

Мар'яна Орлів, к. е. н.

Національна академія державного управління при Президентові України

Сергій Побігун, к. е. н.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ПРІОРИТЕТИ ЙОГО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Mariana Orliv, PhD in Economics

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

Serhii Pobihun, PhD in Economics

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

PROBLEMS OF IN-SERVICE TRAINING FOR SENIOR EXECUTIVES OF PUBLIC AUTHORITIES AND THE PRIORITIES OF ITS GOVERNMENT REGULATION

The article analyzes the results of experts' questionnaire on the issues of in-service training for senior executives of public authorities, which was conducted in January – February 2018. The analysis is carried out in the following aspects: effectiveness and efficiency of in-service training, return on investment of its providing; measures that contributed to the development of in-service training system; level of problem of its main components; the expediency of establishing the centers of assessing the professional competence of civil servants; efficiency level of different types of education; priorities in improving the mechanisms for government regulation of in-service training for senior executives of public authorities. The study used statistical methods, which allowed to evaluate its results based on indicators of scattering, variation and consistency of expert opinions.

Keywords: in-service training, senior executives, public authorities, mechanism of government regulation, expert estimation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад¹ (далі – Концепція реформування системи професійного навчання), передбачено комплекс важливих механізмів щодо створення належних умов для забезпечення професійного розвитку зазначених категорій, забезпечення безперервності і обов'язковості їх професійного навчання, розвитку ринку освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації та забезпечення ефективності співпраці всіх суб'єктів системи професійного навчання. Проте, підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади у цьому стратегічному документі не виділено в окремий об'єкт державного регулювання, не зважаючи на те, що Законом України «Про державну службу»² створено вищий корпус державної

¹ Розпорядження 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 2017 (Кабінет Міністрів України). *Офіційний сайт Кабінету Міністрів України*. <<https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-konceptsiu>> (2018, лютий, 21).

² Закон про державну службу 2015 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>> (2018, лютий, 21)

служби та передбачено спеціальні умови його функціонування. Тому назріла необхідність у теоретичному осмисленні та емпіричному дослідженні сучасних проблем підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні та аналізі шляхів їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з урахуванням зарубіжного досвіду досліджували М. Білинська, К. Ващенко, О. Воронько, Л. Гогіна, Н. Гончарук, В. Гошовська, Л. Даниленко, В. Загорський, А. Ліпінцев, С. Калашнікова, Ю. Ковбасюк, В. Луговий, В. Понеділко, Л. Пашко, І. Розпутенко, О. Руденко, С. Серьогін, І. Сурай, В. Толкованов, А. Чемерис та інші вітчизняні науковці. Вони зробили значний внесок в обґрунтування теоретичних засад, організаційне, правове, інституційне і методичне забезпечення підвищення професійної компетентності державно-управлінських кадрів. Їх розробки впроваджено у навчальний процес закладів системи підвищення кваліфікації та використано при підготовці проектів нормативно-правових актів, порядків, вимог і методичних рекомендацій з питань запровадження стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації, конкурсного відбору претендентів на заміщення керівних посад в органах влади, формування програм підвищення кваліфікації, організації формального і неформального навчання та ін. Однак, нині система підвищення кваліфікації керівних кадрів продовжує розвиватись фрагментарно, без запровадження комплексних підходів до її управління.

Мета статті – визначити основні проблеми функціонування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та пріоритети державного регулювання її розвитку на підставі результатів аналізу експертних оцінок.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою обґрунтування проблем державного регулювання розвитку системи підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та шляхів їх вирішення у січні-лютому 2018 року проведено анкетування керівників закладів підвищення кваліфікації, експертів і науковців, які впродовж 2012-2017 років взяли активну участь у розробці методичних матеріалів з питань підвищення керівних кадрів органів влади і органів місцевого самоврядування, а також проектів Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та Концепції реформування системи професійного навчання. Оскільки достовірність результатів дослідження залежить від рівня професійної компетентності і особистісних якостей експертів, основними принципами формування складу експертної групи у нашому дослідженні є:

- 1) поєднання висококваліфікованих фахівців у сферах державного управління, професійної педагогіки, розвитку лідерства на державній службі із «універсальними» фахівцями;
- 2) відсутність ротації експертів на основі проміжних результатів дослідження з метою врахування всіх думок, у тому числі відмінних від думки більшості;
- 3) надання пріоритету політично незаангажованим експертам з високим рівнем мотивації до реформування системи підвищення кваліфікації.

