нагрузку для студентов. Выяснилось, что существующая нагрузка (workload) была совершенно не соответствующей болонским правилам. Мы оказались перед фактом, что в существующей форме наша программа – да и никакая другая подобная программа в Грузии не получит международной аккредитации. В результате мы реформировали программу - расширили практический компонент и добавили пятый семестр. Программа была аккредитована названным международным агентством в 2015 году на 6 лет без каких-либо замечаний и условий. Несмотря на продленное обучение в программе по сравнению с другими подобными учебными программами, желающих поступить в нашу мастер-программу и после международной аккредитации много: конкурс почти стабильно держится на соотношении 2-3 кандидата на одно место. Выпускники мастерской программы занимают такие посты, как например: руководители департаментов в различных министерствах, один советник в Европейском парламенте, также советник в представительстве ООН в Грузии, несколько главных менеджеров в крупных компаниях и т.д. Совместная работа института административных наук и мастер-программы создает уникальную возможность получения максимального эффекта синергии в процессе взаимодействия науки и образования, практики и исследовательской деятельности.

В рамках исследовательской деятельности института издана Настольная книга публичной службы по правовым основам публичного управления, авторами которой наряду с грузинскими учеными являются ученые из Университета Шпайер. В данный момент проводится работа по другому большому научному проекту: разрабатывается и уже почти готов первый в Грузии Учебник административной науки (или науки управления), в составлении которого также принимают участие грузинские и зарубежные ученые. И вот тот эффект синергии, о котором упоминалось выше: в рамках работы над этим проектом было проведено исследование культуры публичного управления в Грузии, результаты которого были использованы авторами учебника при составлении их текстов. Концепцию этого исследования и план его осуществления разработала группа выпускников программы Public Administration, которые сами – под руководством академического директора института – провели это исследование, осуществили научный анализ результатов и составили объемный отчет, который был отдельно издан в форме брошюры. Выпускники и студенты программы активно вовлечены в научную деятельность института и в других проектах, осуществляемых институтом и принимают участие в мероприятиях, проводимых институтом. И, что также очень важно упомянуть: по завершении работы над учебником по административной науке он будет включен в программу преподавания в рамках магистерской программы в качестве нового предмета: Ведение в административную науку. Такой предмет до сегодняшнего дня в Грузии не преподавался, по нашей информации его не существует и во многих других посткоммунистических странах. При этом во многих европейских странах его изучение считается обязательным во всех учебных программах, связанных с вопросами управления, менеджмента, политики и общественных структур.

Другой сферой деятельности института является проведение дискуссий на актуальные темы публичного управления, в которых принимают участие как представители государственных учреждений, так и ученые, студенты и представители международных организаций и различных университетов. Целью этих форумов является обеспечения диалога между наукой и практикой – между учеными, анализирующими существующие регуляции и практику публичного управления, представителями самой практики – служащими, которые проводят в жизнь данные регуляции и вынуждены принимать решения под час в ситуациях, которые требуют особенного толкования закона, для чего, в свою очередь, требуется определенный уровень квалификации служащего и его профессиональная независимость. В этих дискуссиях, как правило, всегда принимают участие зарубежные эксперты – это в основном представители нашей партнерской организации - Университета Шпайер, которые представляют существующую ситуацию в области обсуждаемых вопросов, как в Германии, так и на уровне Европейского Сообщества. Причем, они готовят свои доклады и принимают участие в форумах безвозмездно, не требуя при этом никакого гонорара. В проводимые дискуссии также вовлекаются актуальные слушатели мастер-программы, а также

выпускники программы, из которых многие занимают значительные посты в администрации Грузии. Материалы форумов публикуются в сборниках, которые выходят раз в год.

Еще одно важное направление деятельности института – это повышение квалификации служащих. В рамках института уже проводились тренинги в министерстве финансов и в министерстве инфраструктуры и регионального Грузии, в которых приняли участие и наши немецкие коллеги – эксперты из университета Шпайер. Однако, у нас более глобальный подход к этой задаче и мы не хотим ограничиваться отдельными более или менее спорадическими тренингами. Мы планируем учреждение центра по стажировке руководящих работников публичного управления по примеру т.н. Leadership college при Университете Шпайер, который является одним из ведущих школ повышения квалификации ведущих кадров в Германии. Разумеется, концепция, разработанная для Грузии, отличается от той, которой руководствуются наши коллеги в Шпайере, но тем не менее, мы можем воспользоваться тем большим опытом, которым располагают наши немецкие коллеги. Мы рассчитываем на поддержку со стороны государственных структур Грузии и наличия воли в правительстве, к тому, чтобы занимающие важные посты чиновники получили возможность принять участие в курсах, которые будут рассчитаны на сравнительно долгосрочный период, и которые будут включать в себя целый комплекс важных тем для эффективного осуществления деятельности на ответственной государственной службе.

Следует отметить, что основная часть проектов, проводимых институтом, осуществляется при активной поддержке Немецкого общества интернационального сотрудничества (GIZ).

С 1 июля 2017 года в Грузии вступил в силу новый Закон о публичной службе, приняты и пересмотрены многие законы и подзаконные акты в этой сфере, но в целом реформы в области публичного управления в нашей стране еще далеки до завершения, а сама публичная служба и государственные структуры очень далеки до совершенства.

Институт административных наук при ТГУ, совместно с мастер-программой “Public Administration“ вносит свой вклад в развитие публичного управления и в способствует достижению целей, что необходимо для упрочнения демократических структур общества и обеспечения эффективного функционирования современного управления.

МАРГАРЯН М.,
 головний спеціаліст Департаменту з питань
 навчання та підвищення кваліфікації,
 Академія державного управління Республіки Вірменія

ЧІЧОВАН Л.,
 провідний спеціаліст Департаменту з питань
 навчання та підвищення кваліфікації,
 Академія державного управління Республіки Вірменія

Академия общественной администрации

DEPARTMENT OF TRAINING AND QUALIFICATION IMPROVEMENT



Civil Servants Programs

1. Organizational Psychology
2. Techniques of effective management
3. Public Relations in the system of management
4. Financial management
5. Development of personal and organizational skills



Public Servants of the RA National Assembly "Management Skills and State Service"



Human Rights Defender Staff of The RA "Management Skills"

Territorial Administration

"Territorial Administration and Local Self-Government System of the Republic of Armenia"

FEEDBACK



- ☒ Excellent
- ☐ Very good
- ☐ Good
- ☐ Average
- ☐ Poor

The valuation of training outcomes is done through the **online** assessment system

In 2016 the Department of Training and Qualification Improvement Developed a **Training Needs Assessment Methodology**

