



Олександр ЖАДАН,
Марія УШАКОВА

Підвищення якості професійного навчання на державній службі

Постановка проблеми. Наразі система навчання та розвитку державних службовців в Україні переживає низку важливих трансформацій - як з точки зору правил і стимулів, так і з точки зору інституційної розбудови. Ці трансформації покликані створити стимули для державних службовців до подальшого професійного розвитку, та надати їм доступ до високоякісних програм, що задовольняють ці потреби. Компетентність державних службовців безпосередньо впливає на якість публічної політики. Оновлення кадрового складу на державній службі не може відбуватися окремо від вдосконалення професійного навчання, змістовне наповнення якого відповідатиме суспільним потребам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи актуальність проблеми, останніми роками питання модернізації навчання державних службовців привертає більшої уваги з боку науковців. Відтак, серед науковців, які в своїх дослідженнях проводили

аналіз різних аспектів підвищення трудового потенціалу систему публічного управління варто відзначити Мельник Я., Трегубенко Г., Таргоній А.

Серед викликів, що безпосередньо впливають на професіоналізм чиновників неодноразово зазначалась застаріла система навчання кадрів, яка не відповідає сучасним управлінським практикам. Частково це обумовлено монополізацією сфери надання освітніх послуг в галузі державного управління стосуються. Міжнародний досвід професійної підготовки урядовців досліджували в своїх роботах такі вчені як Соколова Т., Супрун В., Гошовська В., Діденко Н.

Реформування системи професійного навчання, в тому числі створення системи безперервного підвищення професійної компетентності державних службовців в контексті інституційно-організаційного забезпечення реалізації реформи та оновлення вітчизняного законодавства в цій царині звернули увагу Кізілов Ю., Пуліна Т., Ткачук О., Гончарук Н., Прудіус Л., Міщенко К., Лазоренко Л. та ін.. Недоліки функціонування наявної системи професійного навчання на державній службовців висвітлили в своїх роботах Мельников О. та роботах Орлів М., де відзначили фрагментарність систем підготовки та підвищення кваліфікації, зокрема, через відсутність стратегії їх розвитку та належного оцінювання.

Мета статті. Аналіз вітчизняної практики регулювання деяких аспектів системи навчання на державній службі (зокрема, фінансування та визначення потреб у навчанні), що обумовлюють підвищення кадрового потенціалу та професійної компетентності посадових осіб в державних установах. Поряд з цим професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців мають бути практично спрямованим на вирішення загальносуспільних потреб, що може бути на основі інституційного та організаційного забезпечення середовища публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Реформа системи професійного навчання для державних службовців є невід'ємною частиною реформи державного управління. У 2015 р. в Україні було прийнято новий Закон "Про державну службу", який заклав підвалини для створення професійної, політично-нейтральної та побудованої на розвитку компетенцій державної служби [1]. Ще за рік було схвалено Стратегію реформи державного управління, що окреслює дорожню карту впровадження реформи, відповідно до ухваленого Закону, а також спрямована на розбудову інших компонентів

державного управління, як-то управління розробленням політик, підзвітність, ефективна організація процесів, у тому числі через впровадження електронного урядування, а також забезпечення чітких адміністративних процедур та якості публічних послуг [2]. До кінця 2018 р. було проведено середньостроковий перегляд Стратегії, яка враховуватиме оцінку стану державного управління в Україні, проведену програмою SIGMA. Оновлена Стратегія почала діяти з 2019 р. [3].

Спроможність ефективно управляти складними, багаторівневими процесами, такими як реформа державного управління, є ключовою для ефективного впровадження реформ. Тому створення ефективної системи навчання державних службовців має бути не наслідком, а передумовою цієї реформи, адже саме система навчання може посилити державну службу через формування лідерських навичок, спроможність ефективно управляти змінами та надання важливих технічних навичок персоналу в усій системі державного управління.

Наразі в Україні не існує системи виявлення та визначення навчальних потреб державних службовців. Існуюча пропозиція навчальних програм ґрунтується на традиційних підходах до визначення навчальних тематик, що оновлюються ситуативно шляхом додавання курсів з різних тем. Окрім цього, різноманітні тренінги надаються проектами, що фінансуються партнерами України. Фактично, в існуючій системі перелік та зміст навчальних програм відбувається «згори донизу», і визначається, здебільшого, постачальниками навчальних послуг (принаймні в частині навчання, яке здійснюється централізовано).