Визначення кількості експертів ґрунтувалось на принципі досягнення балансу між повнотою і трудомісткістю аналізу та точністю результатів дослідження. На основі цих підходів до дослідження було залучено 23 експерти, 70% з яких мають стаж роботи на керівних посадах в органах влади та 95,6% – на керівних посадах у системі підвищення кваліфікації, у тому числі: 7 осіб – більше 15 років, 13 осіб – 5-15 років, 2 особи – менше 5 років. Експертам було запропоновано оцінити функціонування та розвиток системи підвищення кваліфікації за такими аспектами:

- 1) результативність і ефективність підвищення кваліфікації керівних кадрів, окупність інвестицій на його проведення;
- 2) заходи, які впродовж останніх 5-ти років у найбільшій мірі сприяли розвитку системи підвищення кваліфікації;
- 3) рівень проблемності основних компонентів існуючої системи підвищення кваліфікації;
- 4) доцільність створення центрів оцінювання професійної компетентності державних службовців як окремих суб'єктів системи підвищення кваліфікації;
- 5) рівень ефективності різних видів формальної, неформальної та інформальної освіти у системі підвищенні кваліфікації;
- 6) пріоритети в удосконаленні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів для досягнення завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки.

За результатами анкетування виявлено, що, на думку 65% експертів (15 осіб), в умовах існуючої практики підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади інвестиції у його

здійснення окупляються. Проте 83% респондентів (19 осіб) ступінь досягнення запланованих результатів його здійснення оцінюють нижче, ніж на 75% (табл.1).

Таблиця 1

Розподіл голосів експертів щодо оцінки результативності і ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів

Показники \ Діапазон	0-0,25	0,25-0,5	0,5-0,75	0,75-1	Більше 1
Результативність	3	0	16	4	X
Ефективність	3	0	9	8	3

Дані таблиці свідчать, що на думку ряду експертів, рівень ефективності використання ресурсів у процесі підвищення кваліфікації є вищим за 75% і 100%, навіть, якщо воно не забезпечує досягнення його цілей. Очевидно, що такі оцінки не можливо обґрунтувати вартісними показниками. Проте, їх можна сприйняти, якщо оперувати інформацією про результативні показники виконання бюджетної програми Національного агентства України з питань державної служби за 2016 рік щодо середньої вартості витрат на підвищення кваліфікації одного керівника¹, зокрема:

підвищення кваліфікації керівних кадрів, посади яких віднесено до 1-5 груп оплати праці, – 679,5 грн. на одну особу у Національній академії;

тренінги для вищого корпусу державної служби – 969 грн. на одну особу;

підвищення кваліфікації у третьому етапі щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» – 754,7 грн. на одну особу.

Порівняно із зарубіжною практикою, такі показники є надзвичайно низькими. Тому новий механізм фінансування підвищення кваліфікації, передбачений Концепцією реформування системи професійного навчання, є важливим кроком до запровадження реальних змін у сфері підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади.

Оцінювання думок експертів за аспектами № 2, 3, 5, 6 будемо проводити за такими статистичними показниками:

а) середнє значення оцінок, яке характеризує узагальнену думку експертів (Y_c)

$$Y_c = \frac{1}{n} \sum Y_i$$

де n – кількість експертів, які дали відповідь щодо запропонованого компонента (фактора);

Y_i – оцінка i -тим експертом відповідного компонента (фактора);

б) дисперсія оцінок, яка характеризує «розсіювання» думок експертів відносно середнього значення (Y_c)

$$D(y) = \frac{1}{n-1} \sum (Y_c - Y_i)^2$$

в) середнє квадратичне відхилення, яке виражається в тих самих одиницях, що й середнє значення оцінок (σ)

$$\sigma = \sqrt{D(y)}$$

г) коефіцієнт варіації, який дозволяє оцінити у відсотковому відношенні «розсіювання» думок експертів (V)

$$V = \frac{\sigma}{Y_c}$$

¹ Інформації про бюджет 2016 рік (Національне агентство України з питань державної служби).

Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби.

<<http://www.guds.gov.ua/page/zvit-pro-vykorystannya-byudzhethnyh-koshtiv>> (2018, лютий, 21).

Результати оцінювання думок експертів за цими показниками наведені у таблицях 2, 3, 4, 5.

Таблиця 2

Результати оцінювання заходів, які впродовж останніх 5-ти років у найбільшій мірі сприяли розвитку системи підвищення кваліфікації

Заходи	Середнє значення оцінок Y_c	Дисперсія $D(y)$	Середньо-квадратичне відхилення σ	Коефіцієнт варіації V	Ранг
Удосконалення нормативно-правового забезпечення її функціонування	40,91	1020,6	31,95	78,09	3
Реалізація державних і регіональних програм	45,14	826,6	28,75	63,69	4
Реалізація міжнародних проектів	45,46	871,21	29,52	64,94	6
Використання результатів науково-дослідних робіт	35,23	808,28	28,43	80,71	1
Координація діяльності закладів системи підвищення кваліфікації	43,64	805,19	28,38	65,03	5
Покращення інформаційного забезпечення підвищення кваліфікації	48,64	690,91	26,29	54,04	7
Розвиток матеріально-технічної бази підвищення кваліфікації	42,5	916,07	30,27	71,22	2
Постійна актуалізація змісту навчальних програм	77,64	452,43	21,27	27,4	8

Показники таблиці 2 свідчать, що, на думку експертів, розвитку системи підвищення кваліфікації найбільше сприяли: постійна актуалізація змісту навчання (77,64%), покращення його інформаційного забезпечення (48,64%) та реалізація міжнародних проектів (45,46%). При цьому показники середньоквадратичного відхилення і коефіцієнту варіації оцінок за першим фактором вказують на високий рівень узгодження думок респондентів.

Найнижчий рівень значимості і найбільше розходження думок – в оцінюванні використання результатів науково-дослідних робіт» (коефіцієнт варіації – 80,71%). На нашу думку, проблема полягає у тому, що до прийняття Концепції реформування системи професійного навчання на загальнодержавному рівні не визначались пріоритети тематичних науково-прикладних досліджень у цій сфері, виконання яких забезпечується формуванням відповідного державного замовлення.

Для виявлення компонентів системи підвищення кваліфікації, які нині є найбільш проблемними, експертам було запропоновано оцінити: визначення потреб, мотивацію, планування підвищення кваліфікації, його реалізацію і контроль (табл. 3).

Таблиця 3

Результати оцінювання рівня проблемності основних компонентів системи підвищення кваліфікації

Компоненти системи підвищення кваліфікації	Середнє значення оцінок Y_c	Дисперсія $D(y)$	Середньо-квадратичне відхилення σ	Коефіцієнт варіації V	Ранг
Визначення навчальних потреб	64,32	905,47	30,09	46,78	4
Планування підвищення кваліфікації	47,73	894,59	29,91	62,67	2
Мотивація фахівців до розвитку професійної компетентності	75,68	545,94	23,37	30,87	5
Реалізація навчальних заходів	35,23	774,95	27,84	79,02	1
Контроль підвищення кваліфікації	47,05	618,24	24,86	52,85	3

