

**Швейцарсько-український проект
«Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»**

**ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ РАЙОННИХ І
ОБЛАСНИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В
УКРАЇНІ**

Аналітична довідка

листопад 2009

Підготовлено експертом DESPRO А.Чемерисом

ЗМІСТ

1. ВСТУП	2
2. Стан системи підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, державних службовців районних і обласних державних адміністрацій	3
2.1. НАДУ та її регіональні інститути	4
2.2. Школа вищого корпусу державної служби	5
2.3. Академія муніципального управління	5
2.4. Центри ПК	5
2.5. Асоціація міст України	6
2.6. Асоціація агенцій регіонального розвитку	6
2.7. НДО та їх асоціації	7
2.8. Проекти міжнародних донорських організацій	7
3. ДОДАТКИ: Тематика курсів/семінарів/тренінгів в системі підвищення кваліфікації управлінців різних рівнів	10
3.1. Додаток 1. Інститут підвищення кваліфікації Академії муніципального управління	10
3.2. Додаток 2. Центри підвищення кваліфікації	11
3.3. Додаток 3. Асоціація міст України	12
3.4. Додаток 4. Асоціація агенцій регіонального розвитку України	12

1. ВСТУП

Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (ШАРС) надає сприяння Швейцарсько-українському проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (далі DesPro) у досягненні загальної цілі організації дієвих, ефективних і доступних послуг у сфері водопостачання та соціального забезпечення у межах децентралізованих структур задля сприяння процесам децентралізації на місцевому, регіональному та національному рівнях в Україні. Виконавцем Проекту є Швейцарський центр ресурсів і консультацій з питань розвитку (далі СКАТ).

З метою аналізу ситуації у сфері підвищення кваліфікації управлінців різного рівня у листопаді 2009 р. на заповнення DESPRO було підготовлено аналітичну довідку «Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, державних службовців районних і обласних державних адміністрацій».

2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ РАЙОННИХ І ОБЛАСНИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (станом на 1 листопада 2009 р.) здійснюється як в рамках національної системи підвищення кваліфікацій вищезазначених осіб, так і неурядового сектора, передусім асоціаціями та міжнародними донорськими організаціями (табл. 1):

Таблиця 1.

Система підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, державних службовців районних і обласних державних адміністрацій в Україні

Заклади національної системи підвищення кваліфікації управлінців	Неурядові інституції, які опікуються підвищенням кваліфікації управлінців
Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) – головний заклад системи	Асоціація міст України
Регіональні інститути державного управління НАДУ в Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові	Навчально-науково-виробничий комплекс «Сучасне місто» (розташований у м. Українка)
Школа вищого корпусу державної служби	Інститут міста, м. Львів
Академія муніципального управління	Асоціація агенцій регіонального розвитку
Центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (Центри ПК) – 23 центри	НДО та їх асоціації
Галузеві заклади післядипломної освіти – 25 закладів	Міжнародні донорські організації

До **національної системи** підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відносяться: НАДУ та її 4 регіональних інститути; 23 Центри ПК і 35 галузевих закладів післядипломної освіти.

Діяльність з підвищення кваліфікації цих закладів провадиться за державним замовленням і фінансується з центрального або місцевих бюджетів.

Підвищення кваліфікації персоналу регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- систематичне самостійне навчання (самоосвіта);
- тематичні постійно діючі семінари;
- тематичні короткотермінові семінари;
- тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Закону «Про державну службу»

Відповідно до Постанови КМУ від 8 лютого 1997 р. № 167 вимоги до змісту професійних програм розробляються Головдержслужбою та НАДУ.

Професійна програма передбачає навчання за трьома складовими:

- загальною;
- функціональною;
- галузевою.

Декларується, що зміст програм формується відповідно до:

- вимог кваліфікаційних характеристик посад;
- аналізу нормативно-правових актів, що регламентують діяльність посадових осіб;
- аналізу потреб галузі чи регіону;
- індивідуальних потреб конкретного слухача у знаннях, вміннях, навичках.

2.1. НАДУ та її регіональні інститути

Програми НАДУ та її регіональних інститутів в основному є теоретичними, побудовані за старими радянськими принципами, які зорієнтовані на тлумачення політики чи норм законодавства, а не на їх застосування в реальних умовах і для конкретних посад. Крім того, такі програми насичуються інтерактивними методами навчання, що робить видимість їх адекватності сучасним потребам підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Винятком є програми, розроблені за участю та під керівництвом міжнародних експертів. Це семінари з європейської інтеграції та базовий курс для державних службовців – «Абетка врядування». Цей курс розроблено у формі професійної програми та погоджено з Головдержслужбою.