Чинна послідовність визначення потреб у навчанні для державних службовців виглядає наступним чином:

1. Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) надсилають запити щодо підготовки та підвищення кваліфікації своїх співробітників на Національній академії державного управління (НАДУ) та Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) відповідно;
2. НАДУ та НАДС зводять пропозиції, та до 15 липня надсилають їх у МЕРТ;
3. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України (МЕРТ) зводить всі пропозиції щодо навчання та підвищення кваліфікації у проект державного замовлення та надсилає його Міністерству фінансів;

4. Міністерство фінансів формує проект Закону про державний бюджет;
5. Після ухвалення Закону про державний бюджет, Мінфін доводить обсяги державного замовлення до замовників.

Таким чином, аналіз щодо того, які знання та навички необхідні державним службовцям, не відбувається на жодному з етапів. Причому запити від ЦОВВів містять інформацію щодо кількості співробітників, яких пропонується навчати (підвищувати кваліфікацію), але не містять інформації про напрямки навчання та підвищення кваліфікації чи аргументації щодо цього.

У 2018 р. Уряд України вперше запровадив процедуру щорічного оцінювання державних службовців, одним з результатів якої має стати підготовка індивідуальних планів розвитку для кожного державного службовця, які включатимуть, серед іншого, визначення відповідних навчальних потреб [4]. Оцінювання проводиться профільними керівниками спільно зі службою управління персоналом державного органу. НАДС також підготував проект постанови щодо системи професійного навчання для державних службовців, яка має створити елемент зв'язку між щорічним оцінюванням та визначенням навчальних потреб у системі державної служби. Постанова ще офіційно не затверджена, відповідні нормативні акти ще потребують розроблення.

Водночас, на сьогодні ще немає єдиного стандарту або цілісного бачення ані на рівні Уряду, ані на рівні окремого центрального органу виконавчої влади щодо того, якими мають бути «взірцеві» навички та компетентності державних службовців на кожній посаді чи в групі подібних посад.

У рамках чинної реформи системи навчання державних службовців (та реформи державної служби загалом) запровадження рамки компетенцій для державних службовців розглядається як один із кроків для забезпечення системного підходу до визначення навчальних потреб. Цей крок дозволить порівнювати наявні компетентності державних службовців із бажаним рівнем компетентностей для кожного з рівнів посад, що можна буде здійснювати, наприклад, протягом щорічного оцінювання.

У 2017 р. в рамках реформування державного управління Уряд запровадив рамку компетенцій для всіх новостворених посад фахівців з питань реформ (ФПР) [5]: конкурсний відбір на ці посади проводився у 2017-2018 рр., а місія фахівців - просувати реформи

в галузях, демонструючи нові ставлення, здатності та навички, особливо у сфері формування політики. Хоча, з урахуванням стислого часового проміжку, кількість набраних фахівців з питань реформ є великою (близько 700 фахівців призначено в 13 органах менш ніж за два роки), вони ще й досі становлять лиш невелику частку серед усіх державних службовців. Й подібної рамки компетенцій для всіх інших, окрім ФПР, посад немає; відповідно, немає й системного, загального для всього Уряду, підходу до визначення потреб у навчанні.

Запровадження рамки компетенцій є складним завданням, яке потребує часу. Воно передбачає не лише розроблення, власне, набору компетенцій для різних категорій посад державної служби, але й забезпечення того, що цей набір є зрозумілим для широкого загалу державних службовців; що він використовується і керівниками, і державними службовцями; та що запроваджено процедуру оцінювання не лише результатів діяльності державних службовців, але й рівня розвитку їхніх компетенцій.

Зважаючи на це, доцільно було б поетапно запроваджувати всі елементи процедури аналізу навчальних потреб, зосередившись на кроках, які можна впровадити вже сьогодні, та одночасно розбудовуючи системний та комплексний підхід.

Відсутність процедури визначення навчальних потреб ускладнюється неефективністю системи надання навчальних послуг для державних службовців. Наразі зміст та формат навчальних програм для державних службовців визначають не замовники таких послуг, а їх провайдери, у той час як координація, контроль якості та систематизація інформації про те, хто і чому навчає державних службовців, є вкрай обмеженими.

