

*Карамішев Дмитро Васильович,  
д.держ.упр., проф., перший заступник директора ХарPI НАДУ, м. Харків  
ORCID 0000-0003-1617-3240*

УДК 35.077:378

doi 10.34213/db.20.01.00

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

*Представлено стратегічні пріоритети позиціонування та розвитку Національної академії державного управління при Президентові України як головного закладу вищої освіти в системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Зокрема, наголошується на тому, що стратегічне управління розвитком Академії передбачає інтегрування всіх наявних ресурсних можливостей щодо її розвитку відповідно до визначених цілей, забезпечення конкурентоздатності та відповідності запитам суспільства і стейкхолдерів, що має бути реалізовано завдяки визначенню конкретних заходів та використанню чітких інструментів і засобів реалізації згідно з пріоритетними стратегічними напрямками діяльності.*

*Наголошується на високій особливій місії Академії, яка полягає у забезпеченні держави високопрофесійними кадрами, інноваційними підходами до підготовки нової генерації управлінців, які будуть працювати в принципово нових умовах Індустрії знань 4.0. Підкреслюється, що, зважаючи на статус Академії, її інтегрованість у публічно-управлінські процеси, вона має виконувати консолідуючу роль у фаховому обговоренні важливих, іноді навіть суперечливих проблемних питань, пов'язаних із необхідними змінами в державі і суспільстві.*

*Виходячи з цього, запропоновано десять стратегічних пріоритетів позиціонування та розвитку Академії, зокрема: здійснення фахового супроводу реформ та президентських ініціатив; модернізація професійної підготовки публічних управлінців; забезпечення безперервного циклу підготовки публічних управлінців; сприяння професіоналізації державної служби; здійснення проектно-командного співробітництва та навчання професіоналів; цифрової трансформації та розвитку; управління якістю; результативності та ефективності діяльності; міжнародної комунікативної спроможності та інтернаціоналізації; розвитку ресурсного потенціалу.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, системна модернізація; пріоритети розвитку Національної академії державного управління, професійна підготовка фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», професіоналізація державної служби.

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних трансформацій, нових викликів, невизначеності орієнтирів суспільного розвитку, динамічних перетворень у державі, а також системних змін технологічної складової функціонування вищої освіти і відповідно нових запитів щодо якостей та компетенцій професіоналів для органів публічної влади, визначення стратегічних пріоритетів позиціонування та розвитку Національної академії

державного управління при Президентіві України (далі – Академія) як головного закладу вищої освіти в системі професійної підготовки фахівців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» видається актуальним і своєчасним.

Виходячи з вищезазначеного, стратегічне управління розвитком Академії передбачає інтегрування і мобілізацію всіх наявних і розуміння потенційних ресурсних та комунікативних можливостей її розвитку відповідно до визначених цілей, забезпечення конкурентоздатності в мінливому оточенні та відповідності запитам суспільства і стейкхолдерів, що має бути реалізовано завдяки визначенню пріоритетів, здійсненню конкретних заходів та використанню чітких інструментів та засобів реалізації згідно зі стратегічними напрямками діяльності.

Досвід системних реформ в Україні за роки незалежності демонструє недієздатність довгострокових стратегій розвитку, незважаючи на те, чи здійснюються вони у галузевому, регіональному і навіть національному вимірі. Отже, сьогодні на часі скоріше за все середньострокові (3-5 роки), наочні з точки зору сприйняття з боку стейкхолдерів і конкретні з точки зору практичної реалізації та ресурсного забезпечення програмні документи, що сприятимуть позиціонуванню і просуванню певних цілеспрямованих організаційних утворень в умовах невизначеності.

**Мета статті** – висвітлення окремих стратегічних пріоритетів діяльності Академії та її регіональних інститутів, спрямованих на позиціонування, розвиток і конкурентоздатність у середньостроковій перспективі як єдиної системи, що функціонує для забезпечення суспільних потреб та очікувань стейкхолдерів, а також підтвердження її лідерських якостей і особливого статусу як головного державного закладу вищої освіти у загальнонаціональній системі підготовки професіоналів у галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

При цьому наголошується саме на практичній спрямованості та реалістичності зазначених стратегічних пріоритетів, цільова установка яких

фактично акцентує увагу на забезпеченні конкурентоздатності та просуванні Академії як єдиного в Україні галузевого закладу вищої освіти в системі підготовки професійних управлінців-державників найвищого рівня в умовах невизначеності, виходячи з чинної стратегії розвитку Академії на 2017–2021 роки [1] та зважаючи на те, що настав час визначати нові стратегічні пріоритети, проте робити це не з чистого аркуша, а системно, враховуючи їх відповідність здійсненню основних напрямів діяльності Академії, наявний ресурсний потенціал, досвід і напрацювання стосовно проектів, що підтвердили свою дієздатність або мають перспективу для подальшої реалізації.