(Довідково: курс проіснував 5 місяців і Головдержслужба відкликала погодження, мотивуючи своє рішення необхідністю скорочення видатків в умовах фінансової кризи. Разом з цим цей курс планується запровадити у Школі вищого корпусу державної служби).

2.2. Школа вищого корпусу державної служби

Школа вищого корпусу державної служби створена для підвищення професійного рівня державних службовців першої та другої категорій, проведення тренінгових програм у сфері державної служби, державного управління та європейської інтеграції.

Школа не проводить та не планує підвищення кваліфікації для органів місцевого самоврядування.

2.3. Академія муніципального управління

Академія муніципального управління (АМУ) здійснює підвищення кваліфікації посадових осіб міських адміністрацій та органів місцевого самоврядування в Інституті підвищення кваліфікації.

У 2009 р. Інститут підвищення кваліфікації АМУ пропонує посадовим особам органів місцевого самоврядування і депутатам 15 тематичних семінарів. Тематика семінарів представлена у Додатку 1.

2.4. Центри ПК

Центри підвищення кваліфікації (ПК) формують тематику програм відповідно до пріоритетів та вимог до програм, які розробляє Головдержслужба України. Пріоритети та вимоги до програм є загальними, змінюються дуже рідко (наприклад, вимоги до професійних програм були затверджені ще у 2003 р.) та не відповідають потребам реформування системи врядування в країні, зокрема, проведення десовєтізації та децентралізації управління.

Аналіз тематики програм з підвищення кваліфікації проводився у трьох Центрах ПК – Вінницькому, Кримському та Севастопольському. З великою ймовірністю можна вважати, що результати аналізу є типовими для всіх Центрів ПК.

Підвищення кваліфікації здійснюється за професійними програмами, програмами тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів.

Навчання за професійними програмами здійснюється у теоретичному форматі подібно до того як це практикується в НАДУ та регіональних інститутах державного управління.

Зміст теоретичних семінарів і тренінгів спрямований на розвиток у службовців:

1) знань з питань гендерної політики, психологічних аспектів поведінки та діяльності службовців, актуальних питань кадрової роботи, подолання конфліктів у професійній діяльності державних службовців, європейської інтеграції, знайомство з політичною елітою України, бюджетною і податковою політикою регіону, проблем реформування житлово-комунального господарства і тарифної політики;

2) індивідуальних технічних вмінь та навичок з користування персональним комп'ютером, роботи з службовими документами, написанням заявок (проектів) на отримання додаткового фінансування, публічного виступу, ділової англійської мови, актуальних питань кадрової роботи. Тематика семінарів представлена у Додатку 2.

2.5. Асоціація міст України

Асоціація міст України (АМУ) здійснює підвищення кваліфікації працівників муніципалітетів у дистанційному форматі. Розроблено та пропонується 20 дистанційних курсів. Тематика навчань представлена у Додатку 3.

Навчально-науково-виробничий комплекс «Сучасне місто» та Інститут міста у Львові знаходяться на етапі підготовки до проведення діяльності – розробляються стратегії та оперативні плани діяльності.

Інститут міста у м. Львові вже визначив пріоритети розробки навчальних циклів з підвищення кваліфікації для:

- депутатів Львівської міської ради;
- новопризначених працівників – «абетка муніципального службовця»;
- керівників підрозділів – «вищі керівні кадри»;
- профільне навчання для всіх категорій працівників згідно «каталогу професій».

2.6. Асоціація агенцій регіонального розвитку

Члени Асоціації агенцій регіонального розвитку (ААРР) пропонують широкий спектр тематичних семінарів і тренінгів для місцевої влади, малого і середнього бізнесу. До ААРР входять 43 агенції. Тематика семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації представлена у Додатку 4.

Семінари та тренінги проводяться за кошти учасників або міських чи селищних рад, в яких вони працюють. Обмеженість бюджетів міських і селищних рад, невелика оплата праці персоналу унеможливають широку участь зацікавлених осіб органів місцевого самоврядування у навчанні. Іншими словами, власники тренінгів мають обмежені низьким платоспроможним попитом можливості надання освітніх послуг.