На національному рівні НАДС координує навчання державних службовців та здійснює управління державною навчальною установою – Українською школою урядування (УШУ). Наразі цей центр знаходиться в процесі трансформації, за результатами якої він має здійснювати наступні три функції:

- 1) бути центром оцінювання при проведенні набору нових державних службовців;
- 2) організовувати навчання іноземних мов для державних службовців;
- 3) функціонувати як школа публічної адміністрації, яка виступає провайдером горизонтальних навчальних послуг.

Відтак, враховуючи вищенаведене дизайн навчальних програм для державних службовців має враховувати наступні складові:

- 1) прив'язка до державної програми високого рівня, наприклад, цінностей, реформи державного управління, моделі нової рамки компетенції, програми змін, планування інституційного підвищення кваліфікації та розвитку, оперативних потреб;
- 2) створення наглядових рад для великих навчальних проєктів, що визначають цілі та напрями змісту тренінгів, приймають тренерів, навчальні методи та ін.;
- 3) зміст програм, підготовлених робочими групами, внутрішніми та зовнішніми експертами, через залучення позаштатних консультантів та на основі місцевої та міжнародної передової практики (наприклад, OECD);
- 4) поїздки до партнерських установ/участь у конференціях/ міжнародних тренінгах допомагають оновлювати зміст тренінгів та знаходити професійних тренерів

Окрім того, в системі навчання державних службовців працюють галузеві державні заклади, що фінансуються за бюджетний кошт. Магістерська програма цього закладу в галузі публічного управління та адміністрування повністю фінансується державою. Водночас, не має доказів, що навчання, ґрунтується на оцінці реальних потреб державної служби у навчанні. Відповідно до акту Кабінету Міністрів 2016 р., державне замовлення на навчання державних службовців у 2016-2018 р. розподіляється навчальним установам відповідними центральними органами влади без конкурсної процедури.

Така ситуація додатково погіршується неконкурентним рівнем тарифів на оплату роботи викладачів за бюджетний кошт, який було встановлено державним регулюванням. Існуючі тарифи не мотивують фахових викладачів-практиків до викладання на навчальних програмах, які надаються державними установами.

З огляду на вищезгадані фактори, державні органи, коли мова йде про навчання власного персоналу, воліють шукати надавачів послуг на ринку, аніж звертатися до державних спеціалізованих навчальних установ (або ж користуються донорськими проєктами, навчальна діяльність яких не є регламентованою). Але формальні можливості для закупівлі навчальних послуг на ринку є вкрай обмеженими. Через законодавче регулювання, закупівля навчальних послуг в рамках державного замовлення може здійснюватися органами державної влади лише в установ державної

та комунальної форми власності. З огляду на ці ж законодавчі обмеження, навчальні послуги, що надаються приватними установами, формально не визнаються державою (не мають статусу «підвищення кваліфікації», проходження якого є обов'язком державних службовців, згідно до Закону про державну службу).

Якщо ж центральний орган виконавчої влади воліє все ж оплатити таке навчання з власного бюджету, він має позиціонувати їх як закупівлю іншого виду послуг, наприклад, як консультативні, а як не навчальні, послуги. Така ситуація свідчить про те, що державні органи хотіли б самі обирати надавача навчальних послуг та мати фінансові правила, які б це дозволяли.

Загальним результатом діючої системи є ситуація, коли державний службовець бере участь і в обов'язковому навчанні (підвищенні кваліфікації), що фінансується державою, і в навчанні, яке здійснюється іншими установами, що означає подвійне використання робочого часу. Нарешті, внаслідок відсутності єдиного переліку пріоритетних тем для навчання, як на центральному рівні (НАДС або УШУ), так і на рівні галузевих навчальних установ, навчальні програми, які фінансуються державою, та навчальні програми, які надаються різними проектами чи установами, часто дублюються. Так відбувається, наприклад, із тренінгами з фінансового менеджменту, запобігання корупції та комунікації для державних службовців, які проводяться навчальними установами з державним фінансуванням, так і численними донорськими організаціями.