Отже, пропонується десять стратегічних пріоритетів позиціонування та розвитку Академії, виходячи з необхідності спрямування фокусу її просування на головні, найбільш затребувані з боку стейкхолдерів види діяльності, а також враховуючи чинну на сьогодні стратегію її розвитку, зокрема: здійснення фахово-експертного супроводу реформ та президентських ініціатив; модернізація професійної підготовки публічних управлінців; забезпечення безперервного циклу підготовки публічних управлінців; сприяння професіоналізації державної служби; здійснення проектно-командного співробітництва та навчання професіоналів; сприяння цифровій трансформації процесів; управління якістю; результативність та ефективність діяльності; забезпечення міжнародної комунікативної спроможності та інтернаціоналізації; розвиток ресурсного потенціалу.

При цьому слід звернути увагу на те, що зазначені пріоритети не є вичерпними. Окремі з них, які стосуються таких ключових напрямів діяльності, позиціонування та розвитку, як цифрова трансформація, міжнародна комунікативна спроможність та інтернаціоналізація, розвиток ресурсного потенціалу, базуються на відповідних проектах і програмних документах Академії, що потребують особливої уваги [1–3].

Зокрема, зазначені стратегічні орієнтири зорієнтовані передусім на системну модернізацію, зміцнення ресурсного потенціалу, впорядкування

ключових операційних процесів у діяльності Академії та її регіональних інститутів, формування її іміджу як ефективної інституції у сфері публічного управління шляхом налагодження скоординованих як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій для підвищення результативності та ефективності її діяльності, а також рівня довіри до неї з боку органів публічної влади, представників інститутів громадянського суспільства, міжнародної спільноти.

У статті навмисно не ставиться за мету висвітлення такої важливої складової, як наукова діяльність Академії, за винятком фахового науково-експертного супроводу реформ, оскільки сучасні умови позиціонування потребують насамперед конкретних дій щодо забезпечення конкурентоздатності Академії. Зважаючи на це акцент робиться саме на практичні напрями функціонування, розвитку та позиціонування Академії як національного лідера в системі підготовки професійних управлінців для органів публічної влади.

Крім того, нами не висвітлено такий надважливий суто практичний напрям, як підвищення кваліфікації державних службовців, оскільки він взагалі потребує окремого розгляду, враховуючи нові тенденції розвитку безперервної освіти, перманентні зміни стосовно нормативного супроводу цього напрямку, суспільні запити та очікування стейкхолдерів, а також формування цілого комплексу компетенцій та якостей, що мають підтримуватися та вдосконалюватися упродовж професійної кар'єри сучасних публічних службовців за трансформаційних умов.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Положення про Національну академію державного управління при Президентові України [4] Академія є головним державним закладом вищої освіти у загальнонаціональній системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, підзвітним Президентові України.

**Візія:** Академія – національний лідер у підготовці професіоналів сфери публічного управління та адміністрування.

**Місія:** забезпечення сучасної та якісної підготовки висококваліфікованих управлінців для вирішення завдань сталого та інноваційного розвитку українського суспільства, формування професійних компетентностей і лідерських якостей фахівців на основі кращих міжнародних практик та демократичних цінностей.

Позиціонування Академії в сучасних умовах розвитку системи публічного управління полягає в такому.

1. Академія є закладом вищої освіти з найвищим статусом, оскільки вона підзвітна Президентові України

2. Лідерство Академії полягає в тому, що вона знаходиться в авангарді змін і задає тон як у підготовці публічних службовців, так і здійснюючи супровід Президентських ініціатив, що стосуються її компетентності.

При цьому Академія є координаційним центром, який здійснює науково-методичне супроводження освітньої діяльності в галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

3. Академія має високу особливу місію, яка полягає у забезпеченні держави високопрофесійними кадрами, інноваційними підходами до підготовки – нової генерації управлінців, які будуть працювати в принципово нових умовах – в умовах Індустрії знань 4.0.

4. Зважаючи на статус Академії, а також її інтегрованість у публічно-управлінські процеси, вона виконує консолідуючу роль у фаховому обговоренні важливих, іноді навіть суперечливих проблемних питань, пов'язаних із необхідними змінами в державі і суспільстві.

