

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин  
Політології та державного управління**

**ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЗМІН**

**Кваліфікаційна робота**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконала:***

студентка 2 курсу, 627 групи  
**Німчук Злата Євгеніївна**

***Керівник:***

Доктор політичних наук,  
професор **Круглашов А.М.**

*До захисту допущено*

*На засіданні кафедри*

*Протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.*

*Зав. Кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Круглашов А.М.*

## АНОТАЦІЯ

Німчук Злата Євгеніївна. Формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні: євроінтеграційні орієнтири змін.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. – Чернівці, 2023.

Магістерську роботу присвячено дослідженню особливостей професійного розвитку публічного управління в країнах світу та можливостям застосування такого досвіду в Україні. У роботі охарактеризовано стан наукової розробки проблеми та джерельну базу дослідження, розкрито понятійно-категоріальний апарат дослідження, а також охарактеризовано ключові моделі та системи професійного розвитку публічних службовців. Основна частина дослідження присвячена ґрунтовному аналізу особливостей навчання та підвищення кваліфікації як механізми професійного розвитку службовця в зарубіжних країнах, а також з'ясовано можливості застосування зарубіжних механізмів розвитку особистих навичок та лідерства у службовців в Україні.

Ключові слова: державна служба, публічні службовці, професійний розвиток службовця, навчання та підвищення кваліфікації.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ З.Є. Німчук

(підпис)

## ABSTRACT

Nimchuk Zlata. "Formation of a Modern System for Training Public Servants in Ukraine: Eurointegration Landmarks of Change."

Master's thesis for the degree of Master in specialty 281 "Public Management and Administration". - Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich. - Chernivtsi, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of the peculiarities of professional development of civil servants in the world and the possibilities of applying such experience in Ukraine. In particular, the state of scientific development of the problem and the source base of the research are described, the conceptual and categorical apparatus of the research is revealed, as well as the key models and systems of professional development of civil servants are described. The main part of the study is devoted to a thorough analysis of the features of training and retraining as mechanisms of professional development of civil servants in foreign countries, as well as mechanisms of personal skills and also clarified the possibility of using foreign mechanisms for the development of personal skills and leadership in public servants in Ukraine.

Key words: civil service, public servants, professional development of civil servants, education and skill enhancement.

The qualification work contains the results of original research. The use of ideas, results, and texts from other authors' scientific research should be referenced to the respective source.

\_\_\_\_\_ З.Є. Німчук  
(підпис)

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b> .....	7
1.1.Теоретичні засади дослідження системи підготовки публічних службовців.....	7
1.2.Основні концепції та дефініції підготовки публічних службовців.....	18
1.3.Аналіз джерел дослідження.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ</b> .....	34
2.1.Підготовка публічних службовців у Франції.....	34
2.2.Підготовка публічних службовців у державах Центральної та Східної Європи.....	43
2.3. Міжконтинентальний досвід підготовки державних службовців та його вплив на розвиток системи в Україні.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ</b> .....	60
3.1.Стан вітчизняної системи підготовки державних службовців.....	60
3.2.Особливості імплементації європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні.....	68
3.3.Розвиток системи безперервного навчання публічних службовців.....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	84
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90

## ВСТУП

**Актуальність.** У сучасному світі, де глобалізація та розвиток інформаційних технологій визначають стратегічні тенденції, країни знаходяться в постійному пошуку ефективних інструментів управління та громадської служби для забезпечення сталого розвитку. Для України, яка вступила на шлях інтеграції до Європейського Союзу, формування сучасної системи підготовки публічних службовців стало важливим завданням. Євроінтеграційні орієнтири змін стають не лише вимогою часу, але і ключовим кроком у напрямку реформування державного управління та підвищення його ефективності.

Перехід до європейських стандартів управління та громадської служби визначає новий вимір у розвитку країни. Цей процес не лише вимагає адаптації національного законодавства до норм та стандартів Європейського Союзу, але й передбачає кардинальні зміни у системі підготовки кадрів для державної служби. Важливим етапом є створення ефективної системи підготовки та професійного розвитку публічних службовців, яка відповідає викликам сучасності та вимогам європейських стандартів.

Зазначимо, що успішна реалізація євроінтеграційних змін у сфері публічної служби потребує не лише адміністративних перетворень, але й систематичного підходу до формування професійних компетенцій службовців. Розбудова такої системи вимагає виваженої стратегії, спрямованої на поєднання інноваційних методів навчання та найкращих практик європейських партнерів.

У даному контексті виникає необхідність ретельного вивчення європейського досвіду у формуванні публічних служб та розвитку їхніх кадрів. Це дозволить визначити оптимальні шляхи адаптації та впровадження кращих його практик, а також сприятиме створенню системи, що відповідає вимогам сучасності та сприяє подальшому зближенню України з європейськими стандартами управління та громадської служби.

Отже, формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні, орієнтованої на євроінтеграційні стандарти, стає важливим кроком у напрямку консолідації країни та її готовності до ефективного взаємодії в європейському просторі.

**Мета магістерської роботи** полягає у вивченні передового європейського досвіду підготовки публічних службовців та процесів імплементації основних форм і концепцій європейської публічної служби в Україні.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади дослідження системи підготовки публічних службовців;
- охарактеризувати основні концепції та дефініції підготовки публічних службовців;
- розглянути підготовку публічних службовців у Франції та у державах Центральної та Східної Європи;
- охарактеризувати зарубіжний досвід підготовки державних службовців та значення для розвитку системи їх підготовки в Україні. Визначити особливості імплементації європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні;
- простежити розвиток системи безперервного навчання публічних службовців.

**Об'єкт дослідження** – система підготовки публічних службовців в Україні.

**Предметом дослідження** є формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні: євроінтеграційні орієнтири змін.

**Методологічною основою магістерської роботи** є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які зумовлені особливістю об'єкта, предмета, мети та завдань обраної теми, зокрема порівняльний, описовий, аналітичний, метод синтезу та аналізу, системний підхід, структурно функціональний.

Методи аналізу та синтезу використовувались для проведення теоретичного аналізу поняття «професійного навчання» та визначення його складових елементів; метод системного аналізу – для визначення професійного навчання як важливої складової ефективного функціонування будь-якого органу публічної влади; метод порівняння – для співставлення основних якісних характеристик працівників досліджуваного органу публічної влади; метод

структурного аналізу – для дослідження та визначення місця професійного навчання в органі публічної влади; інформаційно-аналітичні методи – для формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників та впровадження нових інноваційних технологій професійного навчання персоналу досліджуваного органу публічної влади.

**Наукова новизна дослідження** полягає у тому, що

*вперше:*

- обґрунтована сутність системи безперервного навчання, як базову основу для впровадження європейського досвіду в Україні;

*удосконалено:*

- аналіз системи професійної підготовки управлінських кадрів у країнах Європи;
- теоретичне обґрунтування системи навчання публічних службовців;

*дістало подальший розвиток:*

- суть програми, що спрямована на підвищення кваліфікації публічних службовців, у рамках безперервної системи навчання;
- основні концепції та дефініції імплементації європейського досвіду в Україні.

**Практичне значення наукової роботи** полягає у тому, що матеріали дослідження можуть допомогти у створенні більш ефективної та сучасної системи підготовки публічних службовців, враховуючи європейські стандарти та передовий досвід. Результати роботи можуть стати основою для впровадження кращих європейських практик у підготовці публічних службовців в Україні, що сприятиме підвищенню кваліфікації та професійному розвитку працівників публічної служби. Основні положення та результати магістерської ради можуть допомогти забезпечити відповідність системи підготовки публічних службовців вимогам європейських стандартів, що сприятиме процесу євроінтеграції України, що в свою чергу може сприяти покращенню публічного управління, адже це є важлива складова для ефективної та розвиненої держави.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи й результати дослідження апробовано на XIII Міжнародній науково-практичній

конференції у статті «Формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні: євроінтеграційні орієнтири змін» (Чернівці, 2014 червня 2023 рік), в ході щорічної студентської наукової конференції у статті «Методологічні основи вивчення підготовки публічних службовців» (Чернівці, 25 квітня 2023 рік).

**Структура магістерської роботи** зумовлена поставленою метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи складає 97 сторінок, з них 7 сторінок список використаних джерел (63 найменування). Обсяг текстової частини роботи складає 88 сторінок.



# РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

## 1.1. Теоретичні засади дослідження системи підготовки публічних службовців

Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток громадянського суспільства, інтеграція України в Європейське співтовариство є неможливими без функціонування якісно нової системи публічної служби.