На думку переважної більшості експертів, найбільше проблем виникає з приводу мотивації фахівців до професійного розвитку (середній рівень оцінки – 75,68%, коефіцієнт варіації – найнижчий і становить 30,87%). На другому місці – визначення навчальних потреб з середнім рівнем оцінки 64,32%, але тут варіація думок є вищою – 46,78%. У цьому контексті важливо, що нові підходи до конкурсного відбору керівників та обов'язковість індивідуального планування підвищення рівня професійної компетентності актуалізують проблеми методичного та інституційного забезпечення їх оцінювання, результати якого використовуються при визначенні і узагальненні навчальних потреб. З одного боку, можна погодитись із науковцями, які вважають за необхідне створити центри оцінювання державних службовців, проте, з іншого, – такі заклади можуть стати елементом розбалансованої системи підвищення кваліфікації, в якій суб'єкти дублюють функції один одного, відсутня ефективна взаємодія між її навчальними закладами та службами управління персоналом органів влади. Тому думки експертів з цього приводу розділились наступним чином:

1) такі центри мають бути створені як окремі суб'єкти системи підвищення кваліфікації – 26,1%;

2) оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців є функцією існуючих центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, або нові центри оцінювання мають бути створені на їх базі – 43,5%;

3) створення таких центрів є недоцільним – 30,4%.

Вирішуючи це питання в умовах відсутності компетентнісних моделей, професійних і освітніх стандартів, необхідно забезпечити раціональність вибору між досягненням інституційної згуртованості вже існуючих суб'єктів або створенням нових самостійних інституцій при умові попереднього аналізу економічної доцільності таких змін.

Впродовж останніх років на щорічних Рішельєвських академічних читаннях науковці і практики неодноразово піднімали питання низької ефективності навчання за професійними програмами, яке на сьогодні є єдиним формальним видом підвищення кваліфікації. Результати нашого анкетування також це підтверджують (табл. 4).

Таблиця 4

Результати оцінювання рівня ефективності різних видів формального, неформального та інформального навчання (освіти)

Види навчання	Середнє значення оцінок Y_c	Дисперсія $D(y)$	Середньо-квадратичне відхилення σ	Коефіцієнт варіації V	Ранг
Підвищення кваліфікації за професійними програмами	59,05	879,05	29,65	50,21	3
Підвищення кваліфікації за програмами семінарів, тренінгів, курсів	86,19	152,26	12,34	14,32	7
Наставництво	43,57	722,86	26,87	61,71	1
Коучинг	47,38	784,05	28,0	59,09	2
Стажування	58,81	659,76	25,69	43,68	5
Самоосвіта	65,71	1030,71	32,1	48,86	6
Діяльнісне навчання (у т.ч. на робочому місці)	58,81	1039,76	32,25	54,83	4

Зокрема, найбільш ефективним (середня оцінка – 86,19%), на думку експертів, є підвищення кваліфікації за програмами короткострокових тематичних і постійно діючих семінарів, тренінгів, спеціалізованих навчальних курсів – розходження думок з цього приводу є найнижчим з усіх виставлених оцінок у нашому дослідженні. Найменш ефективні – наставництво (43,57%), коучинг (47,38%) та професійні програми (59,05%).

На нашу думку, проблема неефективності професійних програм підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади має вирішуватись шляхом їх диференціації за рівнями управління

(вищий, середній, нижчий), яким відповідають різні вимоги до професійної компетентності керівних кадрів, а також запровадження спеціальних практикоорієнтованих програм. Щодо наставництва і коучингу, то ефективність їх застосування залежить від правильно обраної моделі, методу та способу реалізації. В умовах відсутності необхідних для цього методичних рекомендацій керівники можуть інтуїтивно здійснювати наставництво за універсальною моделлю, але вони не володіють інформацією про особливості застосування його дидактичних та евристичних методів, основних принципів надання зворотного зв'язку підопічному, підходи до реалізації коучингу і досягнення його мети залежно від типу референції особи, шляхи мінімізації ризиків та ін. Тому, не зважаючи на відносно невисоке значення показників середньоквадратичного відхилення оцінок для наставництва і коучингу, коефіцієнт варіації для них є найвищим (61,71% і 59,09% відповідно). Це пов'язано з тим, що серед експертів є науковці у галузі професійної педагогіки, які, на відміну від більшості керівників закладів підвищення кваліфікації, максимально високо оцінюють рівень ефективності цих форм навчання дорослих. Ми також поділяємо цю думку, тому у рамках реалізації проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) підготували навчальний посібник «Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління»¹, у якому наставництво і коучинг розглядаються як ефективні технології розвитку керівника і навчання підлеглих.