5. Тому Академія – це та структура, яка має йти у фарватері суспільних перетворень і відігравати в цьому процесі активну роль, демонструючи професійне ставлення і конструктивні підходи до вирішення поставлених завдань.

По суті *візія* і *місія* Академії визначають основні напрями її діяльності.

## *Стратегічні пріоритети позиціонування та розвитку Академії*

### *1. Фахово-експертний супровід реформ*

Академія – інноваційна публічна установа:

- консолідація влади–науки–бізнесу–громадськості навколо ініціатив Президента України, органів публічної влади і громадськості;
- забезпечення науково-методичного та експертно-аналітичного супроводу реформ;
- публічна платформа для фахового обговорення суспільно-значущих рішень;
- комунікативний Хаб і мережа з регіональною інфраструктурою, що дозволить забезпечити здійснення ефективних комунікацій з органами публічної влади;
- створення на базі Академії мережевого Кластеру: «Публічне управління XXI» – впровадження та масштабування інновацій у сфері публічного управління.

*Щодо здійснення фахово-експертного супроводу реформ та ініціатив Президента, органів публічної влади і громадськості. Чому це актуально? Яка існує в цьому потреба і в яких саме реформах може брати участь Академія?*

Передусім – це фаховий, науково-експертний супровід таких реформ, як реформа системи державного управління і децентралізації, і, безумовно, Академія також має відігравати важливу роль в обговоренні реформ, які турбують суспільство: це і антикорупційна реформа, і реформа системи національної безпеки та оборони, і регіональної політики, і реформа, пов'язана з дерегулюванням та розвитком підприємництва, а також – галузеві реформи: реформа системи освіти та охорони здоров'я.

Є потреба роз'яснити й донести до суспільства через ешелон підготовлених державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування сутність і зміст цих реформ, механізми – як це має працювати, донести це в першу чергу до всіх суб'єктів впливу, громадськості, забезпечити фахове обговорення і вийти на певні пропозиції, рекомендації щодо конкретних рішень.

Саме для цього пропонується сформувати на базі Академії таке гнучке утворення, як комунікативний Хаб з регіональною інфраструктурою – як загальноукраїнську публічну платформу для фахового обговорення ініціатив Президента України, органів публічної влади і громадськості у вирішенні суспільних проблем та мережевий Кластер: «Публічне управління XXI» задля впровадження та масштабування інновацій у сфері публічного управління, наприклад: цифрова громада, або модель взаємодії префектур і місцевих рад та ін.

## ***2. Модернізація професійної підготовки***

Академія – координаційний центр, що здійснює науково-методичне супроводження освітньої діяльності в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» з метою підвищення фаховості і компетентності публічних службовців.

Модернізація освітніх програм за принципом Total Quality Management, TQM.

Диверсифікація освітнього процесу, запровадження сертифікатних програм.

Трансформація знань та вмінь в конкретні процеси, проекти, продукти, послуги.

Навчання через вирішення конкретних управлінських завдань – методом case-study.

Інтенсифікація навчання з використанням мультидисциплінарних підходів, практико-орієнтованих, інтерактивних форм та індивідуальних траєкторій.

Моніторинг, бенчмаркінг та масштабування кращих практик:

École nationale d'Administration, ENA (Національна школа адміністрації, Франція);

John F. Kennedy School of Government, Harvard University (Школа управління, Гарвард, США).

*Щодо модернізації професійної підготовки публічних управлінців.* Йдеться насамперед про основне призначення Академії, яке полягає у

підготовці високопрофесійних кадрів, забезпеченні потреб центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у фахівцях, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам в Україні.

У першу чергу це стосується освітньо-професійних програм підготовки за другим (магістерським) рівнем вищої освіти у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». За аналогією з ЕНА: Програми «Управління суспільним розвитком», «Публічна політика» – для вищого корпусу державних службовців і «Публічне адміністрування» – для державних службовців категорій Б і В. При цьому Академія не повинна обмежуватись цими програмами, а диверсифікувати процес підготовки у напрямі запровадження сертифікатних програм – спрямованих на підготовку новообраних депутатів, префектів, або урядників, голів новостворених об'єднаних територіальних громад, ТОП менеджерів соціально відповідальних підприємств, керівників громадських організацій.