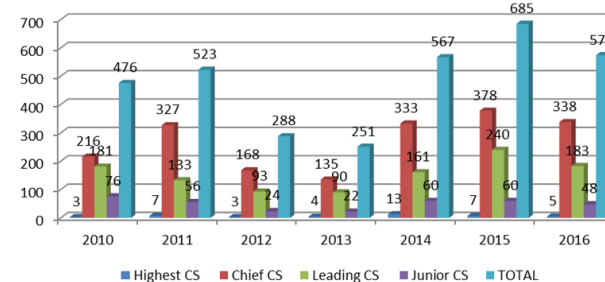


REPORT Department of Training, Qualification Improvement, and Research Activities at Public Administration Academy of RA 2010-2016

Training of Civil Servants

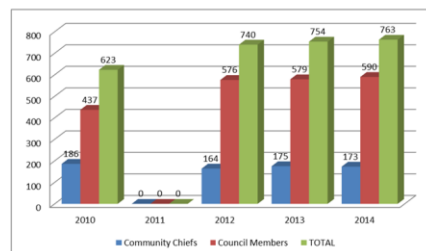
Year/ Position	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Highest civil service positions	3	7	3	4	13	7	5
Chief civil service positions	216	327	168	135	333	378	338
Leading civil service positions	181	133	93	90	161	240	183
Junior civil service positions	76	56	24	22	60	60	48
TOTAL	476	523	288	251	567	685	574
Number of participants	506	538	304	261	588	704	585
Not trained	30	15	16	10	21	19	11

The Dynamics of Civil Servants' Training (2010-2016)



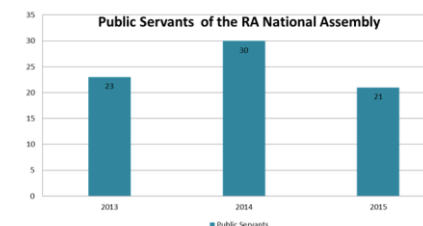
Training of Community Chiefs and Council Members

Year/ Position	2010	2011	2012	2013	2014
Community Chiefs	186	-	164	175	173
Council Members	437	-	576	579	590
TOTAL	623	-	740	754	763
Number of participants	800	-	800	800	800
Not trained	177	-	60	46	37



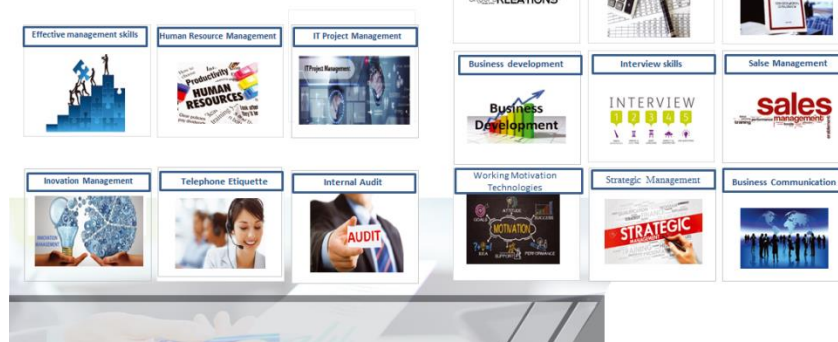
Training of Public Servants of the RA National Assembly

Year/ Position	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Public Servants	-	-	-	23	30	21
TOTAL	-	-	-	23	30	21
Not trained	-	-	-	0	0	0



DEPARTMENT OF TRAINING AND QUALIFICATION IMPROVEMENT

SHORT-TERM THEMATIC TRAININGS



LONG-TERM THEMATIC TRAININGS



SHORT-TERM THEMATIC TRAININGS IN ENGLISH



СЕКЦІЯ III.

Розвиток громадянських компетентностей в умовах реформування державного управління та державної служби

МОЛЧАНОВА Ю.О.,
експерт швейцарсько-українського
проекту «Розвиток громадянських
компетентностей в Україні - DOCCU»

Розвиток громадянських компетентностей державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування в контексті реформи державної служби



Мета компоненту 1

- ✓ посилення місцевого самоврядування за допомогою підтримки демократичних освітніх установ
- ✓ реалізація принципів Good Governance шляхом поширення ОДГ/ОПЛ серед ДС і ПОМС
- ✓ створення і впровадження навчального курсу з ОДГ/ОПЛ в освітні програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ДС і ПОМС на національному та регіональному рівнях
- ✓ посилення національної дискусії щодо демократичного громадянства на основі Хартії Ради Європи з ОДГ/ОПЛ



Компонент 1 «Державні службовці»

Кількісні результати

- ✓ Підготовлено **104 майстер-тренера**, котрі опанували предмет, цілі, завдання ОДГ/ОПЛ, принципи навчання, методику викладання і навчання ОДГ/ОПЛ для формування громадянських компетентностей у ДС та ПОМС
- ✓ Проведено **9 3-денних семінарів-тренінгів** з підготовки майстер-тренерів для **23** обласних центрів підвищення кваліфікації та системи НАДУ
- ✓ Проведено **2 3-денних семінари-тренінги** для представників НЗ, що здійснюють підготовку ДС і ПОМС за магістерською програмою «Публічне управління і адміністрування»
- ✓ У навчальні програми 23 обласних центрів та НАДУ впроваджено модулі з розвитку громадянських компетентностей
- ✓ **Понад 18 000** ДС і ПОМС пройшли навчання у 2015-2017 р. у рамках проекту
- ✓ Підготовлений **Збірник методичних матеріалів** для системи навчання ДС і ПОМС



Завдання компоненту 1:

- ✓ підготовка тренерів для навчання державних службовців і ПОМС з питань ОДГ/ОПЛ і розвитку їх громадянських компетентностей
- ✓ розкриття особливостей викладання ОДГ/ОПЛ в системі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації ДС і ПОМС
- ✓ розробка модулів з ОДГ/ОПЛ як складових навчальних програм для системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації ДС і ПОМС
- ✓ налагодження мережевої взаємодії учасників семінару як тренерів з розвитку громадянських компетентностей



Компонент 1 «Державні службовці»

Якісні результати

- ✓ Включення модулів з розвитку громадянських компетентностей у навчальні програми всіх обласних центрів підвищення кваліфікації ДС та ПОМС в Україні.
- ✓ Включення положень щодо розвитку громадянських компетентностей у Вимоги до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджені Міністром України, 16.04.2015 р
- ✓ Рекомендації експертів проекту враховані при розробці Правил етичної поведінки державних службовців, Закону України «Про державну службу», Закону України «Про освіту»



Перешкоди для впровадження ОДГ/ОПЛ

- ✓ Різні системи цінностей
- ✓ Різні термінологічні системи
- ✓ Нерозвиненість умінь вести конструктивний діалог/полілог
- ✓ Низька готовність до конструктивістського навчання
- ✓ Відсутність практик проблемно-орієнтованого оцінювання
- ✓ Відсутність практик партнерської взаємодії із заінтересованими сторонами
- ✓ Відсутність практик трансферу знань