Поняття «публічна служба» є порівняно новим для вітчизняної управлінської науки. Однак, ще в кінці 40-х років ХХ ст. Ю. Панейко визначав поняття «публічної служби» крізь призму дефініції держави як «корпорації публічних служб», а, відтак, наголошував, що публічна служба повинна змінюватися відповідно до потреб «загального інтересу» [59]. Але до останнього часу у вітчизняній науці і практиці домінував універсальний концепт «державна служба», котрий об'єднував усі види служби в публічному секторі. Хоча у нормативно-правовій сфері поняття «публічна служба» вперше з'явилося у Концепції адміністративної реформи в Україні від 1998 року [28], однак пройшло ще багато років, доки цей термін увійшов у вітчизняну законодавчу практику.

Так, у літературі виокремлюють такі ознаки публічної служби:

1) Публічні службовці вступають у правові відносини через призначення на службову посаду або внаслідок результатів виборів згідно з чинним законодавством.

2) Постійність та професійна основа. Ця ознака передбачає постійність та стабільність у виконанні службовими особами своїх повноважень на посаді, що базується на професійних якостях та знаннях.

3) Діяльність публічних службовців зорієнтована на задоволення інтересів громадян та суспільства, відповідно до визначених державою та закріплених у праві цілей та інтересів.

Ці ознаки відображають основні принципи та характеристики публічної служби, які визначають її специфіку, зобов'язання та завдання у контексті державного управління та обслуговування інтересів суспільства.

Водночас, за останні роки інститут державної служби в Україні зазнав кардинальних змін, що потребувало відповідної наукової корекції. Державна служба, хоча і є основним механізмом функціонування державних органів, однак не відображає багатогранності діяльності посадових осіб в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування. Зокрема, у системі органів виконавчої влади визначені політичні посади (Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр України, віце-прем'єр-міністр України, міністр, перший заступник міністра, заступник міністра), котрі є принципово відмінними від посад державної служби з огляду на порядок призначення та звільнення, характер повноважень та відповідальності осіб, що займають такі посади. У системі державних органів функціонує ціла низка посад, на які Закон України «Про державну службу» не поширюється [4, с.108] Усе це свідчить про неоднорідність самого інституту публічної служби, підтвердженням чого є підхід, запроваджений у Концепції розвитку законодавства про державну службу від 5 січня 2005 року [13, с.101].

Таким чином, у системі публічної служби виокремилися цілі групи посад, які неможливо об'єднати у понятті «державна служба», що об'єктивно потребувало введення у вітчизняний законодавчий обіг універсального терміну, який би об'єднав зазначені види служб. Саме таким є термін «публічна служба», котрий в адміністративних системах західних країн має тривалу історію. Слово «публічна», крім поєднання державного та самоврядного елементів, підкреслює також, чий інтерес повинні захищати службовці — усього суспільства (громади), а не приватний чи корпоративний. Таким чином, публічна служба є особливим видом діяльності осіб, що працюють в органах публічної адміністрації (іноді — також в інших публічних інституціях), і основним завданням яких є забезпечення реалізації публічних інтересів [16, с. 18].

Цілями публічної служби є [14, с.105]:

— забезпечення досягнення цілей державної політики та державних політик у певних публічних сферах;

— реалізація завдань і функцій держави через здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних із реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим;

— підготовка проектів та виконанням політичних рішень, що прийматимуться Президентом України, парламентом, вищим органом виконавчої влади;

— забезпечення стабільності в політичній, економічній і соціальній сферах, зокрема через формування й реалізацію державної політики загалом та у певних публічних сферах;

— забезпечення суспільного добробуту та ін.

Таким чином, конкретизуючи вищевикладене, основними завданнями публічної служби можна назвати такі [14, с.149]:

— захист прав, свобод та законних інтересів громадян, підприємств, установ і організацій різних форм власності;

— охорона конституційного ладу України; створення та забезпечення умов для розвитку громадянського суспільства, політичного і соціального партнерства;

— формування суспільно-політичних і правових умов для практичного досягнення цілей та здійснення завдань і функцій органів державної влади і місцевого самоврядування;

— забезпечення ефективного функціонування механізму держави та державного апарату;

— управління державними корпоративними правами;

— комплектування персоналу органів державної влади висококваліфікованими фахівцями, здатними професійно виконувати свої посадові обов'язки;

— забезпечення дії принципу публічності в діяльності державних службовців і державного апарату, дотримання законності, викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції та інших негативних явищ у державній службі;

— забезпечення належного функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

— створення соціальних, інформаційних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для діяльності персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування;

— удосконалення публічна служба як соціально-правовий інститут має забезпечувати стабільність управління та відігравати роль стабілізатора соціально-політичного життя, сприяючи врегулюванню політичних конфліктів і урівноважуючи дії різних політичних сил (забезпечення політичного партнерства). Цілі й завдання публічної служби зумовлюють розкриття системно-функціонального аспекту публічної служби як системи.

Функції публічної служби зумовлені об'єктивними закономірностями. Зміст кожної функції визначається цілями, що стоять перед державою та державним управлінням, і специфікою об'єкта державного управління, особливостями державно-службових повноважень, сфери діяльності та посадових обов'язків публічних службовців тощо.

Публічна служба в сучасному розумінні зводиться до здійснення функцій державного управління, яке розглядається в широкому значенні, тобто як управлінська діяльність усіх органів у системі законодавчої, виконавчої й судової влади. За такого підходу діяльність як законодавчих, так і виконавчих, а також судових органів державної влади підпадає під формулювання "управління державою". Інакше кажучи, державне управління в такому розумінні характеризує всю діяльність держави, пов'язану з організуючим впливом з боку спеціальних суб'єктів права на суспільні відносини. Зазвичай цю діяльність здійснюють публічні службовці.

Отже, для функціонування державно-управлінського апарату необхідним є формування, реалізація принципів публічної служби. Таким чином, публічна служба, будучи правовим і соціальним інститутом, здійснює в рамках своєї компетенції формування та реалізацію державної політики, реалізацію цілей, функцій державних органів, органів місцевого самоврядування та інших органів, що здійснюють функції держави або місцевого самоврядування, шляхом

професійного виконання посадовими особами і службовцями своїх повноважень і посадових обов'язків, що забезпечують функціонування держави, галузей державного управління, окремих територій, населених пунктів, а також взаємодію держави й громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків. А ефективно виконувати свої обов'язки публічним службовцям дозволяє безперервне навчання.

Так, під навчання розуміють – процес систематичного покращення поведінки особи на основі нових знань, цінностей, установок та навичок.

Навчання публічних службовців вирішує основні завдання, як в інтересах органів державної влади (підвищення ефективності та якості роботи), так і в інтересах працівників. Виховання і навчання відіграють об'єднуючу роль у досягненні поставлених цілей. Тому ефективним засобом підвищення потенціалу органів державної влади є навчання їх працівників. Навчання персоналу – це «ряд цілеспрямованих і систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення окремих елементів професійних компетенцій службовців і введення нових елементів відповідно до поточних і перспективних потреб органу влади» [29, с. 43].

Розвиток кар'єри та професійне навчання виконують головну місію – «навчати співробітників виконувати свої обов'язки». Різниця полягає в тому, що професійна підготовка орієнтована на поточні потреби державної влади, а професійний розвиток орієнтований на майбутнє і є більш фундаментальним» [31, с. 156].

У державних установах професійна підготовка повинна бути комплексним, постійним процесом, що складається з кількох етапів (рис. 1.1).



Рис.1.1. [31]

Управління процесом професійної підготовки починається з визначення запитів, які формуються на основі завдань розвитку персоналу та визначаються потребами працівників у виконанні своїх поточних функціональних завдань і обов'язків. «Вимоги до завдань визначаються виходячи з вимог безпосереднього керівника та самих працівників. В першу чергу це стосується новоприйнятих працівників. Так само, як професійне навчання пов'язане з величезними матеріальними витратами, важливим моментом у процесі формування професійно-технічної підготовки кадрів у бюджеті визначає свої фінансові ресурси» [30, с. 110].

Формат навчання визначається на основі цілей і повинен бути адаптований до вимог робочого місця, беручи до уваги характеристики особи та потреби органів державної влади. Ці вимоги зводяться до наступного (рис. 1.2):

- «мотивація є важливою складовою навчання; працівник повинен мати стимул для здобуття знань і розуміти, що він отримає в майбутньому після успішного навчання;
- створення сприятливого клімату для навчання та навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях є важливими умовами навчання;
- етапність навчання передбачає розбиття отриманих знань на послідовні етапи, рухаючись від більш простих явищ до більш складних;

- забезпечення наявності зворотного зв'язку є важливою частиною навчання; слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок щодо результатів навчання, як під час, так і після нього» [32, с. 145].