Йдеться про адаптацію форм і змісту освітніх програм новій реальності, в якій всі ми перебуваємо, відповідаючи на виклики, перед якими опинилася система вищої освіти й відповідно вища управлінська освіта. Це, зокрема, мінливість, цифровізація, структурні реформи, відповідність міжнародним (зокрема європейським стандартам врядування – спосіб прийняття рішень, до яких залучається багато «суб'єктів»). Досягається це покроково, шляхом запровадження в систему професійної підготовки постійних удосконалень відповідно до потреб стейкхолдерів – і головний меседж тут – практико-орієнтоване проектне навчання – як вирішувати конкретні практичні завдання в реальних умовах. Для цього пропонуються певні інструменти і технології (зокрема SMART технології використання контрольних показників діяльності організацій публічної сфери).

### *3. Безперервний цикл підготовки публічних управлінців*

Використання науково-освітнього потенціалу Академії у спільній діяльності з Національним агентством державної служби (далі – НАДС):

– Академія – національний лідер у підготовці державно-управлінських кадрів вищої кваліфікації.

– НАДС – головний замовник на підготовку здобувачів вищої освіти на другому рівні (за освітнім ступенем магістр) та першому рівні (за освітнім ступенем бакалавр) за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на основі компетентнісного підходу за ступеневим принципом відповідно до національної рамки кваліфікації.

– Урахування в системі підготовки (Академія) вимог до кваліфікації фахівців, їх компетентностей, а також критеріїв цінності посад державних службовців (НАДС).

– Науково-методичний супровід системи управління людським потенціалом – HR 4.0 .

– Створення незалежного Assessment – Center атестації – оцінювання рівня професійної компетентності публічних службовців, осіб, які проходять конкурсний відбір на посади категорії «А» (досвід ЄС).

– Моніторинг рівня працевлаштування випускників Академії на посадах в органах публічної влади, в тому числі категорій «А», «Б», «В».

*Щодо забезпечення безперервного циклу підготовки публічних управлінців.* На жаль, сьогодні між системою підготовки і реальними умовами, в яких працюють державні службовці існує певна невідповідність. Застарілими, на жаль, є підходи до організації процесів взаємодії, функціонального розподілу повноважень, мотивування, диференційованості оплати праці. Слід окремо наголосити, що професіонал будь якої галузі, а державний службовець – у першу чергу – це особистість, яка має навчатися безперервно, тобто впродовж всього життя, і не лише формально, отримуючи магістерський диплом або свідоцтво про підвищення кваліфікації, а передусім постійно набуваючи і вдосконалюючи ті специфічні компетенції, які необхідні для надання сучасних та якісних суспільних послуг.

Безперервний цикл підготовки державних службовців упродовж життя означає, що вона має бути не формалізованою (довгострокові й короткострокові програми), а сучасною – самоосвіта, дуальна освіта, проектно-і проблемноорієнтоване навчання, спрямоване на результати. Якісне забезпечення реалізації повного HR-циклу – починаючи з вступу на державну службу, просування і завершуючи мотивацією за набуті компетентності та їх застосування на практиці. А для цього мають бути вироблені чіткі критерії моніторингу та оцінювання діяльності державних службовців.

Тому дуже потрібна консолідована співпраця Академії з головним провайдером організаційно-нормативного забезпечення державної служби і головним замовником на підготовку фахівців в особі НАДС (Національне агентство державної служби) для налагодження реальної взаємодії і досягнення синергетичного ефекту від спільних дій щодо вдосконалення підготовки державних службовців за Європейськими стандартами [5].

#### ***4. Сприяння професіоналізації державної служби***

Використання науково-освітнього потенціалу Академії у спільній діяльності з НАДС:

– Спільна робота із запровадження Європейських стандартів належного адміністрування сформульовані в документі SIGMA «Принципи державного управління».

– Науковий супровід розробки професійного стандарту, вимог до кваліфікації фахівців, їх компетентності, що є основою для формування класифікатора професійних кваліфікацій.

– Методичний супровід та сприяння забезпеченню впровадження класифікації посад державної служби в усіх державних органах.

Розробка та затвердження в установленому порядку методології оцінки цінності посади державної служби в державних органах.

– Щорічний Форум «Публічне управління XXI» – спільний щорічний захід Академії і НАДС з позиціонування та сприяння підвищенню престижу державної служби.

*Щодо сприяння професіоналізації державної служби.* Продовжуючи тему безперервної підготовки професіоналів на державній службі, слід зауважити, що доцільним є збереження позитивних напрацювань Академії. Існуюча система побудована на основі міжнародних стандартів: це програма Sigma, досвід країн Організації економічного співробітництва та розвитку. Проте вона потребує модернізації, враховуючи всі нові тенденції, які наразі впроваджуються в провідних закладах світу – це насамперед формування стратегічного бачення керівника, практико-орієнтоване навчання, гібридна та дуальна освіта, індивідуальні траєкторії на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів і, безумовно, сучасні технологічні платформи та інструменти.