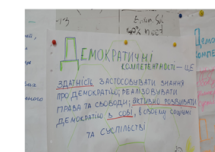
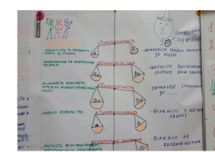
Здобутки для впровадження ОДГ/ОПЛ

- ✓ Підвищення рівня громадянської культури
- ✓ Усвідомлення необхідності перегляду і змін навчальних програм
- ✓ Посилення прозорості процесу створення навчальних програм і широкі консультації із зацікавленими сторонами
- ✓ Впровадження компетентнісного підходу в організацію навчання



Завдання компоненту 1 у 2017-2018 рр.:

- ✓ розкриття особливостей розвитку громадянських компетентностей у ДС і ПОМС завдяки магістерським програмам «Публічне адміністрування і адміністрування»
- ✓ розробка модулів з ОДГ/ОПЛ як складових навчальних програм вищих навчальних закладів у рамках магістерських програм «Публічне управління і адміністрування»
- ✓ підготовка тренерів для навчання державних службовців і ПОМС з питань ОДГ/ОПЛ і розвитку їх громадянських компетентностей у системі вищої освіти, зокрема системи професійного навчання ДС і ПОМС



Активності за компонентом 1

СТВОРЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ:

- Розробка пакетів навчальних матеріалів з підготовки викладачів та керівників магістерських програм «Публічне управління і адміністрування» (відеоматеріали, посібник та методичні матеріали, презентації тощо)
- Розробка підручника з ОДГ/ОПЛ для підготовки ДС і ПОМС

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ТРЕНЕРІВ:

- Тренінг для керівників, організаторів і викладачів магістерських програм «Публічне управління і адміністрування»
- Включення модулів з розвитку громадянських компетентностей у навчальні плани ВНЗ за магістерською програмою «Публічне управління і адміністрування»

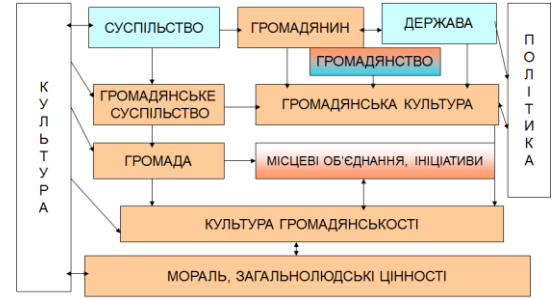
По два 3-денних семінари-тренінги для 4 груп

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ:

- Підготовлено 110 майстер-тренерів з розвитку громадянських компетентностей для ВНЗ
- Розроблено модулі з розвитку громадянських компетентностей для підготовки магістрів та створено їх репозитарій на порталі проекту www.doccu.in.ua,
- Навчальні плани ВНЗ оновлені і містять модулі з ОДГ/ОПЛ
- Здійснено моніторинг впровадження проекту

Громадянська культура і культура громадянськості державних службовців

“Успіхи і невдачі в суспільстві значною мірою залежать від контексту культури громадянськості, в рамках якого приймаються політичні рішення” (Дж. Патрік)



- ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА –**
- ✓ «освічений» патріотизм, державницька свідомість, державний оптимізм, установка участі у СУСПІЛЬНО-політичних відносинах для отримання цінного та корисного досвіду взаємодії з державою;
 - ✓ найбільше проявляється у відносинах громадян на вертикальному рівні – з державою та її інститутами;
 - ✓ основні сфери прояву - відчуття гордості за свою державу, очікування справедливого відношення до суспільства з боку влади, свобода слова, активна участь громади у місцевому самоврядуванні, впевненість у своїх можливостях дієво брати участь у політиці;
 - ✓ повага до Конституції, державних символів, підтримка закордонного порядку, готовність захищати закон і державний устрій. Зацікавлена участь в управлінні державними та суспільними справами

- КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ -**
- ✓ Гуманістична культурна рамка органічної суспільної єдності, що забезпечує ГРОМАДСЬКО-політичну самостійність та єдність народу;
 - ✓ найбільше проявляється у відносинах на горизонтальному рівні – між людьми, їх об'єднаннями, у громаді;
 - ✓ центральна якість громадянськості – внутрішня готовність людини слугувати вищим цілям і моральному вдосконаленню суспільства;
 - ✓ громадська спільність, зацікавлена участь у конкретних соціально значущих справах, збереженні і розвитку культури. Єдність, солідарність, рівність, соціальна справедливість. Честь, совість, добро, правда, гідність, доброзичливість, працелюбність, співпереживання, милосердя, чуйність, справедливість, потреба допомоги слабшому, такт...

ГРОМАДЯНИН	ГРОМАДЯНСТВО – це постійний правовий зв'язок ОСОБИ І ДЕРЖАВИ, що виявляється у їх ВЗАЄМНИХ ПРАВАХ І ОБОВ'ЯЗКАХ	ДЕРЖАВА
ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА – внутрішня спрямованість особистості на АКТИВНУ УЧАСТЬ У СИСТЕМІ ПРАВ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ; культура ефективного «використання» формально-юридичного статусу громадянина посередництвом різних каналів участі в суспільно-політичному житті		
КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ – громадянські орієнтації, співвіднесені із загальнолюдськими цінностями, що закладають ОСНОВУ ДЛЯ УСВІДОМЛЕННЯ ЛЮДИНОЮ ГРОМАДЯНСЬКИХ ПРАВ І ОБОВ'ЯЗКІВ; установки громадянина, що знаходять вияв у процесах самовдосконалення, поєднаних з позитивно моральними шляхами досягнення цілей для колективного блага		

- Найчастіше згадані українцями ГРОМАДЯНСЬКІ ОБОВ'ЯЗКИ (Київський міжнародний інститут соціології для ПРООН 2016 р.):
- 1) дотримуватися закону і правопорядку (32%);
 - 2) платити податки (21%);
 - 3) служити в армії і захищати свою країну (15%);
 - 4) голосувати на виборах (6%);
 - 5) працювати (5%);
 - 6) складно відповісти (39%);
 - 7) намагатися працювати офіційно, платити комунальні послуги, не порушувати права інших, працювати на благо країни і брати участь в її розвитку (по 1 %).
- А також: виховувати дітей, дотримуватися чистоти в місті, уникати конфліктів або їх попереджати, моральне зобов'язання допомагати тим, кому потрібна допомога, поважати працю інших, забезпечити дітям освіту, розмовляти українською мовою, практикувати і підтримувати українські традиції, займатися волонтерством, долучатися до підтримки місцевих та регіональних ініціатив соціального характеру.