Сумуючи вищенаведений матеріал, можемо виокремити наявні проблеми навчання на державній службі, що потребують подальшого врегулювання:

- 1) неадекватність переліку програм підвищення кваліфікації потребам держави та місцевих органів самоврядування;
- 2) якість тренінгових програм не відповідають потребам ДС надавачі послуг з підвищення кваліфікації не несуть фактичної відповідальності за надання послуг низької якості, або невідповідності наданих послуг очікуванням слухачів
- 3) критичний дефіцит кваліфікованих тренерів, які мають теоретичні знання, практичний досвід роботи у теперішньому часі, та навички тренування;
- 4) постачання послуг з навчання фактично монополізовано: кожен з постачальників (НАДУ та його підрозділи; центри підвищення кваліфікації) має монополію на послуги з

навчання чи підвищення кваліфікації для ЦОВВ чи ОМС за своїм напрямом чи у своєму регіоні;

- 5) недосконалість системи аналізу потреб для навчання серед ДС
недосконала система розподілу фінансування на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців.

Певні спроби покращити ситуацію відображені в НАДС постанові щодо системи професійного навчання державних службовців, який пропонує запровадити такі інструменти як [6]:

- 1) перелік пріоритетних тем для навчання державних службовців,
- 2) механізм формального визнання навчальних програм, що проводяться приватними установами
- 3) система оцінки якості навчання, що здійснюється державними установами.

Відповідно до вимог Закону “Про державну службу” постійний професійний розвиток, у тому числі через навчання, є обов’язковим для кожного державного службовця в Україні. Однак ця норма є здебільшого декларативною, адже її виконання чи невиконання не несе за собою жодних позитивних чи негативних наслідків (у плані заробітної плати, кар’єри, дисциплінарних заходів, репутації). Крім цього не всі керівники в системі державної служби вважають професійний розвиток необхідним для просування своїх працівників.

У рамках реформування системи навчання державних службовців передбачається посилювати інструменти їх мотивації до навчання. Зокрема, - через тісніший зв’язок між розвитком компетентностей, щорічним оцінюванням результатів службової діяльності державного службовця та професійним розвитком (навчанням), наслідком якого можуть бути просування по службі та фінансове заохочення (за умови зміни в системі оплати праці державних службовців). З цією метою, розглядається можливість запровадження системи навчальних кредитів. Разом з цим, цей підхід може принести з собою певні ризики, такі як формальне дотримання необхідної кількості навчання (проходження навчання лише задля здобуття кредитів), замість справжнього прагнення професійного розвитку.

Головне питання полягає в тому, як найкраще поєднати можливості держави та ринку у навчанні державних службовців. Відповідно до законодавства (зокрема, Закону “Про вищу освіту”), підвищення кваліфікації вважається освітньою діяльністю і тому підпадає під дію норм, які регулюють галузь освіти. Установи, які використовують кошти державного бюджету, можуть закуповувати

послуги з навчання (підвищення кваліфікації) лише в державних закладів освіти, які мають відповідне ліцензування. Більшість надавачів таких послуг з приватного сектору, які часто вважаються такими, що пропонують сучасні, якісні продукти, залишаються за межами централізованої закупівлі. У багатьох аспектах, коли йдеться про централізоване замовлення навчання, реального ринку не існує. На думку багатьох, фактична відсутність конкуренції призводить до менш якісної пропозиції для користувачів.

Таблиця 1.

Аналіз моделей фінансування організатором та клієнтом

	Фінансування організатором	Фінансування клієнтом, з 2008
Сутність	Організація тренінгу фінансується напряму з державного бюджету	Кожний орган виділяє кошти зі свого бюджету на тренінги; ця модель створює ринок тренінгів
Переваги	1. Безкоштовна для кінцевого споживача - не береться плата з учасника тренінгу; 2. стабільність та простота.	1. Прив'язка підвищення кваліфікації до реальних потреб; 2. ЦОВВи мають можливість обирати між державними та приватними постачальником тренінгів; 3. більше уваги приділяється змісту та якості навчальних послуг, а також прибутку, що буде отримана в зв'язку з цими витратами
Недоліки	1. Висока залежність від фактору пропозиції і таким чином досить нечутлива до справжніх потреб у навчанні; 2. організація тренінгів не страждає, якщо учасники отримають мало користі; 3. відношення як до безкоштовної послуги, що може призводити до низького відвідування.	1. Бюджет на підвищення кваліфікації можна легко переорієнтувати на інші цілі; 2. потребує більш комплексного управління кадрами в кожній адміністративній установі для оцінки потреб у навчанні; 3. відсутність передбачуваності та стабільності для навчального центру; 4. головна ціль навчання - прибуток