Рис. 1.2. [32]

Зміст навчальної програми публічних службовців визначається цілями публічної влади та створений для розвитку певних способів мислення та поведінки. Плануючи таке навчання, слід враховувати наступні принципи навчання публічних слшужбовців (рис. 1.3.) :

- «актуальність – навчальний матеріал має бути конкретним і мати безпосереднє відношення до професії слухачів. Дорослі погано сприймають абстрактність теми, усвідомленість того, що вивчається;
- участь – слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання»;
- повторення матеріалу, яке допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навик;
- зворотній зв'язок – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактовним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку дорослі цінують не абсолютну оцінку, а важливість виступити, дати пропозицію і бути почутим» [32, с. 89].



Рис. 1.3.

Основними факторами, що спонукають державних службовців брати активну участь у професійному навчанні, є: «бажання зберегти робоче місце чи посаду; зацікавленість у підвищенні заробітної плати; бажання отримати нову посаду чи просування по службі; зацікавленість у процесі засвоєння нових знань і навичок; налагодження стосунків з іншими аудиторіями» [5, с. 312].

Система підготовки публічних службовців має враховувати інтереси державних установ та інтереси працівників – отримувати всебічну професійну підготовку. Відповідно до цього науковцями були сформовані організаційні принципи підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, серед яких:

- «індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних кадрових завдань органу державної влади» [31, с. 167].



Професійне навчання публічних службовців організовується та здійснюється установами національної системи підготовки кадрів. Для забезпечення високого рівня знань і вмінь необхідно: сформулювати потреби у змісті навчання відповідно до державних нормативів, враховувати стандарти професійної діяльності; застосовувати новітні освітні технології; контролювати ефективність навчання; розробляти та використовувати методи оцінювання професійної підготовки працівників державних органів; забезпечувати якісну організацію та проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації; створювати сучасні науково-методичне забезпечення.

Однак, система підготовки публічних службовців у сучасному світі має свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести:

1. Підвищення ефективності. Навчання сприяє підвищенню кваліфікації та рівня знань службовців, що може призвести до покращення їхньої продуктивності та ефективності у виконанні обов'язків.

2. Адаптація до змін. Система навчання дозволяє службовцям адаптуватися до швидко змінюючихся умов, нових технологій, законодавства та суспільних вимог.

3. Стимулювання інновацій. Навчання сприяє впровадженню новаторських ідей, підвищенню креативності та розробці нових підходів у державному управлінні.

4. Розвиток лідерських якостей. Програми навчання можуть сприяти розвитку лідерських вмінь, що важливо для ефективного керівництва в державних установах.

До основних недоліків відносяться:

1. Неоднорідність навчальних програм. Деякі програми можуть бути нестабільними або не відповідати потребам різних службовців, що може призвести до недооцінки їхньої ефективності.

2. Відсутність стимулу до участі. Деякі службовці можуть не бачити вигоди в участі у програмах навчання або не мати стимулу до саморозвитку.

3. Недостатня адаптація до потреб. Іноді підготовка не забезпечує службовцям необхідних навичок для ефективного реагування на реальні виклики та проблеми, з якими вони стикаються у роботі.

Ефективна система підготовки публічних службовців повинна урахувати цільові орієнтири та індивідуальні потреби, забезпечуючи збалансований підхід до розвитку кадрів у державному секторі.

Для покращення системи підготовки кадрів органів державної влади використовуються такі методики, як: SWOT-аналіз, тобто визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз системи підготовки кадрів у контексті стратегічних та суспільних змін; асесмент компетентностей передбачає оцінку компетентностей кадрів, їхніх навичок, знань та вмінь у відповідності до нових вимог і стандартів; опитування/анкетування експертів і менеджерів, сюди відносять збір думок та вподобань з точки зору підвищення професіоналізму та підготовки персоналу; групові дискусії та фокус-групи, що включають в себе залучення експертів для обговорення потреб у підготовці кадрів і виявлення перспективних напрямків розвитку; Експертні оцінки особистісних характеристик, а саме: аналіз особистісних якостей, що може впливати на ефективність навчання та професійного зростання; порівняльний аналіз зарубіжного досвіду, що передбачає вивчення та адаптацію кращих практик з підготовки кадрів із зарубіжних систем управління.

Для вдосконалення процесів підготовки та навчання кадрів, які працюють в сфері державної служби необхідно використовувати теоретичні засади дослідження системи підготовки публічних службовців, які ґрунтуються на наступних основних принципах:

- Системність. Підготовка публічних службовців є складною, багатогранною системою, яка включає в себе різноманітні елементи, зв'язки між якими мають бути гармонійними.

- Цільова орієнтація. Система підготовки публічних службовців повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей, які відповідають потребам суспільства та держави.

– Інтегрованість. Система підготовки публічних службовців повинна бути інтегрована з іншими системами управління людськими ресурсами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

– Динамічність. Система підготовки публічних службовців повинна бути динамічною, здатною адаптуватися до змін у суспільстві та державі [32, с. 246].

На основі цих принципів можна сформулювати наступні теоретичні засади дослідження системи підготовки публічних службовців:

– Дослідження системи підготовки публічних службовців має бути комплексним, охоплювати всі її елементи та зв'язки між ними.

– Дослідження системи підготовки публічних службовців має бути цільовим, спрямованим на вирішення конкретних завдань.

– Дослідження системи підготовки публічних службовців має бути інтегрованим, враховувати взаємозв'язок з іншими системами управління людськими ресурсами.

– Дослідження системи підготовки публічних службовців має бути динамічним, враховувати зміни в суспільстві та державі [36, с. 54].

Дослідження системи підготовки публічних службовців є важливим аспектом розвитку ефективної та компетентної державної служби. Теоретичні засади такого дослідження включають різноманітні аспекти, такі як освіта, навчання, розвиток кадрів та управлінські практики. Ось деякі ключові теоретичні засади, які були враховані нами під час дослідження системи підготовки публічних службовців:

1. Публічна адміністрація та управління: вивчення теорій та концепцій публічної адміністрації, які визначають ролі та функції державних службовців у сучасному суспільстві; аналіз моделей управління в публічному секторі та їх вплив на систему підготовки службовців.

2. Освіта та навчання: вивчення педагогічних підходів до навчання дорослих та їх застосування у підготовці публічних службовців; розробка та оцінка ефективних методів навчання, враховуючи специфіку роботи в державних установах.

3. Компетенції та навички: визначення ключових компетенцій, необхідних для успішної роботи в сфері публічної служби; аналіз зв'язку між отриманням конкретних навичок і підвищенням ефективності діяльності державного службовця.

4. Інновації та технології: розгляд впливу інновацій та сучасних технологій на процеси підготовки публічних службовців; аналіз можливостей використання е-навчання, симуляцій та інших технологій для покращення процесів навчання та розвитку кадрів.

5. Міжнародний досвід: вивчення досвіду інших країн у підготовці та розвитку державних службовців; адаптація успішних практик та засобів інших країн до конкретних умов власної країни.

6. Оцінка ефективності: розробка методик та критеріїв для оцінки ефективності системи підготовки публічних службовців; вивчення взаємозв'язку між якістю підготовки та результативністю державної служби [36, с. 55].

Ці теоретичні підходи використовували, як основу для дослідження системи підготовки публічних службовців в конкретній країні чи організації.

## **1.2. Основні концепції та дефініції підготовки публічних службовців**

Різноманітні теорії підготовки державних службовців (управлінців, менеджерів, лідерів), як, правило зароджувалися на Північно-Американському континенті. Вони широко розповсюджувалися в усьому світі і дуже часто імплементувалися в навчальний процес без врахування специфічного культурного контексту тієї чи іншої країни.

**Підготовка публічних службовців здійснюється задля підвищення їхньої цінності як людського капіталу та людського ресурсу.** Реалізується це через процес викладання та навчання, в якому учасники навчальних програм набувають нових знань, навичок, вивчають закони, концепції, розглядають та практикують ситуації з правил взаємовідносин, які вдосконалюють їхню діяльність у виконанні управлінських професійних ролей.

Звідси можна визначити, що підготовка публічних службовців – це система заходів, що включає навчання, підвищення кваліфікації та розвиток умінь та знань, необхідних для ефективної роботи у сфері державного управління та виконання обов'язків у державній службі. Основні концепції та дефініції, пов'язані із підготовкою публічних службовців, включають наступне:

#### 1. Навчання:

– Дефініція: Навчання публічних службовців – це процес передачі знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків у державному секторі.

– Ключові аспекти: Акцент на освоєнні конкретних знань та вивченні фахових навичок, що стосуються роботи в публічній адміністрації. Дивні ви

#### 2. Розвиток кадрів:

– Дефініція: Розвиток кадрів в публічній службі – це систематичний підхід до забезпечення росту та розвитку здібностей та компетенцій службовців протягом їхньої кар'єри.

– Ключові аспекти: Включає в себе навчання, тренінги, менторство та інші інструменти для підвищення професійного рівня.

#### 3. Управління знаннями:

– Дефініція: Управління знаннями у сфері публічної служби – це процес організації, збереження та передачі знань, які є стратегічно важливими для ефективного функціонування установ та агентств.

