

УДК 354

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-73-81

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

**Кузьменко Г.О.**

аспірантка, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, 02000, Україна,  
тел.: (044)-490-95-00, e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0672-7633

## FORMING AND USE OF HUMAN POTENTIAL IS IN THE PROCESS OF REFORMATION OF STATE ADMINISTRATION IN UKRAINE

**Kuzmenko H.**

postgraduate student, Interregional academy of management a personnel, Kyiv, st. Frometivska, 2, 02000, Ukraine,  
tel.: (044)-490-95-00, e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0672-7633

**Анотація.** Рушійною силою розвитку продуктивних сил суспільства є людський потенціал, стале зростання ролі людини в усіх сферах життєдіяльності, а саме: у виробничій сфері, в освіті, у науковій та професійній галузях тощо. Людський потенціал в системі державного управління не лише визначає можливості держави бути забезпеченою творчими, кваліфікованими кадрами в майбутньому, але й впливає на можливості розширеного суспільного відтворення в його демографічних, економіко-соціальних та духовних аспектах. У сучасних умовах успішність розвитку суспільства визначається здатністю до генерації інновацій, зростанням ролі людини в відтворювальних процесах. Це висуває на перший план проблему формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямків його розвитку. Актуальним в теоретичному та практичному плані є поглиблення розуміння тих тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають стан, рівень та перспективу якісної динаміки розвитку людського потенціалу в складних сучасних умовах, а також наукове обґрунтування шляхів та ефективних механізмів забезпечення його реалізації. Крім того, визначення людського потенціалу в системі державного управління, яке базується на науковій основі класичної теорії людського потенціалу, як системи суспільних відносин з використання в процесі виробництва та утворення нової вартості продуктивних спроможностей і здібностей людини шляхом включення професійної орієнтації в системі державного управління в Україні в якості чинника формування та використання людського потенціалу, сутність якого полягає в зарахуванні фаховості використання людиною особистісних якостей і набутих знань та здібностей до системи професійної орієнтації. Доведено, що відбувся перехід від трудової до публічної концепції відносин в системі державної служби України, що передбачає інший погляд щодо ототожнення робітників і службовців, яке було характерно для країн соціалістичної системи права, відповідно до доктрини якою кожна людина бере участь у житті суспільства незалежно від сфери застосування його праці.

**Ключові слова:** людський потенціал, людський капітал, людський розвиток, формування та використання людського потенціалу, система державного управління, механізми державного управління, державна служба, державні службовці, громадяни, влада, держава.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 16

**Annotation.** The driving force behind the development of society's productive forces is human potential, sustainable growth of the role of a person in all spheres of life, especially in production, education, science, and industry. Human potential in the system of public administration determines the ability of the state to be provided with creative, qualified personnel in the future and also affects the possibility of expanded social reproduction in its demographic, economic, social and spiritual aspects. In modern conditions, the success of the development of society is determined by the ability to generate innovation, the growth of the role of man in the reproductive processes. This brings to the fore the problem of the formation of human potential and identification of priority directions of its development. Pertinent in theoretical and practical terms is to deepen understanding of those trends, regularities, and factors that determine the state, level, and prospects of qualitative dynamics of human development in complex modern conditions, as well as scientific justification of the ways and effective mechanisms to ensure its implementation. In the dissertation, the author has proposed, firstly, to consider the concept of human development from the point of view of directly defining the essence of this economic category. Secondly, to research the concept of human development on the scientific basis of human potential, which characterizes the process of practical realization of labor potential. Besides, the mechanism of state regulation of investments in human potential, which unites the state and regional levels and includes financial and cost, structural and investment, socio-economic and organizational and management components, has been specified.

*Theoretical approaches to understanding the essence of professional development of managerial personnel, the purpose of which is to obtain and improve professional knowledge, acquisition and development of skills and abilities through the functioning of new teaching methods, technologies using modern information and communication resources, are certifying the need to improve the existing system of professional development of public administration in Ukraine. It has been proved that there has been a transition from the labor to the public concept of relations in the system of the civil service of Ukraine, which provides a different view on the identification of workers and employees, which was characteristic for the countries of the socialist system of law, according to the doctrine of which every person participates in the life of society regardless the sphere of application of his labor.*

**Key words:** human potential, human capital, development of society, formation and use of human potential, public administration system, mechanisms of public administration, public service, civil servants, citizens, government, state.

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0, bibl.: 16*

**Постановка проблеми.** Характер державного управління виражається через його управлінський вплив, спрямований на організацію спільної праці членів суспільства, соціальних колективів, організацій з метою забезпечення життєдіяльності держави та забезпечення добробуту її громадян із застосуванням для цього засобів виробництва, природних ресурсів, матеріальних та інших цінностей.