ГРОМАДЯНСЬКА КУЛЬТУРА І КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ ДС ТА ПОМС

*Загальні правила етичної поведінки ДС та ПОМС
(5.08.2016 р.)*

Загальні обов'язки ДС та ПОМС:

- П.4. "...сумлінно, компетентно, результативно і відповідально виконувати свої обов'язки, проявляти ініціативу".
- П.5. "...бути доброзичливими, неухильно дотримуватися загально визначених етичних норм поведінки. З повагою ставитися до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, їх об'єднань, не бути байдужими до їхніх правомірних дій та вимог".
- П.9. "...шанувати народні звичаї та національні традиції".
- П. 10. "...не допускати дискримінації державної мови".
- П. 12. "...поважати приватне життя інших осіб".

Громадянські компетентності є інструментами для розширення можливостей розвитку індивіда в суспільстві, стимулювання його мотивації, автономії і відповідальності, професійного розвитку. Громадянські компетентності державних службовців закладені в основу ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків.

У системі регуляції професіоналізму можна виділити такі компоненти культури громадянськості:

- > мотиваційний (позитивне ставлення до своєї країни, прагнення до досягнення успіхів у професії на благо суспільства і держави),
- > гностичний (здатність до рефлексії власної професійної і громадянської позиції),
- > регулятивний (сформоване почуття професійного і громадянського обов'язку),
- > когнітивний (знання про професійну етику і державні професійні стандарти),
- > емоційно-вольовий (співвідношення своїх емоцій з позицією громадян своєї країни).



Як виміряти громадянськість?

Чи здатні українці на нечесний вчинок заради вигоди, ствердну відповідь дали 70,8% людей (2016 р.).

У 2014 р. цей показник був 64,8%, а у 1992 р. — 58,8%.

На думку Є. Головахи, ВІРА УКРАЇНЦІВ В АМОРАЛЬНІСТЬ ІНШИХ пояснюється відчуттям безкарності, яке панує у суспільстві

Моральні цінності є первинними для ідеї демократії.

Культура громадянськості - це єдність звичаю і моральних якостей людини, тому радикальні зміни у змісті громадянськості відбуваються лише із зміною ідеалів загальної культури суспільства.

Високий рівень культури громадянськості надважливий в перехідні періоди суспільного розвитку, оскільки сприяє збереженню кращого соціального досвіду взаємодії і загальних сенсів, необхідних в умовах трансформацій та невизначеності.

Оцінка громадянами якості надання публічної послуги, інтерпретована у категоріях складових громадянської культури та культури громадянськості тими ДС, які пройшли навчання у рамках проекту DOCCU

- Ініціативність та наполегливість державного службовця якісно виконати свої посадові обов'язки - **4.03**
- Демократичність та рівень партнерської взаємодії державного службовця з громадянами - **4.33**
- Рівень етичної поведінки державного службовця (зокрема, відсутність зверхнього, упередженого ставлення та проявів дискримінації з його боку до громадян за ознаками віку, статі, соціального статусу, національності тощо)- **4.27**
- Відкритість та уважність державного службовця до звернень громадян - **4.23**
- Демократичність відносин між органами влади і населенням у регіоні - **4.00**
- Ефективність взаємодії органів влади та громадськості у регіоні - **3.97**

КУЛЬТУРА ГРОМАДЯНСЬКОСТІ В ОНОВЛЕНОМУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



очікування різних соціальних груп стосується дотримання системою державної служби національних інтересів України, функціонально-операційних цінностей демократичного врядування і кращих практик ефективного управління, співвіднесення змісту / сенсу нормативних і реально працюючих цінностей управлінської діяльності, забезпечення доброчесної діяльності державних службовців, недопущення тиску з боку представників бізнесу чи політичних сил на посадовців державних органів тощо

- принципи державної служби, визначені ЗУ «Про державну службу» (10.12.2015 р.);
- загальні вимоги до поведінки цієї професійної групи, визначені ЗУ «Про запобігання корупції» (14.10.2014 р.);
- стандарти етичної поведінки, узагальнені у «Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» (затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби (05.08.2016 р., зареєстровані в Міністерстві юстиції України 31.08.2016 р.);
- нова система відкритих та прозорих конкурсів на зайняття посад державної служби, визначена «Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», затверджена постановою КМУ № 246 від 25.03.2016 р.

Наявність претензій у професійній діяльності державного службовця, що позначаються на якості надання ним публічних послуг

1. Претензії, пов'язані з проблемами мотивації та соціального статусу ДС:
 - пасивність і небажання належно виконати професійні обов'язки - **26,7%**;
 - формалізм у діяльності та відсутність творчого застосування професійного досвіду - **23,3%**;
 - невисока готовність до активних дій, низька працездатність - **20%**.
2. Немає претензій - **46,7%**.
3. Претензії, пов'язані з рівнем сформованості громадянських компетентностей:
 - неналежний стиль спілкування (недемократичний) - **10%**;
 - прояви нетактовності у професійній поведінці - **10%**;
 - недостатньо високий рівень доброчесності - **3,3%**;
 - прояв дискримінаційних ознак у ставленні до громадян різного соціального статусу, віку, віросповідання, національності - **0%**.
4. Недостатньо високий рівень професійних знань - **10%**.
5. Пов'язані із рівнем організації та технічного забезпечення процесу професійної діяльності ДС - **3,3%**.

• <http://m.day.kyiv.ua/uk/article/podrobyci/pro-fenomen-amoralnoyi-bilshosti>

МАМАТОВА Т.В.,
д.держ.упр, професор,
професор кафедри менеджменту
та управління проектами

СЕРГІЄНКО Е.О.,
к.держ.упр., доцент кафедри менеджменту
та управління проектами

Практика формування та розвитку громадянських компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації та у процесі підготовки магістрів з публічного адміністрування



2015

ПРОГРАМА

тематичного короткотермінового семінару з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «Діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг, шляхи підвищення їх якості»

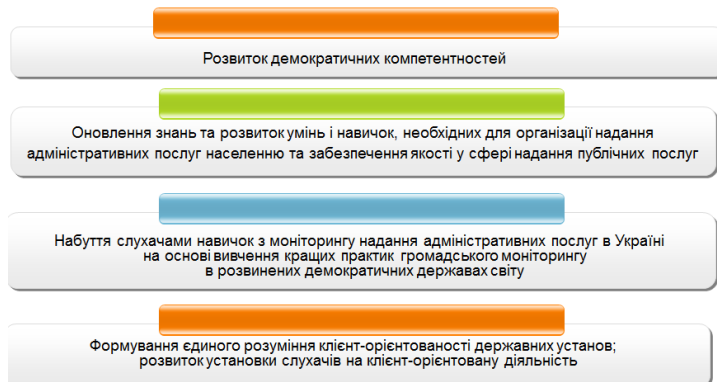
2016-2017

2017-2018

Навчальні програми з дисциплін

- Організація надання послуг населенню ("Місцеве самоврядування")
- Управління якістю у сфері охорони здоров'я ("Державне управління у сфері охорони здоров'я")
- Муніципальний менеджмент ("Публічне управління та адміністрування")