– Ключові аспекти: Визнання ролі знань у досягненні цілей організації, використання технологій для обміну та збереження інформації.

#### 4. Система оцінки та розвитку:

– Дефініція: Система, що оцінює та розвиває публічних службовців, – це інструмент для визначення потреб у розвитку та оцінки успішності службовців.

– Ключові аспекти: Включає в себе визначення цілей, регулярні оцінки та плани розвитку на основі індивідуальних та організаційних потреб.

#### 5. Адаптація та зміна організаційної культури:

– Дефініція: Адаптація та зміна організаційної культури в публічній службі - це процес, спрямований на впровадження нових цінностей та підходів для покращення ефективності та відповідності завданням службовців.

– Ключові аспекти: Сприяє адаптації до змін у суспільстві та вдосконаленню внутрішньої культури організації [40, с. 82].

Ці концепції взаємодіють, утворюючи комплексний підхід до підготовки та розвитку публічних службовців, що сприяє створенню ефективної та професійної державної служби. Існує ряд різних дефініцій підготовки публічних службовців. Одна з дефініцій підготовки публічних службовців стверджує, що це процес надання службовцям необхідних знань, навичок та цінностей для успішного виконання їхніх обов'язків. Друга дефініція описує підготовку як систематичний процес розвитку знань, навичок та цінностей публічних службовців з метою підвищення їх ефективності та продуктивності.

Мета підготовки публічних службовців полягає в тому, щоб забезпечити їм необхідні знання, навички та цінності для ефективного виконання своїх обов'язків. Це допоможе їм:

- виконувати свої обов'язки відповідно до закону та професійних стандартів;
- рішуче та ефективно вирішувати проблеми;
- взаємодіяти з громадянами та іншими зацікавленими сторонами;
- розвивати кар'єру та професійно зростати.

Існує ряд різних підходів до підготовки публічних службовців. Одні з них акцентують увагу на теоретичних знаннях, інші – на практичних навичках, а ще інші – на цінностях та етиці.

Теоретичний підхід до підготовки публічних службовців фокусується на наданні їм теоретичних знань у галузі публічного управління та адміністрування. Цей підхід передбачає вивчення таких тем, як:

- Основи публічного управління;
- Державне право;
- Міжнародне право;
- Економіка;

- Політика [50, с. 270].

Практичний підхід до підготовки публічних службовців фокусується на наданні їм практичних навичок, необхідних для виконання їхніх обов'язків. Цей підхід передбачає проведення таких заходів, як:

- Практичні тренінги;
- Стажування;
- Робота над реальними проектами.

Ціннісний підхід до підготовки публічних службовців фокусується на розвитку їхніх цінностей та етики. Цей підхід передбачає вивчення таких тем, як:

- Державна служба як професія;
- Етичні норми публічної служби;
- Корпоративна культура публічної служби.

Інтегрований підхід до підготовки публічних службовців поєднує в собі теоретичні, практичні та ціннісні підходи. Цей підхід передбачає вивчення таких тем, як:

- Теоретичні основи публічного управління;
- Практичні навички публічної служби;
- Цінності та етика публічної служби [50, с. 271].

Підготовка публічних службовців може проводитися в різних формах, таких як:

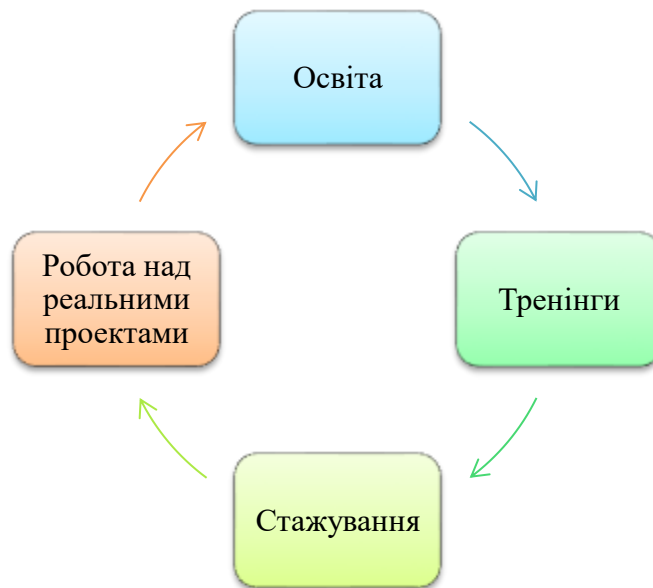
- Освіта. Освіта є одним із основних способів підготовки публічних службовців. Вона може проводитися у вищих навчальних закладах, які пропонують спеціальності у галузі публічного управління та адміністрування.

- Тренінги. Тренінги є одним із ефективних способів розвитку практичних навичок публічних службовців. Вони можуть проводитися як державними органами, так і приватними компаніями.

- Стажування. Стажування є одним із способів отримати реальний досвід роботи в публічній адміністрації. Воно може проводитися у державних органах, органах місцевого самоврядування, а також у неурядових організаціях.

- Робота над реальними проектами. Робота над реальними проектами є одним із способів набуття практичних навичок та досвіду роботи в публічній

адміністрації. Цей спосіб підготовки може використовуватися як окремий метод, так і в рамках інших форм підготовки [50, с. 272]



*Рис. 1.4.*

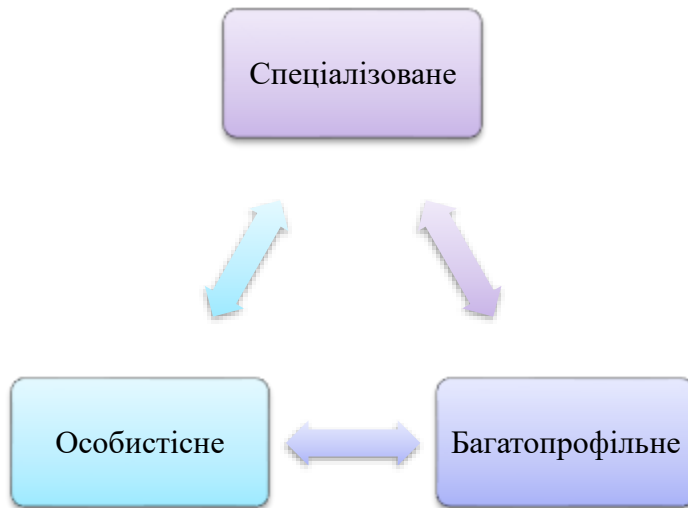
У системі класифікації моделей і концепцій підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові групи підготовки кадрів державного службовця:

1. «Спеціалізоване – система навчальних планів і програм, за якими проводять спеціальну підготовку в межах розвитку конкретної системи державного управління, орієнтованої на інноваційний і технологічний розвиток цієї системи»;

2. «Багатопрофільне – передбачає всебічне навчання в межах різноманітних сценаріїв розвитку системи державного управління в майбутньому»;

3. «Особистісне – спрямоване на розкриття сильних сторін державного службовця відповідно до його особистих природних якостей, навичок і вмінь» [54, с. 4].





*Рис. 1.5. Основні напрями навчання публічних службовців*

Існуюча система підготовки державних службовців в Україні повинна бути реформована в рамках відкритої моделі, яка забезпечує високий рівень застосування інформаційних технологій та дистанційної освіти, участь приватного сектору в підготовці державних службовців, випереджальне навчання та неперервну освіту, а також як високе почуття відповідальності та результати праці.

Можна сказати, що сьогодні система державної служби майже в усіх країнах світу зазнає змін. Концепція державних службовців завжди ґрунтувалася на традиційній філософії національної держави. Сьогодні поняття суверенітету, національності та громадянства зазнають фундаментальних змін. Державну владу здійснювали нові структури управління та численні актори.

Контекст реформування державної служби також змінюється. Сьогодні існує дві основні моделі реформування державного управління: «вестмінстерська», представлена Великою Британією та Новою Зеландією, а згодом запроваджена іншими країнами, які прийняли парламентську систему британського зразка, та «американська», яка використовується лише в Сполучених Штатах.

Найголовніший висновок, який можна зробити з цього, полягає в тому, що реформа державного управління – це питання, яке потребує висококваліфікованих суб'єктів реалізації – державних службовців усіх рівнів.

Зазвичай державних службовців визначають як «людський капітал» і «людські ресурси національної системи державного управління». У свою чергу, національні системи державного управління традиційно розглядаються як бюрократичні організації, які виконують урядові рішення та політику. Хоча природа державного управління та державних послуг різна в різних політичних системах, ідея державних послуг і державних службовців як людського капіталу та людських ресурсів є універсальною [58, с. 123].