Реформування державної служби потребує чіткого політичного рішення, яке нині чітко артикульоване й визначає новий етап змін. Реформування системи державного управління (зокрема, реформа державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, системи надання адміністративних послуг), а також посилення боротьби з корупцією передбачено «Угодою про фінансування (Контракт для України з розбудови держави)», підписаною 13 травня 2014 р. Урядом України та Європейською Комісією [12].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глибокий аналіз державної політики у цілому та кадрових процесів і технологій зокрема міститься у роботах вітчизняних вчених, зокрема: В. Авер'янова, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Н. Гончарук, О. Дьоміна, О. Крупчана, А. Крусяна, О. Кучеренка, П. Любченка, Д. Стеценка, Т. Мотренко, В. Олуйка, С. Дубенко, Н. Липовської, Т. Пахомової, О. Оболенського, та інших науковців.

Поряд з великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам необхідно значну увагу приділити і формуванню та використанню людського потенціалу в

процесі реформування державного управління в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження процесу формування та використання людського потенціалу в процесі реформування державного управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення ефективності державного управління у спосіб реформування державної служби є одним з напрямів стратегічних перетворень, визначених «Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [13], відповідно до якої результатом упровадження реформи державної служби має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-врядування), спроможної виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Соціально-правовий статус державного службовця вимагає не лише посилення відповідальності й ефективності виконання ним посадових обов'язків, а й постійного підвищенні рівня власної професійної кваліфікації. Наявна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні не повною мірою відповідає новим завданням і принципам роботи державного службовця в сучасних умовах. Вона має переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності й практичної цілеспрямованості щодо здобуття посадовими особами органів державної влади певних навичок,

необхідних для виконання службових обов'язків. Якраз інструментом досягнення цих завдань є професійне навчання. Як зазначає Л. Прудіус, «місія професійного навчання державних службовців: підвищення рівня професіоналізму державних службовців з метою надання якісних послуг споживачам та задоволення їх потреб відповідно до вимог європейських стандартів якості, зростання конкурентоспроможності державної служби на ринку праці» [9].

Дуже важливим для компетентного виконання посадовими особами обов'язків, ефективного вирішення ними завдань та якісного надання послуг громадянам є чинник спеціальної професійної підготовки. Проте сьогодні значна кількість посадових осіб не має спеціальної освіти й підготовки, необхідної для професійної діяльності в органах влади та місцевого самоврядування. При цьому професіоналізм людей, зайнятих в органах державної влади та місцевого самоврядування, має передбачати не тільки галузеві знання, а насамперед знання й розуміння механізмів взаємодії держави, суспільства та окремих громадян, а також уміння ефективно використовувати ці знання на практиці. Саме тому в ситуації численних реформ, здійснюваних у країні, як ніколи відчувається брак правових, економічних, політологічних, управлінських, соціогуманітарних і психологічних знань, необхідних для забезпечення діяльності органів державної влади.

Одним з основних «напрямків адміністративної реформи в Україні є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, готових до впровадження нововведень і до несення відповідальності за прийняті рішення» [1]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» підготовка фахівців для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування позиціонується як післядипломна освіта

Це «спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки шляхом поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь і навичок або отримання нової кваліфікації на основі отриманого раніше

освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста / магістра і практичного досвіду».

Професійне навчання державних службовців здійснюється вищими навчальними закладами IV рівня акредитації, які ліцензовані та акредитовані за напрямом «Державне управління». Національна мережа закладів системи професійного навчання включає: Національну академію державного управління при Президенті України, і її 4 регіональні інститути у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. Детальний звіт про щорічну діяльність, зокрема за якісним і кількісним складом підготовлених фахівців і про форми підготовки подається у їхніх звітах [14]. Також в систему включені інші вищі навчальні заклади, ліцензовані та акредитовані для підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» [8]. Разом з тим, як наголошують дослідники модернізації професійного навчання державних службовців, «підвищення ефективності державного управління має відбуватися шляхом організації безперервного професійного навчання державних службовців різних категорій» [9]. Крім того, створення системи їх мотивації, оновлення змісту та підвищення якості навчання. Є необхідність удосконалення системи управління навчанням та його ресурсного забезпечення. Як зазначає Л. Прудіус, досі відсутня належна інфраструктура навчання [9]. Найбільш популярною формою підготовки є заочна форма навчання. За державним замовленням – 64% від загальної кількості тих, хто навчається. Денна форма держзамовлення – 15%, відповідно денна на контрактній основі – 7,7%, а заочна на контрактній основі – 12,5% [15].