На жаль, в умовах відірваності теорії та практики існує низка нагальних проблем, які можуть бути розв'язані, в тому числі в тісній співпраці з НАДС, а саме: підготовка професіоналів з чіткою орієнтацією на вимоги до кваліфікації фахівців, їх компетентності, оцінювання цінності посади державної служби в державних органах. Це сприятиме професіоналізації державної служби і тим самим підвищенню її ефективності стосовно завдань, які на неї покладає держава і суспільство.

#### ***5. Проектно-командне співробітництво та навчання професіоналів***

Упровадження в систему підготовки принципів командного управління, командного проектування, командного навчання:

– Team building – формування згуртованих команд, здатних вирішувати складні завдання у сфері публічного управління.

– Team learning – командне навчання шляхом спрямування зусиль групи для досягнення спільної мети.

– Гнучкі методи роботи проектних команд за технологією Agile software development.

– Технології співробітництва, знаходження компромісів і досягнення консенсусу.

– Президентський Командний Резерв – підготовлені фахові проектні команди за напрямами реформ для реалізації суспільно значущих проектів під патронатом Президента України.

Щодо здійснення проектно-командного співробітництва та навчання професіоналів. Сучасні надзвичайно динамічні й мінливі умови потребують принципово нових підходів до розв'язання проблем реалізації державної політики, зокрема це проектний підхід, з огляду на те, що завдання можуть визначатись залежно від запитів суспільства, зовнішніх викликів, виробничої необхідності, терміново. І тут замало бути просто професіоналом. Тут потрібне вміння організувати оперативну командну роботу, а це й формування крос-функціональної команди (проектної групи з фахівців різних функціональних напрямів) залежно від завдання, і обмежений час реалізації проекту, і розподіл ролей, і налагодження співробітництва, тобто ефективної роботи на конкретний результат, який можна оцінити.

Як приклад, який є традиційним і зрозумілим кожному керівнику, можна навести приклад формування робочої групи для вирішення певного завдання. Часто діяльність робочих груп зводиться до багатотижневих обговорень, які не завершуються результатом. Важливість наряду в тому, що за допомогою Agile (ітерації – короткі цикли – з підтвердженням результативних критеріїв), Scrum (акцент на найвищій пріоритетності завдань та якісному контролю), у тому числі кейсових технологій, відпрацьовуються алгоритми узгодженої та результативної командної роботи на проектній основі, починаючи з розподілу ролей, ресурсоефективності й завершуючи досягненням компромісу у складних ситуаціях.

#### **6. Цифрова трансформація Академії**

**Мета** – створення єдиного цифрового наукового та освітньо-методичного середовища та запровадження системи забезпечення управління в Академії відповідно до стандартів ISO 9001. Розробка єдиної інформаційної бази підтримки навчальної, науково-методичної й адміністративної діяльності. Віртуальна інтернаціоналізація діяльності Академії:

– Цифрова освіта – діджиталізація, впровадження нових форм і методів управління освітнім процесом на основі сучасних інформаційних і дистанційних технологій.

– Електронний документообіг – введення єдиних стандартів роботи з електронними документами, забезпечення їхнього захисту, керованості й доступності.

– Цифрова бібліотека – забезпечення адміністрування бібліотечних процесів та належне функціонування всіх складових розвитку електронних ресурсів [1; 3].

*Щодо цифрової трансформації та розвитку академії.* Цифрова трансформація та розвиток Академії передбачає створення умов і роботу в новій реальності – цифрового суспільства. Реагування на виклики глобалізації та інформатизації вбачається в роботі під гаслом «Завтра вже настало». За цих умов бути в авангарді означає: переведення всіх значущих процесів (науково-освітніх, адміністративних, технологічних, комунікативних) на якісно новий рівень відносин; створення сучасної технологічної інфраструктури, системну модернізацію технологічної бази і на цій основі підготовку фахівців з розвиненими цифровими компетенціями, які здатні швидко і якісно реагувати на зміни і реалізовувати реформи.