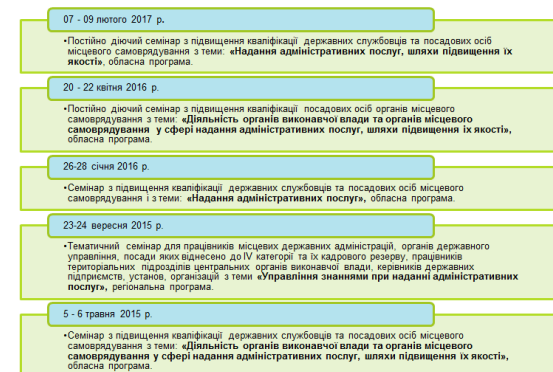
Метою навчання державних службовців є



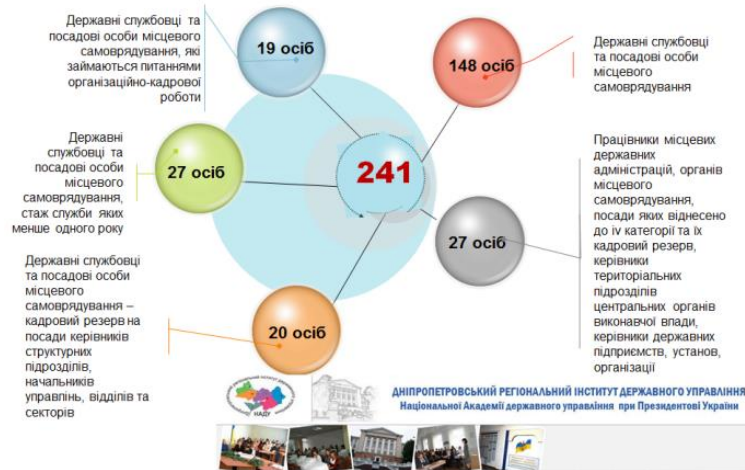
Принципи навчання



Практика впровадження Програми 2015 - 2017



В межах Програми, до якої було включено теми з формування громадянських компетентностей, протягом травня 2015 – лютого 2017 рр., пройшли навчання наступні категорії слухачів



У процесі реалізації Програми використовуються активні засоби навчання дорослих

1 проблемно-орієнтовані міні-лекції



У процесі реалізації Програми використовуються активні засоби навчання дорослих

2 робота у малих групах



У процесі реалізації Програми використовуються активні засоби навчання дорослих

3 методи трансферу знань (нетворкінг, кафе знань)



У процесі реалізації Програми використовуються активні засоби навчання дорослих

4 участь слухачів у виконанні творчих завдань: дискусія, бесіда, демонстрування наочності тощо



Розвиток громадянського суспільства



Перешкоди



- Різні системи цінностей
- Різні термінологічні системи
- Нерозвиненість вмінь вести конструктивний діалог / полілог
- Низька готовність до інновацій
- Відсутність практик проблемно-орієнтованого оцінювання
- Відсутність практик партнерської взаємодії із заінтересованими сторонами
- Відсутність практик трансферу знань

Здобутки

Розвиток демократичних компетентностей



Імплементація у магістерські програми

2016-2017

- Місцеве самоврядування
 - Організація надання послуг населенню
- Державне управління у сфері охорони здоров'я
 - Управління якістю у сфері охорони здоров'я

2017-2018

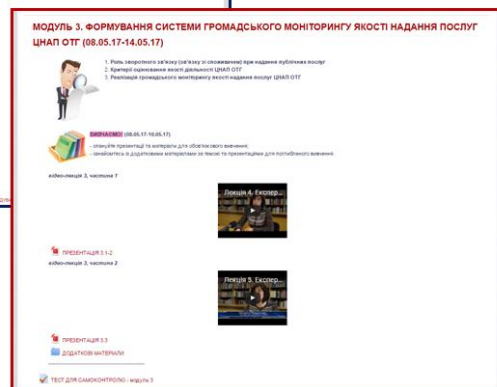
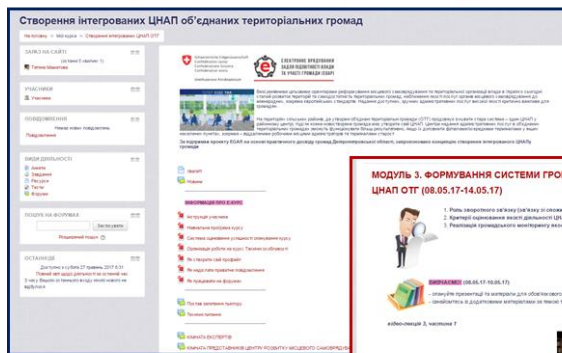
- Публічне управління та адміністрування
 - Муніципальний менеджмент
 - Забезпечення якості публічних послуг
 - Формування клієнт-орієнтованої культури публічних службовців

Синергія проектів <http://udl.despro.org.ua>

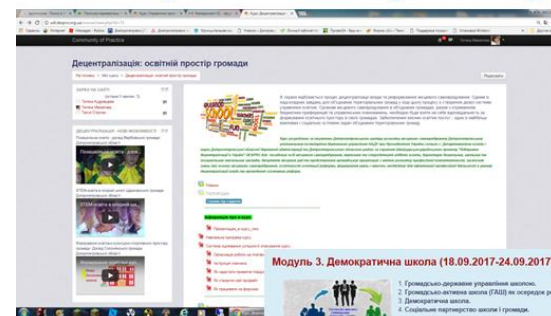


- За підтримки
 - Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» **DESPRO**
 - Програми «Е-врядування задля підзвітності влади та участі громади» (**EGAP**)
- Е-курси для посадових осіб ОТГ
 - Жовтень-листопад 2016 р.**
Створення інтегрованих ЦНАП об'єднаних територіальних громад (16 ОТГ Дніпропетровської області)
 - Квітень-травень 2017 р.**
Створення інтегрованих ЦНАП об'єднаних територіальних громад (16+18 ОТГ Дніпропетровської області та учасники з інших областей)

Синергія проектів <http://udl.despro.org.ua>



Синергія проектів <http://udl.despro.org.ua>



- вересень 2017
- Е-курс для освітан та посадових осіб ОТГ, депутатів та ГО



ЗАДОРЖНА Л.К.,
 головний експерт проекту DOCCU,
 заступник директора Одеського ОІУВ,
 кандидат філософських наук

Кращі практики реалізації громадських ініціатив за підтримки органів місцевого самоврядування Одеської області

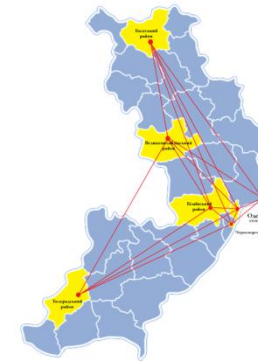
Імплементація освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини в педагогічну, учнівську, громадську спільноту Одещини, України.