Потреби органів державної влади та органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вивчає Національне агентство України з питань державної служби. Проводиться робота з органами державної влади та органами місцевого самоврядування з моніторингу працевлаштування випускників. Тобто, комплексно вирішується питання забезпечення органів влади фахівцями, які мають відповідну професійну підготовку, здатні ефективно реалізовувати поставлені перед ними завдання.

НАДС України в межах повноважень координує організацію професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Нормативно-правова база з цього питання сьогодні нараховує більше 30 нормативно-правових документів, серед яких, зокрема, Наказ НАС України від 19 квітня 2017 року № 86 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби», Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2018 року № 82 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 і від 1 квітня 2013 р. № 255», Наказ НАДС України від 22 січня 2018 року № 10 «Про затвердження Порядку погодження НАДС України зарахування осіб на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», відрахування та переведення слухачів».

Серед повноважень НАДС України щодо організації професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реалізації державної кадрової політики такі [4; 3]:

- сприяння формуванню та реалізації державної політики у сфері професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють підготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- організація та координація підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також здійснення у межах повноважень, передбачених законом, контролю за якістю професійного навчання;

- забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до вимог професійних стандартів;

- забезпечення формування державного замовлення щодо професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб та контроль його виконання відповідно до укладених із виконавцями державного замовлення державних контрактів;

- здійснення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на принципах добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості;

- координація навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- погодження освітньо-професійних програм підготовки і спеціалізації у галузі знань «Публічне управління та

адміністрування» та професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- здійснення моніторингу працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням;

- організація із залученням освітніх закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- вивчення та узагальнення потреб, пріоритетних напрямів підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ й організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, а також здійснення моніторингу використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб;

- погодження призначення та звільнення директорів центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

У систему підготовки входять навчальні заклади, які виконують освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, програми спеціалізацій за напрямом «Державне управління», і органи, які здійснюють управління

підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Як діє система підготовки кадрів покажемо на прикладі практики 2015 та 2017 років. У 2015 р. було визначено вищі навчальні заклади для підготовки за державним замовленням 285 магістрів за спеціальністю «Державне управління». З них 40 осіб - за денною формою навчання, 245 осіб - за заочною формою навчання. Магістрів за спеціальністю «Державна служба» 1015. З них 60 осіб - за денною формою навчання, 955 осіб - за заочною формою навчання. А також визначено 13 навчальних закладів для підвищення кваліфікації 19712 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії корупції [15].

У 2015 році в магістратури ЗВО України на навчання за спеціальністю «Державна служба» зараховано 1015 чоловік. З них 768 або 75% - це державні службовці (264 людини або 34% займають керівні посади). Посадових осіб органів місцевого самоврядування - 247 осіб (73 особи або 30% займають керівні посади). Більшість вступників – це, більше 90%, направлені на навчання місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [15].

По-перше, за категоріями посад найбільше зацікавлення у професійній підготовці проявляють державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування, які займають у 2015 році VI категорію посад. Така тенденція спостерігається рівномірно як за денною, так і заочною формами навчання.

По-друге, за віковою ознакою більшість зарахованих – це особи у віці до 35 років, що становить 65% (661 з 1015 осіб), причому на денну форму навчання такий відсоток значно вище - 80% (48 з 60 осіб), на заочну форму навчання майже 36% (342 з 955 чоловік). По-третє, за гендерною ознакою – найбільше із зарахованих – це 72% жінок (732 з 1015 осіб). Слід зазначити, що у звіті частка слухачів за

гендерною ознакою на денну та заочну форми навчання практично збігаються - 70 і 72%.

Моніторинг підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування показав, що протягом року в вищих навчальних закладах і закладах післядипломної освіти пройшли навчання 3205 осіб. У порівнянні з 2014 роком кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації в центрах підготовки та підвищення кваліфікації значно зменшилася, що обумовлено скороченням чисельності працівників державних органів виконавчої влади і зміною в структурі системи органів виконавчої влади [15].

Однією з надважливих особливостей професійної діяльності державних службовців є її спрямованість на підготовку, прийняття і реалізацію управлінських рішень. Відповідно, чим більше ступінь забезпеченості людським потенціалом системи державного управління, тим більша потенційна здатність держави до стабільності держави, забезпечення сталого розвитку суспільства і національної економіки до зростання. Людський потенціал є одним ключових чинників ефективності системи державного управління та відрізняється конкретними і якісними характеристиками.