2.7. НДО та їх асоціації

Подібно до ААРР НДО пропонують різноманітні програми для депутатів органів місцевого самоврядування та працівників місцевої влади. Зазвичай ці програми розроблені та реалізуються у рамках проектів міжнародних та вітчизняних донорів. Цікавими виглядають програми, які пропонує для депутатів місцевих рад Інститут політичної освіти. Ці програми зорієнтовано на таких напрямках:

- бюджетні аспекти, земельні відносини, гуманітарна сфера та житлово-комунальне господарство (для депутатів місцевих рад – членів профільних комітетів);
- місцева влада та державні програми;
- навчання помічників депутатів місцевих рад.

Особливістю діяльності НДО у сфері підвищення кваліфікації працівників місцевих рад є те, що після завершення донорської підтримки, програми, які розроблені у рамках проекту не отримують власника та перестають існувати. Через це великий масив нових практичних знань щодо розвитку місцевого самоврядування втрачається.

2.8. Проекти міжнародних донорських організацій

Станом на 1 листопада 2009 р. актуальними міжнародними проектами у сфері місцевого самоврядування є:

- проект «Підтримка сталого регіонального розвитку» – фінансується ЄС;
- проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» – впроваджується ПРООН, фінансується ЄС та ПРООН;
- проект «Підвищення рівня муніципальних послуг у м. Луганську – буде імплементуватись і фінансуватись GTZ (початок проекту – 2010 рік);
- Швейцарська агенція розвитку та співробітництва спільно з ПРООН в Україні – «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку».

Проект «Підтримка сталого регіонального розвитку» передбачає проведення тренінгів для розширення фінансових, бюджетних, менеджерських і технічних навичок адміністрацій субнаціонального рівня, а також навичок планування та мобілізації ресурсів: виставлення рахунків, збір платежів.

Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». У рамках проекту на рівні села, селища, міста створюються об'єднання домогосподарств в «Організацію громади», на рівні районів утворюється Форум місцевого розвитку, на рівні області – Обласна координаційна рада. Плануються та проводяться тренінги для керівників Організацій громад (ОГ) з таких питань:

управління Організацією громади; фінансова діяльність ОГ; планування за участю громадськості; написання мікро-проектних пропозицій; бухгалтерія в ОГ; фінансова звітність ПРООН/проекту; спільне оцінювання ОГ.

Вважаю за доцільне використовувати утворені ОГ у Вінницькій області та АРК для реалізації міні-проектів DESPRO.

Проект «Підвищення рівня муніципальних послуг у м. Луганську» передбачає навчання адміністрації міської ради щодо запровадження стандартів муніципальних послуг та їх оцінки.

Узагальнюючи, можна навести порівняльну таблицю, в якій представлено повноваження публічних інституцій в системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Таблиця 2.

Повноваження публічних інституцій у системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Міністерство регіонального будівництва та розвитку	ГУДС	НАДУ	Асоціація міст України
Контроль за реалізацією Концепції.	Визначення потреби органів місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації посадових осіб.	Розробка професійних програм Відбір викладачів	Замовлення органів місцевого самоврядування, асоціацій та інших добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування на ПК
Здійснення в межах своїх повноважень контролю за формуванням державного замовлення на підвищення кваліфікації посадових осіб та його виконання органами місцевого самоврядування.	Узагальнення пропозицій щодо процесу навчання, поданих органами місцевого самоврядування, які заінтересовані в оперативному навчанні посадових осіб та депутатів місцевих рад за визначеними ними темами.		
Здійснення вибіркового контролю якості підвищення кваліфікації посадових осіб.	Формування державного замовлення на підвищення кваліфікації посадових осіб за професійними програмами		

<p>Погодження Головдержслужбі відбору навчальних закладів для проведення ПК.</p> <p>Погодження професійних програм, програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів.</p> <p>Подання Головдержслужбі пропозицій щодо направлення на навчання за кордон (стажування) посадових осіб (у</p>	<p>підвищення кваліфікації (далі — професійні програми).</p> <p>Відбір навчальних закладів, які мають відповідну ліцензію на проведення підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад.</p> <p>Затвердження професійних програм.</p> <p>Затвердження програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів.</p> <p>Організація підвищення кваліфікації за професійними програмами.</p> <p>Проведення постійного моніторингу якості підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад.</p> <p>Сприяння направленню на навчання за кордон (стажування) посадових осіб (у тому числі тих, що направляються за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги);</p>		
--	---	--	--

тому числі тих, що направляються за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги).			
Моніторинг якості підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад.	Моніторинг якості підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад		

3. ДОДАТКИ: Тематика курсів/семінарів/тренінгів в системі підвищення кваліфікації управлінців різних рівнів

Додаток 1.