Державні службовці проходять навчання, щоб підвищити свою цінність як людського капіталу та людських ресурсів. Це досягається за допомогою процесу викладання та навчання, у якому учасники освітніх проектів отримують нові знання, навички, вивчають закони та поняття, думають і практикують ситуації на основі правил відносин, тим самим покращуючи виконання своїх професійних управлінських ролей.

У цьому сенсі навчання часто розглядається як відповідальність трьох партнерів: організації, в якій працюють учасники освітнього процесу, самих учасників і навчального закладу. Навчання державних службовців також має особливості відповідно до цільової групи підготовки.

Тому розрізняють загальну підготовку та спеціалізовану підготовку; підготовку державних службовців на всіх рівнях державного управління (державні службовці вищої, середньої та нижчої ланки) та підготовку державних службовців на різних етапах їхньої кар'єри (підготовка до застосування на державну службу, підготовка до вступу (введення) на посаду, підготовка на робочому місці – як правило, це навчання працівників середньої ланки в центрах підвищення кваліфікації).

Підготовка зі вступу (введення) надає новопризначеному персоналу (тим, хто вперше працює на державній службі або тим, хто працюватиме лише короткий період) базову інформацію про службу та їх нове середовище. Навчання на робочому місці забезпечує постійну та регулярну інтенсивну підготовку для покращення існуючих розпорядків роботи працівників та створення нових. Його запроваджено з метою впровадження нових управлінських функцій і технологій [58, с. 124].

Підвищення кваліфікації державних службовців, які досягли професійних успіхів, здійснюють спеціалізовані установи чи установи. Проводиться вона регулярно з метою інформування аудиторії (державних службовців) про новинки у державних справах або сферах їх компетенції, загалом про нові науково-технічні досягнення, зокрема у сфері управління (управління).

Зазвичай вважається, що політика державної служби реалізується кадровою системою державного управління. Але таке визначення є обмеженим і однобічним. Національна політика у сфері державної служби може бути сприйнята як посередник між державними службовцями, які проходять навчання, та освітньою ідеологією навчальних закладів. Це означає, що політика, прийнята державою щодо держслужбовців, може впливати на те, які компетенції, навички та знання вважаються пріоритетними для успішної роботи у державній службі. Ця політика може визначати орієнтацію навчальних програм, стандартів та курсів у навчальних закладах, що готують майбутніх державних службовців. Вона визначає очікування щодо необхідних знань та навичок, а також впливає на методи навчання та програми підготовки для того, щоб службовці могли краще відповідати вимогам державної служби в майбутньому. Таким чином, національна політика в цій області може створювати взаємозв'язок між потребами державної служби та підготовкою службовців у навчальних закладах, спрямовуючи освітню ідеологію на вироблення компетентностей, які відповідають потребам державного управління.

Можна побачити, що політика навчання державних службовців має поєднувати потреби «згори вниз» і «знизу вгору». Принцип «знизу вгору» стосується не лише потреб нинішніх державних службовців та навчальних закладів, а й потреб, які були інтегровані в традицію державних службовців, тобто потреб щоденної роботи та кар'єри, очікування тим самим створюючи освітні потреби.

А. Манзур наголошував на відмінності між офіційною національною політикою державної служби та освітньою політикою закладів, які готують державних службовців [62, с. 103].

Останні, які були засновані як незалежні структури, включають в своїй політиці:

- а) «традиції державної політики у сфері державної служби залишаються сталим елементом;
- б) потреби, що виникають із нижчих рівнів, враховуються;
- в) інструкції щодо національних цілей з підготовки управлінців, які надходять зверху, визначаються та реалізуються навчальними установами через встановлення пріоритетів та розподіл наявних ресурсів» [62, с. 104].

Інституційна освітня політика підготовки публічних службовців може відображати певні «ідеологічні» уподобання у використанні освітніх ресурсів, стратегій та методів навчання. Це означає, що самі установи, що здійснюють підготовку службовців, можуть мати свої власні підходи до формування програм, обрання змісту курсів, вибору методів викладання тощо. Наприклад, деякі інституції можуть акцентувати увагу на практичній складовій підготовки, використовуючи кейси, симуляції реальних ситуацій, стажування в установах державного управління. Інші можуть більше зосереджуватися на теоретичних аспектах, запропонованих у певних наукових школах чи підходах. Ці ідеологічні уподобання відображаються в розробці програм навчання, підборі викладачів, форматах курсів та вимогах до студентів. Ці підходи можуть відображати конкретні стратегії або погляди на те, як слід формувати кадри для державної служби та які навички та знання вважати найбільш важливими для успішної роботи в цій сфері.

Таким чином, метою державного управління та публічних послуг є досягнення загальнодержавних цілей, поставлених політиками, а підготовка державних службовців передбачає підвищення ефективності діяльності, що виконується останніми.

Щоб краще зрозуміти діяльність навчальних закладів та осіб, відповідальних за підготовку державних службовців, необхідно проаналізувати проблеми сучасного суспільства та визначити їх ширші соціальні та політичні наслідки. Основні теоретичні приписи щодо сучасної бюрократії були

запропоновані Максом Вебером у його моделі раціональної правової бюрократії [6, с. 134].

У той же час численні моделі раціональності створили ситуаційну теорію. Теоретичні праці К. Перроу, Дж. Томпсона, П. Лоуренса і Дж. Лорша, П. Блау і В. Скотта лягли в основу цієї теорії та висунули ідею про ефективність різних організаційних моделей у різних ситуаціях. Ці умови можуть бути внутрішніми, такими як розмір, складність, розподіл праці та технологічний рівень самої організації, або зовнішніми, такими як розмір і тип ринку, складність і нестабільність зовнішнього середовища. З практичної точки зору ситуаційна теорія зосереджується на необхідності планування діяльності організації щодо ефективного досягнення її контекстно-специфічних цілей.

З точки зору Манзура, органічні теорії Т. Бернса та Г. М. Стокера були найбільш актуальними для підготовки державних службовців. Науковець вважає, що існує потреба в організації підготовки державних службовців як частини органічного цілого, що складається з політиків і бюрократів та їх ширшого національного та міжнародного економічного та культурного середовища. А. Манзур у своїй роботі, присвяченій оцінці підготовки державної служби та її ролі в країнах, що розвиваються, розглянув цю систему в «веберівському дусі» та зосередив свою увагу на певних політичних та економічних факторах (особливо в країнах, що розвиваються), щоб побудувати «формально раціональну» систему державної служби і забезпечити її стабільний розвиток [62, с. 105].

Отже, підготовка публічних службовців є невід'ємною частиною ефективного функціонування державного сектору. Такі ключові поняття, як навчання, розвиток людських ресурсів, управління знаннями, системи оцінки та розвитку, адаптація та зміна організаційної культури, об'єднані для створення системи, яка підтримує безперервне вдосконалення та адаптацію до змін у суспільстві та умовах праці. Ефективне навчання державних службовців передбачає не лише передачу конкретних знань, а й акцентує увагу на розвитку ключових компетенцій, застосуванні інноваційних методів та забезпеченні постійного підвищення професійних стандартів. Системи управління знаннями

та оцінки допомагають визначити та реагувати на потреби співробітників і організації. Таким чином, підготовка державної служби вимагає системного та гнучкого підходу, який враховує як індивідуальні потреби службовців, так і стратегічну місію державних органів. Проте лише поєднання цих концепцій може забезпечити висококваліфіковану, адаптивну та підзвітну державну службу.

У своїй дипломній роботі використовувала різноманітні теорії та концепції. Деякі з потенційно корисних для дослідження є: теорія публічного управління (вивчення методів та стратегій управління державними організаціями, розробка політик та програм); теорія інституціональних змін (дослідження механізмів та принципів змін у державних установах для адаптації до європейських стандартів); теорія євроінтеграції (розгляд аспектів процесу вступу до Європейського Союзу та впливу цього процесу на створення та розвиток системи підготовки публічних службовців); теорія навчання та розвитку персоналу (вивчення методів навчання, розвитку та оцінки знань та навичок для підготовки службовців); концепції стратегічного управління людськими ресурсами (дослідження планування та управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей державної служби).

### **1.3. Аналіз джерел дослідження**

Характеризуючи аналіз джерел, якими послуговувались при написанні даної роботи слід виокремити декілька груп.

До *першої групи* відносяться законодавчі акти: нормативно-правові документи вищих органів державної влади України – Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів

*Другу групу* складають поточні архіви вищих навчальних закладів та Інституту змісту освіти Міністерства освіти та науки України.

*Третю групу* джерел складають матеріали фахової періодики та науково-практичних конференцій.

*Четверту групу* джерел складають тематичні ресурси мережі Інтернет. Дана група джерел є неструктурованим інформаційним ресурсом, можливість і

доцільність використання, якої як джерельної бази досліджень підтверджується відповідними теоретичними обґрунтуваннями та практичним досвідом дослідників. Валідність виявлених електронних документів, ступінь їх автентичності та достовірності визначалась статусом джерел інформації (сайти юридичних осіб).