Необхідна чисельність людського ресурсу в системі державного управління відрізняється певними якісними показниками (кваліфікаційної та професійної структури) і є необхідним ресурсом, без якого неможливо не тільки розвиток держави, а й його нормальне функціонування.

Станом на 1 січня 2016 кількість державних службовців в Україні становила близько 250 тис. Плинність кадрів коливається межах 20-25% за рік. До 40% державних службовців отримують заробітну плату на рівні мінімальної.

Потреба в ефективному впливі держави на сучасні надскладні процеси і явища

обумовлює значимість та інтерес з боку суспільства і його структур до результативності і ефективності державного управління. Все більш актуальними стосовно державного управління стають такі характеристики, як «продуктивність», «результативність», «якість», «ефективність» [7].

Тому, основним моментом в удосконаленні системи формування та використання людського потенціалу в системі державного управління в Україні є, на нашу думку, питання управління персоналом в системі державної служби.

Важливим у цьому плані залишається завдання проводити детальний аналіз складових оцінки кадрового потенціалу, що вимагається відповідно до завдань уряду (визначено концепціями реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014 р.) [16], реформування державного управління України (2016 р.) [10], реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2017 р.) [11].

Виконувати факторний і порівняльний аналіз показників установ, організацій та їх підрозділів, здійснювати балансовий аналіз. Прогнозувати і моделювати варіанти перспективного стану кадрового потенціалу в зазначених аналітичних розрізах, сформулювати динаміку оцінки кадрового потенціалу і зіставити якість і швидкість його підвищення з фінансовими витратами, ранжувати службовців за рівнем кадрового потенціалу.

Відбір кандидатів для кар'єрного просування може відбуватися виходячи з конкретних потреб у кваліфікації, досвіді, людських характеристиках, кадрового омолодження або привнесення необхідного професійного досвіду у відповідну структуру адміністративного управління, навчання за спеціальною, управлінською кваліфікацією, участь у програмах наставництва і адаптації, ротація (розширення досвіду), підвищення

або пониження в посаді (при відсутності перспективи підвищення кваліфікації).

У перспективі це дозволить змодельювати варіанти службових траєкторій, розрахувати відповідність перспективних посад поточним кадровому потенціалу службовця з визначенням необхідних напрямків розвитку, стимулювати підвищення ефективності роботи державного апарату.

Як показано нами [2] та іншими дослідниками людського потенціалу [6], механізми формування та використання людського потенціалу включають себе перш за все потреби, удосконалення їх структури та можливості їх перетворення у реальне споживання на базі певного рівня свободи вибору.

Насамперед, механізми формування та використання людського потенціалу проявляються у соціально-економічній природі та якісно-кількісній характеристиці споживання. Сфера потреб і споживання, як і трудова діяльність, є важливою сферою становлення людського потенціалу.

Формування, виявлення та задоволення потреб – це ключові базові відтворювальні процеси. По відношенню до людського потенціалу істотні два аспекти потреб, які можна визначити як «внутрішній» і «зовнішній». По-перше, потреби задають імпульс для виробництва і визначають напрями його розвитку, по-друге, рівень розвитку та можливості задоволення потреб обумовлюють якість відтворення людського потенціалу. Обидва ці процеси взаємозалежні.

Потреби, як елемент механізму формування розвитку людського потенціалу, тісно взаємопов'язані з можливостями людини їх задовольняти, які, значною мірою, залежать від її свободи вибору. Тому, вихідний і найважливіший елемент у механізмі формування та використання людського потенціалу – це забезпечення людей більш широким вільним вибором у всіх сферах життя й створення умов, у яких люди зможуть повністю розвинути свій потенціал.

У цьому контексті метою суспільного розвитку стає розширення можливостей вибору, можливостей вести продуктивне й творче життя в гармонії зі своїми потребами й інтересами. З цієї точки зору змінюється погляд на матеріальне багатство: дохід перетворюється в кошти, що розширюють людський вибір у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, економічна й суспільна діяльність, можливість вільної реалізації творчого потенціалу. Люди не мають потреби в нескінченно високому достатку, він лише розширює можливості людського вибору, але цей вплив знижується зі збільшенням доходу відповідно до принципу зменшення його корисності. Людина повинна брати участь в усіх процесах, які формують сферу її життєдіяльності. Стійкий людський розвиток вимагає соціально орієнтованого зростання, але також вимагає того, щоб люди мали політичну, економічну, соціальну свободи, рівні можливості, свободу пересування, реалізації творчих здібностей, гарантії прав людини. Механізми формування та використання людського потенціалу мають також екологічну складову. Окремі питання людського розвитку та економічного зростання нерозривно пов'язані з необхідністю збереження природного середовища й забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини, як це показано окремими дослідниками в опублікованих результатах дослідження [5]. І постійне зростання виробництва при ігноруванні екологічних аспектів веде до поглиблення глобальних проблем.