Інститут підвищення кваліфікації Академії муніципального управління

Тематика семінарів для посадових осіб міських державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування

1. Особливості організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування.
2. Управління економікою в регіонах на сучасному етапі.
3. Діловодство в органах місцевого самоврядування.
4. Особливості казначейського обслуговування органів місцевого самоврядування.
5. Муніципальні землі, права і обов'язки органів місцевого самоврядування.
6. Правові акти органів місцевого самоврядування.
7. Шляхи удосконалення професійної діяльності посадових осіб в питаннях формування бюджету та міжбюджетних відносин.
8. Особливості фінансування житлово-комунальної сфери в органах місцевого самоврядування.
9. Українська мова ділового спілкування в органах місцевого самоврядування.
10. Шляхи удосконалення професійної діяльності посадових осіб з питань здійснення інвестиційної політики в регіонах.
11. Шляхи удосконалення професійної діяльності посадових органів місцевого самоврядування в питаннях соціального захисту населення.
12. Правове регулювання підприємницької діяльності та завдання органів місцевого самоврядування.
13. Шляхи удосконалення професійної діяльності посадових осіб в питаннях формування доходів місцевих бюджетів.
14. Сутність і порядок організації громадських слухань в органах місцевого самоврядування.
15. Особливості фінансування соціально-культурних заходів органами місцевого самоврядування.

Додаток 2.

Центри підвищення кваліфікації

Тематика програм Центрів ПК

А. ВІННИЦЬКИЙ ЦЕНТР ПК:

1. PR органів державної влади.
2. Основи етнічної толерантності.
3. Гендерні аспекти управлінської діяльності.
4. Подолання конфліктності у професійній діяльності державного службовця.
5. Формування майбутньої Європи.
6. Написання проекту (написання заявок на отримання додаткового фінансування).
7. Політична еліта суверенної України.

Б. СЕВАСТОПОЛЬСЬКИЙ ЦЕНТР ПК:

Навчання депутатів - бюджетна та податкова політика регіону: проблеми, особливості формування та виконання місцевих бюджетів.

Тематичні постійно діючі семінари

1. Психологічні технології адміністративної роботи.
2. Використання сучасних комп'ютерних технологій в діяльності місцевого самоврядування.
3. Майстерність публічного виступу.
4. Прийняття управлінських рішень: наукові засади та практичні методики.

Тематичні короткотермінові семінари

1. Тренінг особистого зростання.
2. Культура мови державного службовця.
3. Профілактика «професійного вигорання» державних службовців.
4. Удосконалення професіоналізму керівних працівників органів влади в умовах інтеграції України до ЄС.
5. Проблеми реформування житлово-комунального господарства регіону.
6. Реалізація тарифної політики у сфері житлово-комунального господарства.

Програми ПК, які пропонуються у рамках співпраці з Фондом Г.Зайделя за проектом «Навчання кадрів для забезпечення стійкого розвитку Севастопольського регіону в сучасних умовах»

1. Стратегічне планування.
2. Розробка і впровадження регіональних програм стійкого розвитку.
3. Аналіз методів і моделей прогнозування та оцінки.

Очікуваний результат: учасники повинні розробити програму соціо-еколого-економічного розвитку однієї з сільських територій.

Додаток 3.

Асоціація міст України

Тематика програм дистанційного підвищення кваліфікації посадових осіб міських рад

1. Місцеве самоврядування: оглядовий курс.
2. Муніципальні медійні технології.
3. Планування забудови міського середовища.
4. Управління житловим фондом.
5. Управління транспортом у місті.
6. Благоустрій у місті.
7. Розробка моделей організації управління освітою на місцевому рівні.
8. Розробка моделей організації управління соціальним захистом населення: національний та зарубіжний досвід.
9. Стратегічне планування та інвестиційна політика територіальних громад
10. Управління охороною здоров'я на місцевому рівні: національний та зарубіжний досвід.
11. Шляхи поводження з побутовими відходами.
12. Ефективне використання енергії та енергоресурсів в міському господарстві.
13. Регламентація роботи та організація діяльності місцевої ради та її виконавчих органів.
14. Управління комунальним підприємством.
15. Програмно-цільовий метом формування бюджету.
16. Створення іміджу лідера. Етичний кодекс службовця місцевого самоврядування.
17. Основи фандрайзингу.
18. Муніципальні інвестиції та кредити.
19. Бюджет: крок за кроком.
20. Громада і влада: участь громадян у місцевому самоврядуванні.