Компоненти освітньої моделі реалізації Проекту ОДГ/ОПА

навчання для тренерів	10 керівників шкіл 10 вчителів
навчальні семінари для керівників та вчителів пілотних шкіл	60 керівників пілотних шкіл 60 вчителів опорних шкіл
навчання для вчителів на місцях	1800 вчителів
зміни у навчально-виховному процесі ЗНЗ	6500 учнів ЗНЗ
залученість батьків, громади, влади	25 700 учасники

Регіональна платформа Проекту



Прогрес Проекту



Проект “Подаруй школі вишиванку” Новокальчевська ЗОШ Березівського району



Проект “Парад квітів біля школи” Маяківська ЗОШ Біляївської ОТГ



Проект “Даруймо тепло своїх сердець” ОНВК № 84 м. Одеса



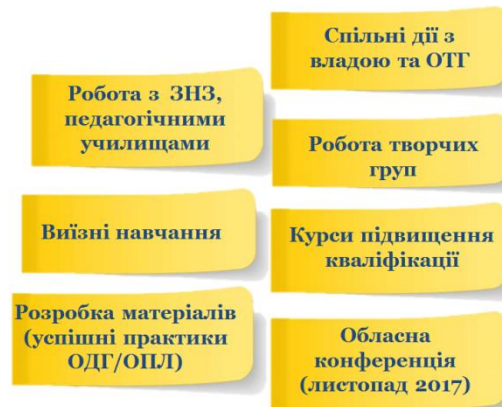
Проект “Влада і молодь” Балтська ЗОШ №3 Балтської ОТГ



Проекти “Етнографічний музей”
“Нова українська школа”
Білівський НВК – гімназія
Білівського району



Проект сьогодні і завтра



Можливості проекту



ЗМІ – ресурс взаємодії

- <https://youtu.be/dP6E1HF7N3s> Освіта 11.02.2017 "Нова українська школа"
- <https://www.youtube.com/watch?v=bPCHiHoobk8> Освіта 23.05.2016 Розвиток громадянських компетентностей в Україні
- <http://www.mon.gov.ua/ua/regionalnews/38010-v-odesirozpochato-i-etap-shveytsarsko-ukrayinskogo-osvitnogoproektu> Сайт Міністерства освіти і науки України
- <http://oda.odessa.gov.ua/oda-news/v-odes-rozpochato-etapshvejcarsko-ukranskogo-osvtnogo-proektu/> Сайт Одеської обласної державної адміністрації
- <http://www.osvitaodessa.org/?mod=fullNews&id=308> сайт департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації
- <http://ooiuv.odessaedu.net/uk/news-21-9324/> сайт Одеського обласного інституту удосконалення вчителів
- <http://kafedraooiuv.org.ua/index/proekti/o-16> сайт кафедри суспільно - гуманітарної освіти ООІУВ

Компетентності для демократичного громадянства

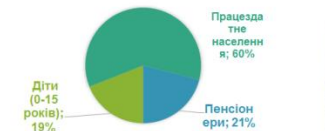


ПАСКАЛЬ Л.В.,
заступник міського голови з питань діяльності
виконавчих органів ради – начальник фінансового
управління Южненської міської ради

Е-демократія та діючі інструменти участі у місті Южному

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІСТА ЮЖНОГО

- Рік заснування – 1978 рік. Загальна площа території міста – 1060,89 га
- Чисельність населення міста Южного 32,5 тис. осіб



- Зайняте населення – 15,0 тис. осіб



КЛЮЧОВІ ПІДПРИЄМСТВА МІСТА



ПАТ "ОДЕСЬКИЙ ПРИПОРТОВИЙ ЗАВОД" - спеціалізується на виробництві, реалізації та допоміжному перевантаженні хімічної продукції та мінеральних добрив. Середньооблікова чисельність працюючих 3700 осіб.



ДП "МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ "ЮЖНИЙ" - універсальний незамерзаючий морський порт, де навігація відкрита цілий рік (перевантажує карбамід, аміак, метали, вугілля тощо). Середньооблікова чисельність працюючих 2665 осіб.



ТОВ "ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД" - виробництво нерафінованих та рафінованих олій та жирів. Середньооблікова чисельність працюючих 526 осіб.



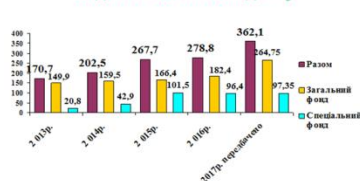
АДМІНІСТРАЦІЯ МОРСЬКОГО ПОРТУ "ЮЖНИЙ" ЮЖНЕНСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП "АДМІНІСТРАЦІЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ". Середньооблікова чисельність працюючих 547 осіб.

ЮЖНЕ – місто "донор"

Доходи міського бюджету м.грн.



Видатки міського бюджету



Реверсна дотація за 2016 рік складає 29,3 млн.грн.

Реверсна дотація затверджена на 2017 рік - 42,7 млн.грн.

Згідно проекту закону «Про державний бюджет України на 2018рік»-реверсна дотація складає 90 млн.грн

Річні доходи на одиницю населення складають 12600 грн.

Річні видатки на одиницю населення складають 10500 грн.

Місто молоде, активне, перспективне



Южненці беруть активну участь в житті міста, вимагають від влади бути сучасним та інноваційним містом - задовольнити потребу в електронних сервісах та ресурсах.
На сьогодні більше 15 сервісів діє в місті. Наведемо приклади декількох інструментів участі.

«Програма фінансової підтримки об'єднань співвласників багатоквартирних будинків у м.Южному на 2017-2021 роки», була прийнята Юженською міською радою, в зв'язку з переходом на нову систему управління житловим фондом



Реалізація програмних завдань за рахунок коштів міського бюджету та коштів ОСББ проводиться як частина співфінансування (97/3; 90/10; 70/30). Отже:

1 етап: було відібрано 11 Проектів на загальну суму **7 462 096,0 грн.**, з них: обсяг співфінансування за рахунок коштів міського бюджету становить - 7 244 746,0 грн.; обсяг співфінансування за рахунок коштів ОСББ - 217 350,0 грн.