Результати оцінювання пріоритетності в удосконаленні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів (табл. 5) узгоджуються із показниками таблиць 2, 3, 4, в яких було визначено низький рівень його нормативно-правового забезпечення, мотивації фахівців до розвитку професійної компетентності, критичну потребу в оновленні матеріально-технічної бази, а також доцільність збереження існуючої структури системи без запровадження кардинальних інституційних змін. Відповідно у найбільшій мірі удосконалення потребують фінансовий та правовий механізми, а найменше – інституційний, за яким показники середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації є найвищими, оскільки 26,1% респондентів все ж таки вважають за доцільне створити незалежні центри оцінювання професійної компетентності державних службовців.

Таблиця 5

Результати оцінювання важливості удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів

Механізми	Середнє значення оцінок Y_c	Дисперсія $D(y)$	Середньо-квадратичне відхилення σ	Коефіцієнт варіації V	Ранг
Правовий	87,381	494,05	22,227	25,437	5
Організаційний	67,095	1009,7	31,776	47,359	2
Фінансовий	92,143	146,43	12,101	13,133	6
Інформаційний	74,524	657,26	25,637	34,401	3
Кадровий	76,905	648,69	25,469	33,118	4
Інституційний	66,905	1103,7	33,222	49,67	1

Ступінь узгодженості думок усіх експертів оцінюємо за допомогою коефіцієнта конкордації (табл. 6), який є загальним коефіцієнтом рангової кореляції для групи експертів (W):

$$W = \frac{12 * S}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m \sum_{t_j} (t_j^3 - t_j)}$$

де S – сума квадратів різниць відхилень;

n – число ознак (параметрів);

m – число експертів;

t_j – кількість однакових рангів, які присвоєно різним параметрам j -тий експерт.

¹ Орлів, М.С. (2017). *Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління*. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети».

Результати оцінювання узгодженості думок експертів

Аспекти оцінювання	Коефіцієнт конкордації W
Вплив заходів на розвиток системи підвищення кваліфікації	0,2297
Рівень проблемності складових системи підвищення кваліфікації	0,3647
Рівень ефективності різних видів формального, неформального та інформального навчання (освіти)	0,1972
Пріоритетність удосконалення різних видів механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів	0,1945

Оскільки коефіцієнт конкордації за всіма позиціями менший 1, можна стверджувати, що серед експертів відсутня абсолютна узгодженість думок за всіма групами оцінюваних ними факторів (компонентів). Його рівень є найвищим в оцінюванні проблемності компонентів системи підвищення кваліфікації (0,36) і найнижчим – у пріоритетності удосконалення різних видів механізмів державного регулювання (0,19). Інтерпретуючи результати одержаних розрахунків, слід виходити з того, що намагання забезпечити максимальну узгодженість думок експертів може спричинити, як це не дивно, необ'єктивність експертизи¹. У нашому випадку відсутність одностайності серед експертів є прогнозованим, оскільки вони мають не тільки різну освіту і професійний досвід, а також представляють різні регіони України. Тому у них різні можливості участі у реалізації державних і регіональних програмах, міжнародних проектів, а також впровадження результатів науково-дослідних робіт при розробці документів загальнодержавного рівня.

Оскільки коефіцієнт конкордації орієнтований виключно на перевірку одностайності суджень і свідчить про наявність розбіжностей оцінок експертів, але не дозволяє охарактеризувати суть цих розбіжностей², для виявлення причин неузгодженості здійснимо вибірку перевірку на несуперечність думок експертів з різним стажем і досвідом роботи. Аналіз проведемо для чотирьох експертів:

E1 – експерт зі стажем роботи на керівних посадах у системі підвищення кваліфікації понад 20 років, керівник закладу підвищення кваліфікації;

E2 – доктор наук, професор зі стажем роботи на керівних посадах в органах влади – 5 років та на керівних посадах в системі підвищення кваліфікації – 15 років;

E8 – експерт зі стажем роботи на керівних посадах у системі підвищення кваліфікації понад 10 років та на керівних посадах в органах влади – понад 25 років;

E18 – експерт зі стажем роботи на керівних посадах у системі підвищення кваліфікації менше 7 років.