Питання функціонування державної служби в зазначений період досліджували такі правознавці, як: М. М. Сперанський, М. К. Нелідов, І. Ю. Андреевський, М. М. Коркунов, М. О. Куплеваський, М. І. Лазаревський, А. І. Єлістратов та ін. Їх дослідження здійснювалися в рамках державного та адміністративного права.

Прихильником більшості вищезазначених поглядів на сутність і призначення державної служби є Коркунов М. М., який, хоча і не виділяє державну службу як самостійний правовий інститут, вважає, що вона сприяє динамічній структурі державного права. У цьому контексті науковці розглядають державну службу в рамках державної влади та досліджують державні установи та представницькі органи. Головною заслугою М. М. Коркунова в розвитку теорії державної служби вважається те, що він вперше розробив основи державної служби, дозволивши виділити останню з-поміж інших видів державної служби:

- 1) «зміст державної служби завжди є юридичним обов'язком службовця»;
- 2) «така служба має публічно-правовий характер»;
- 4) «державно-службова діяльність має представницький характер, оскільки здійснюється від імені держави»;
- 5) «державно-службову діяльність спрямовано на реалізацію завдань держави» [27, с. 312].

Узв'язку з цим, зростає потреба в науковому обґрунтуванні методик підготовки державної служби. Українські експерти досліджують концептуальні основи підготовки державних адміністраторів в Україні: В. Б. Авер'янов, В. П. Андрущенко, В. Г. Атаманчук, В. М. Бебик, Б. А. Гаєвський, М. Ф. Головатий, С. А. Калашнікова, В. М. Князєв, Б. О. Кравченко, В. Г. Кремень, В. І. Луговий, В.

П. Лебединський, С. В. Майборода, П. І. Надолішній, Н. Р. Нижник, І. Ф. Надольний, М. І. Пірен, В. А. Ребкало, В. А. Скуратівський, В. П. Тронь та інші.

Українські науковці працюють над дослідженнями окремих питань організації державної служби, аналізу освітніх потреб, змісту освітніх програм та відповідних методів підготовки українських державних службовців: В. Ю. Биков, Д. І. Дзвінчук, С. Д. Дубенко, С. В. Крисюк, В. К. Майборода, П. С. Назимко, О. Ю. Оболенський, Н. Г. Протасова, В. Г. Яцуба та інші.

Аналізуючи напрацювання дослідників з конкретних проблем, можна виділити основні характеристики стану психологічної готовності українських державних службовців до інтеграції в європейський етичний простір:

- цілеспрямована діяльність, її ефективність та стабільність значною мірою залежать від здатності особи успішно виконувати свої обов'язки, раціонально використовувати знання та досвід, враховувати особистісні якості, контролювати себе та адаптуватися до непередбачених обставин. (С. Д. Максименко, О. М. Пелех);
- стійка характеристика особистості виявляється в готовності до професійної діяльності та психічному стані, що проявляється у здатності приймати самостійні рішення в складних професійних ситуаціях, у власній оцінці своїх здібностей у контексті майбутніх викликів та досягненні конкретних результатів, а також у передачі знань іншим (Т. В. Іванова);
- відносно стійкий стан, який визначається основними характеристиками особистості (зокрема, характерологічними), а також програмованими (мотиваційними та інтелектуальними) властивостями, проявляється у позитивному ставленні до своєї професії та розвиненій професійній самосвідомості (Е. П. Корабліна);
- ознаки включають сформовану спрямованість на професійну діяльність, готовність до праці, зацікавленість у власній професійній сфері, бажання до самостійного зростання в цій області та розвинене професійне мислення. (В.А. Сластьоніна);
- цілеспрямоване проявлення особистості включає систему професійних знань, навичок, умінь, потреб, мотивів, психологічних якостей, настанов та



станів, що сприяють успішному залученню до професійної діяльності і її оптимальному виконанню, враховуючи вимоги самої діяльності та особливості особистості. (П. П. Горностай);

- це важливі аспекти, що включають потребу в конкретній діяльності, усвідомлення відповідності особистісних якостей вимогам цієї діяльності та свідому мотивацію особистих прагнень до даної спеціальності (О. Г. Мороз);
- поєднання складається з різноманітних та взаємопов'язаних рис особистості, а не з окремої характеристики чи якості людини. (А. А. Смірнов).

Заслуговує на увагу визначення І. Кулініча індивідуально-психологічної готовності до праці, яку він розглядає як складний багаторівневий конструкт, що включає операційну та особистісну підструктури [33, с. 89]. І. Кулініч вважає, що початковий рівень сформованості психологічної підготовки до трудової діяльності характеризується відсутністю професійних і спеціальних відмінностей і в основному запроваджується на етапі кар'єрних намірів. Якісними складовими означеного рівня є підготовка до професійної підготовки, а також безпосередньо професійна підготовка. Результати професійної підготовки становлять основу психологічної підготовки до наступного етапу роботи. Воно виражається як «підготовка індивіда до конкретної професійної діяльності, входження в робочу силу, входження в систему професійних і виробничих відносин» [33, с. 90].

З'ясовуючи напрями та передумови формування психологічної підготовки до професійної діяльності державних службовців в умовах інтеграції, варто врахувати точку зору А. Ковальова, який вважає, що «формування психологічної підготовки до праці є не що інше, як формування необхідної суб'єктивні умови чи риси характеру людини. Надати можливість свідомо і сумлінно працювати в колективі чи для нього з відповідними знаннями» [37, с. 89].

В. Луговий окремо виділив дві основні моделі професійної підготовки талантів публічного менеджменту – північноамериканську та західноєвропейську континентальну та розглянув тенденції їх розвитку, які необхідно враховувати в процесі виховання талантів високого рівня. Зміст професійного навчання не контролюється центральним органом управління

державної служби. Існують єдині вимоги та стандарти якості професійного навчання державних службовців [34, с. 6]. Г. Опанасюк також вважає, що децентралізація підготовки кадрів у пострадянських країнах є важливою передумовою для впровадження соціально-економічних реформ. Водночас він звернув увагу на такі сучасні тенденції, як зростання ролі мультидисциплінарного навчання, національних закладів підготовки державних службовців, перехід від відомчого до функціонального принципу навчання [42, с. 266].

А. Міхненко, Н. Гончарук та Л. Прокопенко виокремили не на дві, а три моделі – німецьку, французьку та англосаксонську і стверджували, що елементи останньої фактично були запроваджені в Україну [36, с. 54]. За словами А. Мельник, деякі модифікації англосаксонської моделі були поширені й у Німеччині, тому вона окремо перелічує англосаксонський, французький та американський. Водночас він вважає, що найбільш прийнятним для України є досвід Франції, Німеччини та Великобританії, тобто політика постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, спрямована на пошук найкращої мотивації та максимальної ефективності [35, с. 43].

Н. Артеменко об'єднала досвід Австралії, Великої Британії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Нової Зеландії та США, щоб продемонструвати важливість планування особистої кар'єри, ефективних систем ефективності та систем соціального забезпечення державних службовців мотивації, а також незалежного оцінювання, зокрема шляхом запровадження незалежних центрів оцінювання кадрів державної служби [1, с. 143].

Питання професіоналізації державного службовця вже давно перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців і практиків. Реформуванню системи професійного навчання державних службовців присвячено дослідження Н. Гончарук, Г. Гразіотової, Л. Прудіус, Н. Липовської та ін. С. Селіванов у своїй роботі розглянув впровадження цифрового навчання у процес професіоналізації державних службовців. С. Квітка акцентує увагу на таких перспективних напрямках, як цифрова трансформація освіти та розвиток цифрових можливостей державної служби. У контексті цього дослідження заслуговує на

увагу і наукова розвідка В. Арешонков цифровізації освіти. В. Нагорний, А. Доценко та Н. Нагорна розглянули переваги та недоліки цифровізації вищої освіти в контексті побудови цифрового університету.

Отже, у своїх дослідженнях українські та зарубіжні науковці аналізують різноманітні проблеми, спрямовані на узагальнення та розкриття аспектів формування сучасної системи підготовки публічних службовців. Огляд джерельної бази дослідження формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні та зарубіжних країнах показує, що, окрім значної кількості публікацій загального характеру, які розкривають їх напрями та зміст, науковці почали досліджувати формування сучасної системи підготовки публічних службовців в нових геополітичних умовах. Проте вивчення останніх досліджень щодо формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні та зарубіжних країн залишається недостатнім.

## **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ**

### **2.1. Підготовка публічних службовців у Франції**

У даному розділі ми досліджували систему освіти, програми підготовки, що використовуються для підготовки публічних службовців в різних країнах Європи; здійснили аналіз законодавчих актів, регулюючих підготовку кадрів для публічної служби у Європі; проаналізували основні методи, стратегії та підходи, що використовуються у процесі навчання публічних службовців у країнах ЄС; здійснили ретельний аналіз результативності системи підготовки кадрів, визначили сильних та слабких сторони системи.