Разом з тим, якщо не зміниться сам спосіб замовлення навчальних послуг існуватиме ризик того, що всі ці зміни мало вплинуть на якість навчання. В таблиці 1. наведено порівняння можливих моделей фінансування.

Якість навчальних послуг, що централізовано закуповуються державою для державних службовців, також є не оптимальною через зарегульовані ставки оплати праці для тренерів та викладачів. Оскільки ці ставки є набагато нижчими, ніж ринкові розцінки для тренерів (особливо тих, які пропонуються численними донорськими проектами), державним надавачам навчальних послуг складно залучати до викладання на їх програмах висококваліфікованих тренерів та викладачів. Окрім того, не існує системного підходу до виявлення, розвитку та фінансування тренерів з вузькоспеціалізованих тем і предметів, де тренерами можуть бути переважно державні службовці.

Відтак, серед пропозицій щодо модернізації системи професійної освіти державних службовців найбільш актуальними є такі:

- 1) створення можливостей для ЦОВВ та ОМС вільно обирати постачальника навчальних послуг, виходячи з якості, релевантності та тривалості навчальних програм;
- 2) створення конкурентного ринку без монополістів з надання навчальних послуг та тренінгових програм;
- 3) створення накопичувальної системи кредитів;
- 4) фінансування навчання здійснюється за рахунок бюджетних коштів, коштів донорів чи коштів державного службовця (за його бажанням).

Висновки. Для того, щоб відповісти на питання на питання навіщо потрібно актуалізовувати підготовку державних службовців, потрібно визначити кінцевий результат, якого намагається досягти посадовець, керівник чивиконавча група державного сектору. Безперечно, головне бачення щодо перспектив розвитку системи навчання в публічному секторі є розвиток та розширення можливостей державних службовців у межах різних траєкторій кар'єри задля досягнення найкращого рівня послуг для громадян. При цьому організаційними пріоритетами навчання на державній службі є: управління витратами, підвищення готовності організації до змін та гнучкості, управління талантами, ефективність та віддача, впровадження нових технологій.

References:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 01.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 17.10.2019).
2. Деякі питання реформування державного управління України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778> (дата звернення: 17.10.2019).
3. Розпорядження від 18 грудня 2018 року № 1102-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporyadzen-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-cherhvnya-2016-r-474-i-vid-27-grudnya-2017-r-1013> (дата звернення: 17.10.2019).
4. Система оцінювання ефективності роботи держслужбовців зміниться. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sistema-ocinyuvannya-efektivnosti-roboti-derzhsluzhbovciv-zminitsya> (дата звернення: 17.10.2019).
5. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249552384> (дата звернення: 17.10.2019).
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih> (дата звернення: 17.10.2019).

Transliteration of References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. Data onovlennia: 01.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778> [in Ukrainian].
3. Rozporiadzhennia vid 18hrudnia 2018 roku № 1102-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporyadzen-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-cherhvnya-2016-r-474-i-vid-27-grudnya-2017-r-1013> [in Ukrainian].
4. Systema otsiniuvannia efektyvnosti roboty derzhsluzhbovtziv zminytisia. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sistema-ocinyuvannya-efektivnosti-roboti-derzhsluzhbovciv-zminitsya> [in Ukrainian].
5. Pro skhvalennia Kontseptsii zaprovadzhennia posad fakhivtsiv z pytan reform. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249552384> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesijnoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-sistemu-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zastupnikiv-posadovih> [in Ukrainian].