Важливими напрямками в цьому аспекті є інтегрованість у діяльність органів публічної влади: координація та комунікації між ними, спільна робота над просуванням державних цифрових інновацій та електронного урядування: системи державних закупівель «Прозоро», платформи «Дія», електронних реєстрів, надання адміністративних послуг, створення локальних інформаційних мереж, заходів кібербезпеки, громадських ініціатив – e-community.

### **7. Управління якістю**

Запровадження системи управління якістю діяльності Академії на засадах Берлінського Комюніке («Створення зони вищої освіти в Європі» на основі Болонських принципів) та її акредитація за системою ENQA або IQA, EQUIS.

Акредитація освітніх програм Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти та міжнародна акредитація освітніх програм.

Щорічний моніторинг освітніх програм. Встановлення відповідності освітніх програм визначеним критеріям якості.

Консолідована система рейтингового оцінювання діяльності Академії та її регіональних інститутів з метою позиціонування в європейському науково-освітньому просторі.

Визначення процедур забезпечення якості вищої освіти та освітньої діяльності в Академії.

Щорічний рейтинг кафедр Академії та регіональних інститутів, самооцінка науково-педагогічних працівників, оцінювання здобувачів вищої освіти.

Забезпечення академічної доброчесності, запобігання та виявлення академічного плагіату.

Оприлюднення результатів оцінювання на офіційних вебсайтах [1].

*Щодо управління якістю у забезпеченні діяльності.* Академія має бути конкурентоспроможною. Для цього треба відповідати міжнародним стандартам якості щодо процедур, процесів, структури, цільових функцій, обслуговування, технічного супроводу, прийняття рішень у професійній діяльності, а також щодо вимог до програм підготовки фахівців, які матимуть можливість працювати на основі кращих практик як в Україні, так і за кордоном.

Академія має позиціонувати себе, просувати і набувати авторитет у глобальному адміністративному і науково-освітньому просторі, в тому числі завдяки міжнародній акредитації, віртуальній інтернаціоналізації діяльності, інтегрованості в міжнародні проекти. Це дозволить їй повноцінно та ефективно взаємодіяти з міжурядовими структурами, які проваджують діяльність у цій царині, вивчати кращий досвід і впроваджувати його задля просування в глобальні процеси та відповідності міжнародним стандартам. Отже, «Будуємо Європу в Україні» – це не гасло, а реальність.

### ***8. Результативність та ефективність***

Система оцінювання результатів діяльності Академії за трьома складовими – стратегії, процеси і кадри.

Співпраця з органами публічної влади у напрямі запровадження в практику оцінки ефективності органів публічної влади на основі якісних і кількісних критеріїв згідно з головними пріоритетами:

- зміни якості життя громадян;
- підвищення довіри до влади, шляхом демонстрації транспарентності, публічності та соціальної рефлексії;
- виконання планових показників розвитку.

Оцінки ефективності роботи керівників органів публічної влади – система Дашбордів на основі S.M.A.R.T. (*Self Monitoring Analysis and Reporting Technology*) технологій самоконтролю, аналізу, звітування і візуалізації згрупованих даних, які наочно демонструють результати діяльності.

Моніторинг стану виконання Плану дій щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку стратегії Академії за індикаторами успішності.

*Щодо результативності та ефективності діяльності.* Контроль за конкретними показниками діяльності – це складова частина системи якості будь якого державного органу.

Перехід на більш гнучкі форми роботи органів публічної влади в нових умовах організації робочого часу персоналу, адміністрування процесів, бюджетування потребують диференційованого підходу до оцінювання результативності та ефективності роботи як організацій в цілому, так і їх керівників – зокрема. При цьому система оцінювання показників ефективності й результативності має базуватися передусім на якісних складових оцінювання, як то довіра громадян, зміни якості життя, а також досягненні планових показників (кількісних) і візуалізації цього процесу в умовах реального часу.

Пропонуємо запровадити систему контролю за результатами діяльності органів публічної влади та сприяти її поширенню на всіх рівнях управління. Академія має продемонструвати це власним прикладом завдяки впровадженню системи KPI – Key Performance Indicators – ключових показників продуктивності.

Особливість системи оцінювання в Академії може полягати у використанні системи Дашбордів на основі S.M.A.R.T. (Self Monitoring Analysis and Reporting Technology) технологій самоконтролю, аналізу, звітування і візуалізації згрупованих даних, які наочно демонструють результати діяльності в режимі реального часу, що дає підстави оцінити результат «прямо і зараз».

### **9. Міжнародна комунікативна спроможність та інтернаціоналізація**

Посилення комунікативної спроможності та забезпечення присутності Академії в європейському науковому, освітньому, адміністративному просторі.