Отже, підготовка кадрів для публічної служби в країнах Європи базується на різноманітних підходах та програмах, спрямованих на підвищення професійної компетентності та ефективності службовців. Ці програми включають в себе навчання, тренінги, семінари, стажування та інші освітні заходи для розвитку навичок, необхідних для роботи в державному секторі.

У багатьох країнах Європи існують спеціальні навчальні установи та академії, які надають освіту та підготовку для службовців урядових органів. Ці програми можуть бути спрямовані на ознайомлення з правовими, економічними та соціальними аспектами управління, міжнародної політики, стратегічного планування, комунікаційних навичок та інших ключових областей для ефективної роботи у сфері публічної служби.

Крім традиційних методів навчання, деякі країни використовують інноваційні підходи, такі як онлайн-курси, відкриті лекції, інтерактивні платформи тощо, щоб забезпечити доступність та актуальність знань для публічних службовців. Такі програми сприяють підвищенню якості та професійного розвитку кадрів у сфері державного управління в Європі.

Зважаючи на вищевикладене, звернення до вивчення зарубіжного досвіду у підготовці кадрів для публічної служби має декілька ключових причин:

1. Набуття кращих практик. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє виявити та засвоїти кращі практики у сфері підготовки та розвитку кадрів для публічної служби, які можна успішно впровадити власній системі.

2. Адаптація до сучасних тенденцій. Зарубіжний досвід допомагає адаптувати програми підготовки кадрів до сучасних тенденцій у державному управлінні, які змінюються швидким темпом у зв'язку з розвитком технологій та глобалізацією.

3. Розвиток міжнародних партнерств. Вивчення зарубіжного досвіду сприяє розвитку міжнародних партнерств у сфері публічного управління, що може призвести до обміну найкращими практиками та співпраці для покращення систем підготовки кадрів.

4. Уникнення помилок і використання успішних моделей. Студіювання досвіду інших країн дозволяє уникнути можливих помилок та використовувати успішні моделі в управлінні та підготовці публічних службовців. Загалом, вивчення зарубіжного досвіду у підготовці кадрів для публічної служби є важливим елементом для постійного вдосконалення системи публічного управління в країні.

Тож, розпочнемо з підготовки публічних службовців у Франції.

Французька державна служба традиційно була інституцією, що забезпечує життєздатність французького суспільства і базується на принципі професійного розвитку, який передбачає розуміння державної служби як діяльності, яка вимагає від осіб особливих якостей і щирого служіння суспільним інтересам.

При вступі на державну службу державні службовці отримують певні ранги, які дають їм можливість обіймати певні посади, що характеризуються різноманітністю функцій. Таке співвідношення звань і посад (тимчасових місць роботи в державних органах) забезпечує високу мобільність державних службовців у межах певних звань і відображає справжню гнучкість управління людськими ресурсами.

Реалізація принципів професіоналізму та компетентності на державній службі має вирішальне значення для функціонування державної служби Франції. Це забезпечує їхня система професійної підготовки, яка ґрунтується на

постійному врахуванні потреб національної державної служби у висококваліфікованих кадрах із високим рівнем загальної освіти та здатністю застосовувати наявні знання під час виконання професійних функцій [4, с. 142].

Спільним для більшості цих підходів є розуміння ролі та місця системи підготовки державних службовців у французькому суспільстві. Проте теоретичні розробки вчених стосуються лише окремих аспектів цієї проблеми. Ми вважаємо, що необхідні подальші наукові дослідження щодо особливостей поточного функціонування французької державної служби, впливу системи підготовки державних службовців на стабільність державної служби та взаємозв'язку між конкурсним відбором і державною службою. У Франції підготовка фахівців для державної служби має значний вплив на реалізацію національних реформ, адже професійна підготовка держслужбовців включає різноманітні аспекти: інтегрована система навчання: Франція має широку систему професійного навчання для державних службовців. Ця система включає університети, школи адміністрації та спеціалізовані курси для різних рівнів управління; акцент на лідерство та інновації: програми навчання державних службовців у Франції ставлять у центр уваги лідерство, стратегічне мислення та інновації, сприяючи розвитку нових підходів до управління; стратегічне планування: навчання спрямоване на розвиток навичок у сферах стратегічного планування, аналізу політики та ефективного впровадження реформ.

Французька система підготовки державних службовців вважається існуванням і функціонуванням взаємозв'язку та цілісності різних типів навчальних закладів і відповідних адміністративних органів. Т. Витком досліджено складність механізмів відбору, структури, змісту навчання, форм організації навчання, методів, засобів і прийомів, специфіку організації навчального процесу, особливості безперервного професійного навчання та його зв'язку з кар'єрним розвитком [9, с. 56].

Системи підготовки державних службовців як підсистеми системи освіти державного службовця та національної освіти, взаємопов'язаної та взаємодіючої з підсистемою відбору та просування по службі. Ми розглядаємо специфіку державної служби Франції, взаємозв'язок і взаємодію між системою відбору та

розвитку кар'єри та системою підготовки державної служби. Це, у свою чергу, дає змогу аналізувати комплексні властивості державної служби, які є результатом взаємодії її структурних елементів.

Французьке законодавство про державну службу визначає цілі державних органів у сфері підготовки державних службовців. Тому сьогодні перед французькою системою підготовки державних службовців стоїть завдання виготовити спеціалістів найвищого рівня, які поєднують базові теоретичні знання з ґрунтовною практичною підготовкою.

Завдяки науковому аналізу ми бачимо, що французька система підготовки державних службовців є, по суті, системою професійного навчання, яка включає два основних компоненти:

- «базову підготовку»;
- «безперервну (упродовж усієї кар'єри) професійну підготовку» [9, с. 57].

Під так званою базовою підготовкою розуміється початкова професійна підготовка, отримана після вступу на державну службу. Метою базової підготовки є формування основних знань, умінь і навичок у державних службовців і використання цих знань, умінь і навичок для ефективного виконання ними професійних функцій у межах своїх посадових обов'язків та повної реалізації права на безперервне навчання протягом усієї своєї державної служби.

У свою чергу, термін «підвищення кваліфікації» стосується професійної підготовки, яку державні службовці отримують протягом своєї кар'єри на державній службі. Його основна мета – постійне збагачення професійних знань і навичок державних службовців у службовій діяльності. Це сприяє просуванню на нові посади та успішному розвитку кар'єри серед державних службовців.

На відміну від цього терміна, який є загальним поняттям, термін «підвищення кваліфікації» використовується для позначення конкретного поняття одного з видів безперервного професійного навчання державних службовців. Професійний розвиток (відповідно до французької інтерпретації) розглядається як процес, за допомогою якого державні службовці

вдосконалюють свої результати у виконанні певних посадових функцій. Це практичне спеціалізоване професійне навчання для працівників, які вже займають певні посади в органах державного управління. Її безпосереднє призначення полягає в удосконаленні виконання державними службовцями професійних функцій і завдань, які виконуються чи виконуватимуться в майбутньому [10, с. 23].

На сьогоднішній день у Франції різниця між базовою професійною підготовкою та безперервною професійною підготовкою для державних службовців стає все менш чіткою. Система підвищення кваліфікації державного службовця є складовою частиною безперервної освіти державних службовців, яка поєднує базову підготовку та безперервне професійне навчання.

Отже, отримані в ході дослідження дані підтверджують важливість проведення постійної освіти для державних службовців у Франції. Адже сьогодні загально визнано, що державний службовець має бути висококваліфікованим спеціалістом і визнавати, що ставлення до держави як соціального інституту визначається його здібностями та високим професійним рівнем, спілкуванням зі споживачами державних послуг, знанням своєї загальної культури і ставлення до обізнаності з усіма аспектами державної діяльності. Цього можна досягти лише в рамках безперервної освіти державних службовців, яка є необхідною умовою всебічного розвитку державних службовців, збагачення творчого потенціалу, реалізації здібностей і вдосконалення професійних здібностей шляхом постійного вдосконалення вихідних знань, умінь і навичок з метод. Вона є основною основою для успішного здійснення процесу модернізації та вдосконалення всього управління державою [10, с. 24].

Система підготовки державних службовців у Франції адаптується до потреб централізованої держави. Розглядаючи систему підготовки висококваліфікованих державних службовців у Франції, необхідно виокремлювати поняття професійної підготовки (формування) та освіти. Ця модель кадрового забезпечення державної цивільної служби характеризується тим, що працівники повинні отримувати освіту за системою загальної та вищої освіти. Професійна підготовка здійснюється спеціальними навчальними



зкладами. Після отримання загальної освіти працівники отримують знання та вміння, необхідні для безпосередньої роботи в сфері послуг.