Протирічною вважають думку експерта Y , якщо виконується нерівність:

$$Y_k - Y_c > \beta \sqrt{D(y)}$$

де β – бета-коефіцієнт, який залежить від величини вибірки експертів і ймовірності перевірки судження протиріччя.

Результати перевірки нерівності за компонентами (факторами) таблиць 2, 3, 4, 5 свідчать, що серед всіх оцінок експертів E1, E2, E8, E18 тільки 3 оцінки суперечать відповідним усередненим показникам (середньому значенню Y_c):

оцінки експерта E1 стосовно складності реалізації навчальних заходів у системі підвищення кваліфікації (90);

оцінок експерта E2 стосовно визначального впливу реалізації міжнародних проектів на розвиток системи підвищення кваліфікації впродовж останніх 5-ти років (100) та високої ефективності наставництва як виду неформальної освіти (100).

¹ Новосад, В.П., Селіверстов, Р.Г. (2008). *Методологія експертного оцінювання*. Київ: НАДУ, 8.

² Новосад, В.П., Селіверстов, Р.Г. (2008). *Методологія експертного оцінювання*. Київ: НАДУ, 20.

Узгодженість думок двох пар експертів E1 і E2, E8 і E18 оцінюємо за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Кендала, який є коефіцієнтом згоди за парного порівняння (τ):

$$\tau = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij} * N_{ij}}{\frac{1}{2} * n(n-1)}$$

де n – число параметрів (компонентів, факторів),

P_{ij} – число переваг (+),

N_{ij} – число зменшень (–) рангів для кожного параметра (компонента, фактора) послідовно.

Для розрахунку коефіцієнта рангової кореляції впорядковуємо ряд параметрів на підставі оцінок одного із експертів та вираховуємо переваги для параметрів ряду іншого експерта. Результати розрахунків коефіцієнта рангової кореляції Кендала подано у табл. 7.

Таблиця 7

Результати розрахунків коефіцієнта рангової кореляції Кендала

Аспекти оцінювання	Коефіцієнт Кендала τ	
	E1-E2	E8-E18
Вплив заходів на розвиток системи підвищення кваліфікації	0,25	0,32
Рівень проблемності складових системи підвищення кваліфікації	0,4	0,6
Рівень ефективності різних видів формального, неформального та інформального навчання	0,52	0,19
Пріоритетність удосконалення різних видів механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів	0,6	0,87

Отже, думки експертів E1 і E2 в цілому співпадають щодо ефективності різних видів навчання та пріоритетів в удосконаленні механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації. У парі експертів E8 і E18 думки співпадають також стосовно механізмів і рівня проблемності складових системи підвищення кваліфікації.

Результати нашого дослідження корелюють із результатами анкетування керівних кадрів органів влади, проведених у I кварталі 2017 року¹. Зокрема, було виявлено, що їм бракує інформації про найбільш ефективні методи навчання, доступні навчальні програми та їх навчальні потреби. Для визначення останніх використовуються методи, які є ефективними на думку 62,6% респондентів, переважно це – самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником з рівнем використання 77,4% та 42,5% відповідно, що не забезпечує реалізацію вимог ст. 44, 49 Закону України «Про державну службу»². Через надмірне завантаження на роботі керівні кадри здійснюють підвищення кваліфікації переважно шляхом самоосвіти та участі у тематичних короткострокових семінарах і тренінгах. Основними недоліками існуючої практики їх застосування є відсутність контролю використання результатів навчання у професійній діяльності та аналізу зміни моделі поведінки, що унеможливує оцінку доцільності фінансування заходів із підвищення кваліфікації як інвестицій у розвиток людського капіталу та підвищення ефективності функціонування відповідного органу влади.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі результатів аналізу експертних оцінок можна зробити такі висновки:

1. Серед керівників закладів підвищення кваліфікації, науковців та інших експертів, які залучені до розробки методичних і нормативних документів з питань розвитку системи підвищення кваліфікації, відсутня узгодженість думок в оцінюванні різних його аспектів.