Authors

Zhadan Oleksandr Vasyliovych
*Doctor of Public Administration,
Full Professor, Department of
Personnel Management and Labour Economic,
KRI NAPA, Kharkiv, Ukraine*

Ushakova Mariia Volodymyrivna
*PhD Student in Public Administration,
Department of Personnel Management and
Labour Economic, KRI NAPA, Kharkiv, Ukraine*

E-mail: mari.wladimirovna@gmail.com

Abstracts

ЖАДАН ОЛЕКСАНДР, УШАКОВА МАРІЯ. Підвищення якості професійного навчання на державній службі. *Стаття присвячена аналізу системи професійного навчання для державних службовців. Спроможність ефективно управляти складними, багаторівневими процесами, такими як реформа державного управління, є ключовою для ефективного впровадження реформ. Тому створення ефективної системи навчання державних службовців має бути не наслідком, а передумовою цієї реформи, адже саме ефективна система навчання може посилити державну службу через формування ліdersьких навичок, спроможність ефективно управляти змінами та надання важливих технічних навичок персоналу в усій системі державного управління. Наразі в Україні не існує системи виявлення та визначення навчальних потреб державних службовців. Існуюча пропозиція навчальних програм ґрунтується на традиційних підходах до визначення навчальних тематик, що оновлюються ситуативно шляхом додавання курсів з різних тем.*

Ключові слова: *Державна служба, навчання та розвиток, державне управління, рамки компетенції, уряд України.*

ЖАДАН АЛЕКСАНДР, УШАКОВА МАРІЯ. Повышение качества профессионального обучения на государственной службе. *Статья посвящена анализу системы профессионального*

обучения для государственных служащих. Способность эффективно управлять сложными, многоуровневыми процессами, такими как реформа государственного управления, является ключевым для эффективного внедрения реформ. Поэтому создание эффективной системы обучения государственных служащих должно быть не следствием, а причиной этой реформы, ведь именно эффективная система обучения может усилить государственную службу с помощью формирования лидерских навыков, способности эффективного управления изменениями и предоставления важных технических навыков персоналу во всей системе государственного управления. Сейчас в Украине нет системы анализа и определения учебных потребностей государственных служащих. Существующее предложение учебных программ основывается на традиционных подходах к определению учебных тематик, которые обновляются ситуативно путем добавления курсов по различным темам.

Ключевые слова: Государственная служба, обучение и развитие, государственное управление, структура компетенций, правительство Украины.

ZHADAN OLEKSANDR, USHAKOVA MARIA. **Improving the quality of vocational training in the civil service.** *The article is dealing with the analysis of training system for civil servants. Thus, the development of an effective the training system should not be just a consequence of PAR. Instead, it is seen as a prerequisite for the successful implementation of it supporting emergence of strong leadership, effective change management abilities and technical or implementation skills across public administration. Currently, there is no centrally established system for stock-taking training needs of civil servants at the central level. The current training offer is based on a historical supply, which is updated on an ad-hoc basis by adding courses on various topics. Additionally, various trainings are offered by projects financed by Ukraine's Development Partners. Essentially, the current system is rather top-down, and supply dominated, at least what concerns centrally provided trainings.*

Keywords: Civil Service, Training and Development, Public Administration, Competency Framework, the Government of Ukraine.

ŻADAN OŁEKSANDR, USZAKOWA MARIA. **Poprawa jakości szkolenia zawodowego w służbie cywilnej.** *Artykuł poświęcony jest analizie systemu szkolenia zawodowego urzędników służby cywilnej. Zdolność do skutecznego zarządzania złożonymi, wielopoziomowymi*

procesami, takimi jak reforma administracji publicznej, jest kluczem do skutecznego wdrożenia reform. Dlatego stworzenie skutecznego systemu szkolenia urzędników służby cywilnej powinno być nie konsekwencją, ale przesłanką tej reformy, ponieważ to właśnie skuteczny system nauczania może wzmocnić służbę cywilną poprzez rozwój umiejętności przywódczych, zdolności skutecznego zarządzania zmianami i przekazywania ważnych umiejętności technicznych pracownikom całej administracji publicznej. Obecnie w Ukrainie nie ma systemu służącego do badania potrzeb urzędników służby cywilnej. Istniejąca propozycja programów nauczania opiera się na tradycyjnych podejściach do identyfikacji tematów szkolenia, które zmieniają się w zależności od sytuacji poprzez dodanie kursów na różne tematy.

Słowa kluczowe: *służba cywilna, nauka i rozwój, administracja publiczna, zakres kompetencji, rząd Ukrainy.*