#### *Література:*

1. Адміністративна реформа в Україні: соціологічний вимір ставлення слухачів і працівників Національної академії у 2012 році : навчальні матеріали для самостійної підготовки / Крушельницька Т. П., Ралдугін Є. О. та ін. Київ, 2013. 60 с.
2. Гребонько Є. П. Профессиональная подготовка кадров в системе государственного управления в Украине как механизм формирования человеческого потенциала. *Виртус*. 2018. Вип. 22. Частина 2. С. 120-125.

3. Про вищу освіту : Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 20, ст.134). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-1>.

4. Про державну службу : Закон України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

5. Замараєв А. В. Людський потенціал в контексті суспільного розвитку та проблеми техногенно-екологічної безпеки. *Проблеми техногенно- екологічної безпеки: освіта, наука, практика* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 листопада 2016 р. Харків : НУЦЗ, 2016. С. 40-42.

6. Замараєв А. В. Людський потенціал в системі державного управління в Україні: першочергові завдання і способи вирішення : теорія та практика державного управління. *Вісник Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. 2016. № 3 (54). С. 44-49.

7. Неліпа Д. В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер*. 2014. № 1. С. 137-142.

8. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова КМУ від 07 липня 2010 року № 564. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>

9. Прудіус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: теоретико-організаційний аспект : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 321 с.

10. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

11. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. №974-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

12. Підтримка громадянського суспільства в Україні : Угода про фінансування від 13.09.2014. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_014](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_014).

13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. 171.

14. Щорічний звіт президента Національної академії про діяльність навчального закладу у 2015 році. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/131/files/91fe3478-5af9-417a-9564-c5aaa974f040.pdf>.

15. Щорічний звіт про виконання державного замовлення. Звіт про виконання державного замовлення у 2015 році. URL: [http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit\\_dz\\_2015.doc](http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit_dz_2015.doc).

16. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

#### References:

1. Krushelnytska, T.P. Ralduhin, Ye.O. and other (2012), *Administratyvna reforma v Ukraini: sotsiologichnyi vymir stavlennia slukhachiv i pratsivnykiv Natsionalnoi akademii u 2012 rotsi* [Administrative reform in Ukraine: a sociological dimension of attitude of students and employees of the National Academy in 2012], Kyiv, 60 p.

2. Hrebonozhko, Ye.P. (2018), "Professional training in public administration in Ukraine as a mechanism for the formation of human potential", *Virtus*, vol. 22, part 2, pp. 120-125.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "About higher education", available at : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-1>.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "About the civil service", available at : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

5. Zamarayev, A.V. (2016), "Human potential in the context of social development and the problem of technogenic and environmental safety", *Problemy tekhnogenno- ekolohichnoi bezpeky: osvita, nauka, praktyka* [Problems of technogenic and ecological safety: education, science, practice], materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 40-42.

6. Zamarayev, A.V. (2016), "Human potential in the system of public administration in Ukraine: primary tasks and ways of solving: theory and practice of public administration", *Visnyk Kharkivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 3 (54), pp. 44-49.

7. Nelipa, D.V. (2014), "Legal regulation of professional training of civil servants and officials of local self-government", *Menedzher*, vol. 1, pp. 137-142.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), "On approval of the Regulation on the system of training and advanced training of civil servants and officials of local self-government", available at : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.

9. Prudyus, L.V. (2010), "Quality Management of Professional Training of Civil Servants in Ukraine: Theoretical and Organizational Aspect", abstract of PhD dissertation, government, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 321 p.



10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), “Some issues of reforming the Ukrainian government”, available at : [http: zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), “On approval of the Concept of reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, available at : [http: zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80).

12. Supporting Civil Society in Ukraine: Financing Agreement, available at : [http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_014](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_014).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy”, available at : [http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015). 171.

14. Annual Report of the President of the National Academy on the Activities of the School in 2015,

available at : [http: academy.gov.ua/pages/dop/131/files/91fe3478-5af9-417a-9564- c5aaa974f040.pdf](http://academy.gov.ua/pages/dop/131/files/91fe3478-5af9-417a-9564-c5aaa974f040.pdf).

15. Annual report on state order fulfillment. Report on the implementation of government procurement in 2015, available at : [http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit\\_dz\\_2015 .doc](http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit_dz_2015.doc).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), “On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of government in Ukraine”, available at : [http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014- %D1%80](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80).

***Стаття надійшла до редакції 27.09.2019 р.***