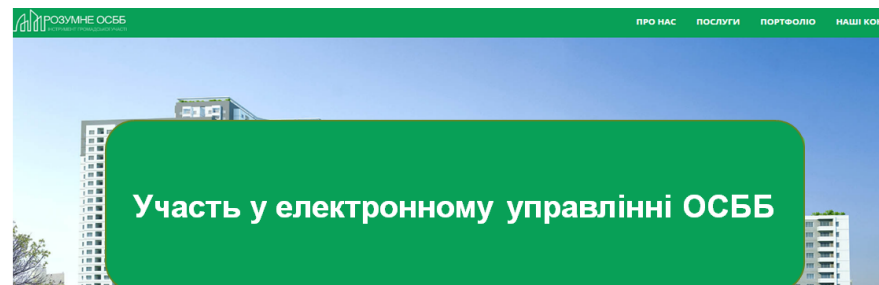
2 етап: було відібрано 9 Проектів на загальну суму **3 155 504,0 грн.**, з них: обсяг співфінансування за рахунок коштів міського бюджету становить - 2 727 569,0 грн.; обсяг співфінансування за рахунок коштів ОСББ - 427 935,0 грн.

Загалом, обсяг коштів міського бюджету, передбачений Програмою фінансової підтримки на 2017 рік в розмірі **10,0 млн.грн.** Був розподілений в повному обсязі. А також, На підставі поданих проектних заявок від ОСББ, сесією міської ради було внесено зміни до Програми та збільшено обсяг фінансування на 2 млн.грн.

Практичний досвід використання електронних інструментів участі громади в життєдіяльності міста

З квітня 2016 року у місті Южному працює електронне врядування через сервіс «Розумне місто», куди юженці можуть подати:

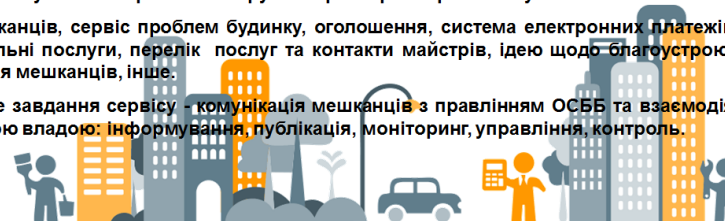
- електронну петицію,
- заявку ЖКГ,
- проект бюджету участі,
- перевірити свою чергу на житло,
- проаналізувати витрати бюджету міста, інше



- ОСББ отримують від міської влади інформаційну підтримку та БЕЗКОШТОВНО використовують електронний інструментарій через сервіс «Розумне ОСББ» –

облік мешканців, сервіс проблем будинку, оголошення, система електронних платежів за комунальні послуги, перелік послуг та контакти майстрів, ідею щодо благоустрою, опитування мешканців, інше.

- Основне завдання сервісу - комунікація мешканців з правлінням ОСББ та взаємодія з міською владою: інформування, публікація, моніторинг, управління, контроль.



РОЗУМНЕ МІСТО: Заявки ЖКГ в дії



- Мешканці Южного реєструють заявки ЖКГ на ресурсі та бачать результат їх виправлень.
- Термін виконання заявок від 3 днів до 1 року - залежить від складності робіт. Станом на сьогодні: виконано 87% заявок.

Електронні петиції до Южненської міської ради



Реєструють петицію на РМ за 90 днів набирають більше 100 голосів ЮМР приймає рішення про Виконання
Станом на сьогодні розглянуто 100% петицій – 75% виконано.
Рекордна петиція набрала голоси за 7 днів-виконана!

<https://www.youtube.com/watch?v=c7Dn3UEyAPA&app=desktop>

Програма розвитку ООН (ПРООН) – організація при ООН з надання допомоги країнам-учасницям в галузі розвитку.



Як розуміють мешканці дію електронних сервісів?

За опитуванням ПРООН (програма розвитку ООН - організація при ООН з надання допомоги країнам-учасницям в галузі розвитку) у м.Южному 85% населення знає про електронний сервіс РМ

з точки зору громади – це інструмент прямої демократії, за допомогою якого громадяни беруть активну участь в житті міста та його благоустрої, розвитку, у розподілі частини бюджетних коштів громади, у вирішенні проблем ЖКГ, інше.

з точки зору органу місцевого самоврядування – це взаємодія з громадянами, їх активна участь в прийнятті рішень та контроль виконання.

Наступник крок «Бюджет участі»



через електронну систему, дозволяє реалізувати цикл заходів:

- Налаштування параметрів за вимогами, робота з користувачами. інформування громадян, подання і перегляд проектів, оцінки діяльності, публікація звітів про реалізацію проектів за визначинними напрямками:
- 1. Туризм 2. Велоінфраструктура 3. Безпека та громадський порядок 4. Культура та спорт 5. Соціальний захист 6. Інформаційні технології, телекомунікації, зв'язок 7. Енергозбереження 8. Комунальне господарство



КОНЦЕПЦІЯ ІХ ЩОРІЧНИХ РІШЕЛЬЄВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЧИТАНЬ

Загальні відомості

Тенденції інноваційного розвитку та оновлення системи державного управління, зокрема, реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що відбуваються в Україні відповідно до зобов'язань, закріплених в Угоді про асоціацію з Європейським Союзом, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, схваленій постановою Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII, висувають нові вимоги до професійних і особистісних якостей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, рівня їх професіоналізму та компетентності.

Існуючі підходи до професійного навчання не в повній мірі відповідають сучасним пріоритетам державної кадрової політики, вимогам Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, потребам органів влади, кращим європейським стандартам професійної освіти. Як результат, персонал державної служби і служби в органах місцевого самоврядування недостатньо підготовлений до здійснення широкомасштабних суспільних реформ.

Тому питання вдосконалення діючої сьогодні системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, перетворення її на випереджуючу безперервну професійну освіту фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» набуває особливого значення.

Необхідність вирішення цих завдань обумовлює важливість проведення ІХ Рішельєвських академічних читань, які були спрямовані на обговорення практики реформування та оновлення системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство».

Мета заходу

Головною метою ІХ щорічних Рішельєвських академічних читань було обговорення актуальних питань і практик реформування та оновлення системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС та країнах ініціативи ЄС «Східне партнерство» відповідно до сучасних вимог державного управління та державної служби.

Протягом пленарного засідання було розглянуто питання удосконалення правових та організаційних засад реформування системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в умовах реалізації політики європейської інтеграції, світової глобалізації та створення суспільства знань і обговорено досвід розробки та реалізації національних і міжнародних стратегій для вдосконалення такої системи.

В рамках роботи у секціях учасники мали можливість обговорити питання, кращий досвід і практики країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство», виробити практичні рекомендації щодо:

- *нової Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування* відповідно до стандартів ЄС (створення сучасної цілісної, випереджаючої, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, забезпечення якості та безперервності навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та запровадження національної системи оцінювання, контролю та моніторингу якості надання освітніх послуг);

- *досвіду, нових викликів і завдань реформування системи і забезпечення професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство»* (законодавчі та нормативно-правові основи, цілі, завдання та принципи системи, форми, методи і напрями професійної підготовки та

розвитку фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», а також основні напрями та досвід реформування цієї системи);

- *розвитку громадянських компетентностей в умовах реформування державного управління та державної служби* (актуальні питання запровадження громадянської освіти в систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, основні підходи до формування та реалізації державної політики України в галузі освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини, запровадження «Good Governance» як сучасної парадигми державного управління, вплив громадянської освіти на формування культури громадянськості, запровадження політики гендерного паритету, формування безконфліктного середовища).