¹ Орлів, М.С. (2017). Аналіз результатів анкетування керівних кадрів органів влади з питань підвищення кваліфікації. *Ефективність державного управління*, 2 (51), 175-185.

² Закон про державну службу 2015 (Верховна Рада України). Офіційний сайт Верховної Ради України. <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>> (2018, лютий, 21).

2. Впродовж останніх 5-ти років розвитку системи підвищення кваліфікації у найбільшій мірі сприяла постійна актуалізація змісту навчальних програм, проте вона не забезпечила якісного оновлення моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів через низький рівень використання результатів науково-дослідних робіт, старіння матеріально-технічної бази та невідповідність нормативно-правового забезпечення її функціонування потребам сучасного державного управління.

3. Найбільш гострими проблемами розвитку професійної компетентності керівних кадрів органів влади є їх мотивація до підвищення кваліфікації і невизначеність реальних навчальних потреб.

4. Найбільш ефективними видами підвищення кваліфікації є навчання за програмами короткострокових тематичних і постійно діючих семінарів, тренінгів, спеціалізованих навчальних курсів. При цьому через відсутність інформаційно-методичного забезпечення використання наставництва і коучингу в органах влади нині є найменш ефективними.

5. При формуванні плану реалізації Концепції реформування системи професійного навчання з метою розвитку підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади у першу чергу необхідно передбачити удосконалення фінансового і правового механізмів його державного регулювання. При цьому інституційні зміни є менш важливими за зміни у кадровому, інформаційному та організаційному забезпеченні.

Перспективою подальших досліджень є удосконалення правового механізму державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади на підставі формально-логічного аналізу його нормативно-правової бази.

References:

1. *Rozporyadzhennya pro shvalennya Kontseptsiyi reformuvannya systemy profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad 2017* [Approval Order on Reforming the Professional Training System of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, their First Deputies and Deputies, Local Self-Government Officials and Local Councillors] (The Cabinet of Ministers of Ukraine). *Ofitsiynyy sayt Kabinetu Ministriv Ukrainy* [The official site of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. <<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciy>> (2018, lyuty, 21) [in Ukrainian].
2. *Zakon pro derzhavnu sluzhbu 2015* [Law on Civil Service] (The Verkhovna Rada of Ukraine). *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [The official site of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>> (2018, lyuty, 21) [in Ukrainian].
3. *Informatsiyi pro byudzheth 2016 rik* [Budget Information for 2016]. (The National Agency of Ukraine for Civil Service). *Ofitsiynyy sayt Natsionalnoho ahent-stva Ukrainy z pytan derzhavnoyi sluzhby* [The official site of the National Agency of Ukraine for Civil Service]. <<http://www.guds.gov.ua/page/zvit-pro-vykorystannya-byudzhetyh-koshtiv>> (2018, lyuty, 21) [in Ukrainian].
4. Orlov, M.S. (2017). *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnya* [The Development of Leadership Potential of Senior Executive in Public Administration]. Kyiv: DP «NVTs «Priorityty» [in Ukrainian].
5. Novosad, V.P., Seliverstov, R.H. (2008). *Metodolohiya ekspertnoho otsynuyannya* [Methodology of expert evaluation]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
6. Orlov, M.S. (2017). *Analiz rezultativ anketuvannya kerivnykh kadriv orhaniv vlady z pytan pidvyshchennya kvalifikatsiyi* [Analysis of the Survey Results of Public Authorities' Senior Executives on In-Service Training Issues]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya* [Effectiveness of public administration], no. 2 (51), 175-185. [in Ukrainian].