Утворення англійськомовної комунікативної платформи з питань підготовки управлінських кадрів, презентації кращих європейських практик, залучення професіоналів.

Використання інструментів віртуальної інтернаціоналізації діяльності Академії (міжнародні відеоконференції, відео-лекції, вебсемінари; участь у професійних міжнародних вебспільнотах та інтернет-форумах; он-лайн співпраця з підготовки наукових статей; відеолекції іноземних викладачів тощо).

Інтернаціоналізація діяльності та забезпечення участі представників Академії у заходах професійних міжнародних організацій, асоціацій та мереж, у тому числі:

- Мережі інститутів та шкіл державного управління Центральної і Східної Європи (NISPAcee);
- Міжнародного інституту адміністративних наук (IAS);
- Міжнародної асоціації шкіл та інститутів управління (IASIA);
- Навчальної мережі глобального розвитку Світового банку (GDLN);
- Мережі директорів інститутів і шкіл державного управління (DISPA);
- Глобальної мережі шкіл врядування Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD Global Schools of Government) [1; 2].

*Щодо міжнародної комунікативної спроможності та інтернаціоналізації.* Міжнародна комунікативна стратегія – це брендінг і позиціонування Академії у глобальному освітньому просторі. Це її імідж і

конкурентні переваги. Це зв'язок із міжнародним партнерами, інтеграція і можливості просування насамперед як Інституції, по друге – як її окремих Проектів і Команд, згуртованих навколо них, так і професіоналів-практиків, завдяки участі в міжнародних заходах і науковим публікаціям. Йдеться більшою мірою про використання інструментів віртуальної інтернаціоналізації діяльності Академії, і не лише у сферах освіти і науки, а й у заходах професійних міжнародних організацій, асоціацій та мереж, пов'язаних із запровадженням міжнародних стандартів підготовки та діяльності професіоналів публічної служби.

Прикладом реалізації Міжнародної комунікативної стратегії є участь Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ як виконавця міжнародного проекту за програмою Еразмус+ в Консорціумі провідних закладів вищої освіти України, Фінляндії, Франції, Естонії та Португалії під назвою «Академічна відповідь на гібридні загрози», пов'язаного із заходами кібербезпеки, запобіганням і реагуванням на загрози в інформаційному просторі.

#### ***10. Ресурси та можливості***

Оцінка обсягу та розвиток ресурсного потенціалу Академії для задоволення очікувань стейкхолдерів.

Оптимізація фінансових надходжень та витрат у межах бюджетного фінансування, вирішення проблем енергозбереження і енергоефективності.

Підвищення ефективності використання бюджетних коштів, контролю за наповненням спеціального фонду бюджету, постійний аналіз систем і форм внутрішньогосподарського обліку, звітності і контролю.

Систематизація партнерської й проектної діяльності згідно з пріоритетами, пошук та залучення багатоканального фінансування, в тому числі коштів міжнародної технічної допомоги, зокрема шляхом участі в державних, регіональних і міжнародних програмах і проектах.

Залучення додаткових коштів, необхідних для ремонту будівель, модернізації матеріальної та інформаційно-технологічної інфраструктури [1].

*Щодо розвитку ресурсного потенціалу.* Ресурсний потенціал Академії має зміцнюватися не лише завдяки бюджетному фінансуванню, а й шляхом пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування, які можуть надходити у законний спосіб, у тому числі завдяки коштам міжнародної технічної допомоги, спрямованим на підтримку суспільних процесів та проектів у системі публічного управління.

Важливим також є питання оптимізації фінансових надходжень та витрат у межах бюджетного фінансування, вирішення проблем енергозбереження і енергоефективності.

Враховуючи наявність багаторічного досвіду та сформовану систему підготовки управлінців для публічного сектора держави як пропозицію можна запропонувати створення ендавменту Академії з метою фінансової підтримки її розвитку з боку випускників і спонсорів, які інтегровані в спільні, значущі для суспільства проекти.

**Висновки.** Запропоновані стратегічні пріоритети, як зазначалося, не є вичерпними, але, на наш погляд, – ключовими орієнтирами для визначення комплексу заходів, що мають бути реалізовані в певні терміни, виходячи з того, що, з одного боку, є чинна стратегія розвитку Академії на 2017–2021 роки [1], а з іншого – вже зараз слід дивитися далі, використовуючи проектний підхід і вчасно реагувати на нові запити суспільства, враховуючи при цьому наявний ресурсний потенціал Академії та її регіональних інститутів, їх конкурентні переваги, потенційні можливості та регіональні особливості, а також напрацювання стосовно проектів, що підтвердили свою дієздатність або мають перспективу для реалізації в подальшому.