Додаток 4.

Асоціація агенцій регіонального розвитку України

Інформація про навчальні (тренінгові) продукти організацій членів Асоціації агенцій регіонального розвитку України (ААРРУ)

Організації-члени ААРРУ	Навчальні продукти: назви семінарів/тренінгів
<i>Агентство регіонального розвитку "ДОНБАС"</i>	Школа соціальної економіки та розвитку території
<i>Інститут реформ</i>	Планування і управління проектами місцевого економічного розвитку
	Інвестиції як інструмент місцевого економічного розвитку
<i>Інститут сільського розвитку</i>	Вступ України до СОТ: можливі наслідки для сільського господарства, агропродовольчих ринків і сільського населення
	Стратегічне планування розвитку громади
	Підвищення спроможності органів державного управління щодо надання соціальної допомоги
<i>Агентство з розвитку бізнесу в м. Славутич</i>	Використання інструментів стратегічного планування для прискорення економічного розвитку регіону

	Стратегічне планування
	Що таке соціальне інвестування. Вигоди для всіх
	Тренінг для тренерів. Сучасні методи андрагогики
	Успішні переговори. Виграш без поразок
	Управління часом, або як встигнути зробити все
	Управління персоналом
	Управління проектами. Мистецтво управління ресурсами
	Сучасні технології організації бізнесу. Франчайзинг. Кластерні моделі
	Тендерні процедури. Мистецтво вигравати
	Співпраця бізнесу, місцевих органів самоврядування і громадськості. Інструменти стійкого розвитку територій
	Просування регіонів, або як продати себе інвестору
	Побудова успішної команди, або що робити, якщо ви потерпіли аварію в пустелі
	Мистецтво роботи з клієнтами. Сучасні методи консультування
	Ефективні продажі
	Ефективний збут
	Професіонали обслуговування
	Особисті продажі
	Спілкування, що збільшує продажі
	Фандрейзинг. Як створити грантову історію
	Мистецтво поведінки в конфліктних ситуаціях
	Основи маркетингу
	Використання маркетингу для розвитку міста
	Інвестиційне планування
	Фінансовий менеджмент
	Розробка бізнес плану
	Розробка багаторічних інвестиційних планів на основі стратегічних планів розвитку міста. Використання сучасних програмних продуктів для моделювання прогнозів багаторічних інвестиційних планів
	Ринок і підприємець
	Ринкове ціноутворення
<i>Агенція "ІКАР-Україна"</i>	Майстерня управління територією"
	Обґрунтування потреби та варіанти реформування ЖКГ"
	Туристична індустрія як складова розвитку"
<i>Волинський ресурсний центр</i>	Активізація місцевих громад
	Формування позитивного іміджу / Зв'язки з громадськістю "
	Стратегічне планування
	Управління проектним циклом
	Розробка ефективних інформаційних повідомлень
	Підготовка проектів / Бізнес планів
	Соціальне міжсекторальне партнерство
	Основи громадянського представництва та захисту інтересів / ADVOCACY
	Лідерство та менеджмент
	Проведення ефективних переговорів

	Робота з волонтерами
	Залучення ресурсів з місцевих джерел (ЛОКАЛЬНИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ)
	Основи публічного виступу, дебати
	Робота в команді
	Управління часом / Чи варто все встигати
	Ефективна презентація
	Тренінг для тренерів
<i>Чернігівське агентство регіонального розвитку</i>	Мистецтво публічного виступу. Професійна презентація
	Ефективне управління співробітниками. Секрети мотивації або як змусити співробітників горіти на робочому місці
	Ефективний продаж реклам
	Бізнес-план як інструмент успішної реалізації Вашого бізнесу
	Маркетинг, що атакує
	Особливості PR у бізнесовій організації
	Аналіз ефективності й оцінка PR – проектів