Основні завдання:

- розглянути проект Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення правових та організаційних засад цієї системи;
- представити кращі практики та ключові тенденції щодо створення, удосконалення та забезпечення функціонування системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у країнах Східного Партнерства та ЄС;
- обговорити актуальні питання підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;
- розробити практичні рекомендації щодо запровадження громадянської освіти в систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, оновлення професійних навчальних програм.

Запрошені – представники центральних органів державної влади та вищих навчальних закладів країн ініціативи ЄС «Східне партнерство», представники країн ЄС та міжнародних організацій, посадові особи Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, керівники служб управління персоналом міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, інститутів громадянського суспільства, міжнародні та вітчизняні експерти.

Організатори – Національне агентство України з питань державної служби, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Національна академія державного управління при Президенті України, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, Одеська обласна державна адміністрація, Одеська обласна рада, Одеська міська рада за участі та сприяння Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні.

Захід організовується у рамках Робочої групи (Панелі) «Реформа державного управління» Тематичної платформи «Демократія, належне врядування та стабільність» ініціативи ЄС «Східне партнерство».

Місце проведення: приміщення Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, м. Одеса, вул. Генуезька, 22.

РЕЗОЛЮЦІЯ
ІХ РІШЕЛЬЄВСЬКИХ АКАДЕМІЧНИХ ЧИТАНЬ НА ТЕМУ:
«ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ТА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ, ЗАВДАННЯ,
ПЕРСПЕКТИВИ»

Учасники Дев'ятих щорічних Рішельєвських академічних читань «Професійна підготовка та розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: виклики, завдання, перспективи» – представники центральних органів державної влади та вищих навчальних закладів країн ініціативи ЄС «Східне партнерство», представники країн-членів ЄС та міжнародних організацій, посадові особи Адміністрації Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, керівники служб управління персоналом міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, інститутів громадянського суспільства, міжнародні та вітчизняні експерти – обговоривши питання реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у контексті реформування державного управління, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на основі європейських принципів державного управління в рамках реалізації Угоди про асоціацію та Угоди про співробітництво з Європейським Союзом,

констатуючи актуальність питання вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад шляхом створення забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розвитку ринку та оцінки якості освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на засадах прозорості та доброчесної конкуренції та запровадження механізму координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги,

маючи на меті побудову прозорої системи державного управління, професійної, ефективної, політично неупередженої і сталої державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зокрема ефективної системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у країнах Східного партнерства відповідно до європейських принципів і практик, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку впродовж життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування, підвищенню спроможності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад виробляти і реалізовувати цілісну політику на державному, регіональному та місцевому рівнях, спрямовану на суспільний сталий розвиток і реагування на внутрішні та зовнішні виклики, створення результату, що задовольняє потреби суспільства, ефективно використовуючи надані ресурси, здатної забезпечити проведення структурних та секторальних реформ,

зважаючи на внесені зміни та прийняті нові редакції законодавства про державну службу та законодавства у сфері професійного навчання і розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у країнах Східного партнерства та їх зобов'язання якнайшвидше провести реформу державного управління та державної служби,

визнаючи, що для ефективної реалізації комплексу першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку державної служби та побудови цілісної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема системи професійного навчання, необхідно об'єднати зусилля і ресурси органів державної влади та органів місцевого самоврядування, наукових установ, навчальних закладів, громадських організацій та міжнародних інституцій,

ДІЙШЛИ ВИСНОВКУ:

1. Виконання країнами Східного партнерства взятих на себе зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію та Угодою про співробітництво з Європейським Союзом, вимагає належної спроможності органів державної влади та органів місцевого самоврядування і наявності висококваліфікованих управлінських кадрів.

2. Першочерговим завданням, яке має підвищити ефективність діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування і гарантувати професійність та відповідальність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, є наближення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до європейських стандартів, їх модернізація і професіоналізація.

3. Удосконалення моделі державного управління в країнах Східного партнерства на основі демократичних принципів ефективного урядування вимагає кардинального оновлення змісту діяльності державних органів, посилення ролі служб управління персоналом в управлінні людськими ресурсами відповідного органу.

4. Пріоритетом державної політики має стати удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що забезпечить формування дієвого кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

З огляду на викладене, з метою вдосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, опираючись на досвід і практику реформування й професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС та країнах ініціативи ЄС «Східне партнерство»,

РЕКОМЕНДУЄМО:

- схвалити проект Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з урахуванням пропозицій та зауважень, висловлених під час обговорення учасниками Дев'ятих щорічних Рішельєвських академічних читань;

- активно впроваджувати нові підходи та технології в усіх процесах управління людськими ресурсами на державній службі (добір, просування по службі, оцінка результатів діяльності та планування професійного розвитку і кар'єри, мотивація державних службовців тощо) з урахування компетентнісного підходу та кращого досвіду країн-членів ЄС та країн ініціативи ЄС «Східне партнерство»;

- забезпечити прозорість державної кадрової політики та деполітизацію державної служби;

- сприяти безперервному професійному навчанню та розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- забезпечити формування стратегічних та практичних управлінських навичок і компетентностей у процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління;

- активно впроваджувати нові підходи до професійного навчання, що включають в себе інноваційні форми і методи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування відповідно до сучасних потреб державних органів та органів місцевого самоврядування;

- сприяти розвитку громадянських компетентностей державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад в умовах реформування державного управління та державної служби, децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування;

- активно впроваджувати нові підходи до освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини;

- сприяти відкритості і прозорості органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом широкого залучення громадськості, а також налагодження ефективної співпраці з представниками інститутів громадянського суспільства.

Професійна підготовка та розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: виклики, завдання, перспективи : збірник доповідей та презентацій щорічних Рішельєвських академічних читань (Одеса, 20-22 вересня 2017 р.) / ред. кол. : К. О. Ващенко (голов.ред.) [та ін.]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. – 71 с.

Укр., рос. та англ. мовами

Збірник, підготовлений з нагоди проведення щорічних Рішельєвських академічних читань на тему: «Професійна підготовка та розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: виклики, завдання, перспективи», містить доповіді та презентації, присвячені обговоренню актуальних питань і практик реформування та оновлення системи професійної підготовки та розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в країнах-членах ЄС та країнах ініціативи ЄС «Східне партнерство» відповідно до сучасних вимог державного управління та державної служби.

УДК 35.088.6 (477)