Проте для реалізації цих заходів потрібна **Програма дій** з чіткими цільовими установками та маркерами, конкретизацією проектів за певними пріоритетами, з чітким розподілом щодо використання наявного ресурсного потенціалу, розумінням реальних можливостей залучення необхідних додаткових ресурсів, використання конкретних інструментів і процедур, а

також відповідальних структурних утворень й окремих підрозділів і проектних груп, які можуть бути залучені до їх виконання у зазначені терміни.

### Список використаних джерел

1. СТРАТЕГІЯ розвитку Національної академії державного управління при Президентові України на 2017–2021 роки. Схвалена рішенням Вченої ради Національної академії від 24.11.2016 р. № 240/11-1. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/80/files/a96c5906-c457-421d-a824-8767663056d4.pdf> (дата звернення: 01.02.2020).

2. КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ НА 2019 – 2021 РОКИ. Додаток до рішення Вченої ради Національної академії від 20.12.2018 р. № 265/11-2. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=80> (дата звернення: 01.02.2020).

3. Концепція розвитку інформаційно-комунікативної інфраструктури Національної академії державного управління при Президентові України «Електронна академія»: Проект. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1149&typeview=0&PageNumber=42> (дата звернення: 01.02.2020).

4. Питання Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України із змінами від 21.09.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850/2001#Text> (дата звернення: 01.02.2020).

5. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.02.2020).

### References

1. Stratehiya rozvytku Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy na 2017–2021 roky. Skhvalena rishenniam Vchenoi rady Natsionalnoi akademii vid 24.11.2016 r. No. 240/11-1. (2016). URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/80/files/a96c5906-c457-421d-a824-8767663056d4.pdf> [in Ukrainian].

2. Komunikatyvna stratehiya Natsionalnoy akademiy derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy na 2019–2021 roky. Dodatok do rishennia Vchenoi rady Natsionalnoi akademii vid 20.12.2018 r. No. 265/11-2 (2018). URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=80> [in Ukrainian].

3. Kontseptsiiia rozvytku informatsijno-komunikatyvnoi infrastruktury Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy «Elektronna akademiia». Proekt. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&filtername=&page=2&tipn=News&newsid=1149&typeview=0&PageNumber=42> [in Ukrainian].

4. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pytannia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy» [Questions about National academy of public administration attached to the office of the Presedent of Ukraine] iz zminamy vid 21.09.2001. (2002). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850/2001#Text> [in Ukrainian].

5. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku [Reforming strategy of public administration of Ukraine until 2021 year]. Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.06.2016 r. No. 474 (v redaktsii rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.12.2018 r. No. 1102-r). (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

**Karamyshev D. V.,**

*Doctor in Public Administration, Full Professor,  
First Deputy Director of KRI NAPA, Kharkiv  
ORCID 0000-0003-1617-3240*

### **Strategic Priorities of Positioning and Development of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine**

*The strategic priorities of positioning and development of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine as the main institution of higher education in the system of training and retraining of specialists in the field of knowledge «Public Management and Administration» are presented. In particular, it is emphasized that the strategic management of the Academy's development involves the integration of all available resources for its advancement in accordance with the set objectives, ensuring competitiveness and compliance with the society and stakeholders, which should be realized through specific measures and clearly defined tools and means of implementation as specified by priority strategic directions of activity.*

*Emphasis is placed on a special lofty mission of the Academy, which consists in providing the state with highly professional staff, innovative approaches to training of a new generation of managers who will work in a fundamentally new environment – the knowledge industry 4.0. It is also pointed out that, considering the status of the Academy, as well as its integration into public administration processes, it should play a consolidating role in the professional discussion of important, sometimes even controversial issues related to the imperative changes in the state and society.*

*Based on the above, ten strategic priorities for positioning and development of the Academy are proposed, specifically: professional support for reforms and presidential initiatives; modernization of professional training of public administrators; ensuring a continuous cycle of training of public managers; promoting professionalization of civil service; implementation of a project-team cooperation and training; digital transformation and development; quality assurance; efficiency and effectiveness of activities; international communication skills and internationalization; development of resource potential.*

**Keywords:** strategic management, system modernization, development priorities of the National Academy of Public Administration, professional training of specialists in the field of knowledge «Public Administration», professionalization of the civil service.

*Надійшла до редколегії 27.05.2020 р.*