Розвиток системи додаткової професійної освіти базується на прогнозах загальнодержавного попиту на кваліфікованих робітників і фінансується Міністерством, яке координує свою діяльність з Плановою комісією. Перепідготовка проводиться в державних навчальних закладах зі спеціалізованими позаміськими центрами.

Державні службовці можуть обрати будь-яку освітню програму в рамках корпоративної програми навчання або під час особистої оплачуваної навчальної відпустки. У Франції звичайною формою підвищення кваліфікації фахівців є навчання в закладі (від кількох днів до 3-5 тижнів) і отримання документа, що підтверджує кваліфікацію [13, с. 143].

Ключовими навчальними закладами у сфері підготовки державних службовців у Франції є університети та політичні інститути. Політичні інститути у Франції - це навчальні заклади, спеціалізовані на політичному навчанні, дослідженнях у галузі політики, управління та аналізі суспільно-політичних процесів. Вони надають для навчання різні програми, включаючи курси з політичних наук, громадської адміністрації та інші спеціалізовані програми з управління суспільством. В даний час існує близько 75 університетів і філій університетів, усі з яких поєднані з великою кількістю освітніх і науково-дослідних відділів і відділів підготовки наукових досліджень, яких на даному етапі налічується близько 800.

Французькі державні службовці готуються до державної служби в органах державного управління через систему професійного безперервного навчання, яка складається з навчання початковим компетенціям державних службовців та підвищення кваліфікації, організованого протягом їхньої кар'єри. Деякі інститути політичних досліджень створили центри підготовки державних службовців для підготовки до вступного конкурсу в певні державні установи протягом одного року після отримання диплома.

Паризький інститут політичних досліджень (ППД), який є державною установою, спеціалізованою у підготовці фахівців у галузі політичних,

економічних і суспільних наук. Інститут має власні особливості, що охоплюють склад викладацького персоналу, студентський склад, методи навчання та організацію навчального процесу.

Професорсько-викладацький склад ППД складається з університетських кадрів (45%), державних службовців (35%) і представників приватного сектора (20%). Інститут приймає близько 5 тисяч студентів, які можуть отримати дипломи магістра або доктора після тривалості навчання від двох до трьох років.

ППД надає дипломи магістра і доктора, а також організовує підготовку до конкурсів на заміщення адміністративних посад. Для іноземних студентів доступний сертифікат політичної освіти після одного року навчання. Навчання іноземних державних службовців здійснює Міжнародна школа державного управління (МІДА), яка сприяє поширенню методів роботи французького уряду за кордоном. Такий інститут видає «Французький журнал державної адміністрації» і координує різноманітні дослідження в галузі управлінських наук.

У Франції існує приблизно 50 спеціалізованих шкіл (виключаючи військові), серед яких можна виділити такі:

- «національна школа магістрату для судових магістратів»;
- «національна школа митниці»;
- «податкова національна школа»;
- «національна школа служб казначейства і національний центр територіальної державної служби, який готує адміністраторів і територіальних аташе» [22, с. 214].

У Франції система підготовки державних службовців є централізованою та має багаторівневу структуру, яка класифікується відповідно до цілей навчання та рівня професійної підготовки слухачів. Однак, на відміну від німецької освітньої програми, яка характеризується балансом економічних і правових предметів, французький підхід орієнтований на глибоке вивчення економіки.

Отже, процес професійного навчання державних службовців Франції та їх кваліфікаційних посад визначається поняттям «безперервне професійне навчання». Воно починається з підготовки працівника до його першої посади

(первинна професійна підготовка) і продовжується протягом всієї кар'єри у формі підвищення кваліфікації. Система підвищення кваліфікації державних службовців включає: курси підвищення кваліфікації, навчання, пов'язане з просуванням по службі, професійне навчання, яке тимчасово вилучається з системи державної служби в резерв або передбачає відпустку для виконання наукових розробок суспільного значення. Основними складовими системи професійної підготовки є базова професійна підготовка та безперервне професійне навчання. Організаційна структура системи професійної підготовки державної служби Франції складається з комплексних міжміністерських органів управління на центральному та регіональному рівнях, призначених для підготовки керівників державної служби, а також спеціалізованих відділень.'

На основі результатів дослідження особливостей функціонування системи підготовки державних службовців у Франції можна визначити рекомендації для їх практичного використання в Україні в контексті сучасних реформ системи державної служби. На нашу думку, доцільно провести такі заходи, спрямовані на покращення ефективності навчання державних службовців в Україні:

1. Змінити й доповнити Закон України "Про державну службу", впровадивши єдиний процес проведення конкурсів на підставі складання спеціальних професійних іспитів. Спеціальні технології відбору та підготовки фахівців для роботи у державній службі, з подальшою перепідготовкою та підвищенням їх кваліфікації відповідно до науково-технічного прогресу, сприятимуть створенню професійної управлінської еліти в Україні.

2. Реалізувати спрямовану конкурсну політику у сфері державної служби України, засновану на комплексній та об'єктивній оцінці незалежною конкурсною комісією, щоб забезпечити демократичність, відкритість та прозорість проведення конкурсів.

3. Забезпечити доступність та відкритість інформації про вакантні посади на всіх рівнях державної служби шляхом публікацій у спеціальному друкованому виданні та на веб-сайті Головного управління державної служби України в Інтернеті.

4. Покращити підготовку керівного складу центрального рівня державної служби України для створення керівника як центрального суб'єкта системи державного управління. Тобто, покращення якості навчання в Українській Академії державного управління при Президентові України шляхом акценту на прикладний аспект навчання через залучення високопосадових держслужбовців, а також впровадження предметів практичної спрямованості та покращення стажування, що має завершуватися аналітичним звітом із пропозиціями для практичного вирішення адміністративних проблем.

6. Заснування системи просування державних службовців, оплати праці та пенсійного забезпечення на результативність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, з акцентом на важливість передового змісту фахової підготовки.

7. Розробка механізму проходження професійної підготовки кандидатами на вищі керівні посади до їх призначення, забезпечивши обов'язковість відповідних навчальних програм для їх кар'єрного росту.

Отже, навчання спеціалістів у галузі державного управління має включати розробку сучасних методів та стратегій на основі міжнародного досвіду, зокрема Франції, урахування історичних та культурних особливостей, а також вивчення сучасних процесів, що відбуваються в Україні в суспільному розвитку.

## **2.2. Підготовка публічних службовців у державах Центральної та Східної Європи**

Досвід Республіки Польща є одним із яскравих прикладів необхідності зміни підходу до державного управління та підготовки державних службовців в Україні. Особливістю польської державної служби є те, що державна служба обіймає лише посади, які входять до повноважень прем'єр-міністра. Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам, не є частиною державної служби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і провінцій, прем'єр-міністрів, віце-прем'єр-міністрів належать до політичної сфери і не є частиною державної служби. Корпус державної служби поділяється на дві

основні категорії: корпус державної служби (державні службовці) та службовці державних установ. Працівники, які вперше вступають на державну службу, повинні пройти службу в резерві, яка триває не більше чотирьох місяців і закінчується складанням іспиту [28, с. 83].

Ключовим елементом системи підготовки польської державної служби є навчання, яке планується, керується та контролюється керівником державної служби та канцелярією генерального директора. Навчання – це багатопланове навчання державних службовців за посадовими обов'язками та здібностями.

Система має специфічний характер і спрямована виключно на надання конкретних необхідних знань обраній групі державних службовців. Водночас державні службовці здобувають освіту за ступенями бакалавра та магістра в рамках фіксованої та дистанційної форми навчання у вищих навчальних закладах.

У Польщі Національна школа державного управління є важливим навчальним закладом, який надає послуги у сфері підготовки державних службовців. Цей заклад безпосередньо готує майбутні кадри для державної та муніципальної служби, а випускники автоматично потрапляють на державну службу. Прийом на роботу до школи здійснюється на відкритій конкурсній основі шляхом незалежного оцінювання знань та навичок майбутніх державних службовців. Крім того, Національна школа державного управління пропонує підготовчі курси та семінари з урахуванням наявних потреб державних службовців.

Система підготовки державних службовців у Латвії дуже цікава для нашої країни, оскільки відзначається деякими особливостями:

1. Професійна освіта та навчання. Латвія має систему спеціалізованих навчальних програм для підготовки державних службовців. Ці програми охоплюють різні аспекти управління, адміністрування та інших навичок, необхідних для роботи у сфері державного управління.

2. Центри навчання та розвитку. У Латвії діють центри та інститути, спеціалізовані у підготовці державних службовців. Вони проводять тренінги,

семінари та інші заходи для підвищення кваліфікації працівників державних органів.

3. Міжнародний обмін досвідом. Латвія співпрацює з міжнародними партнерами у сфері підготовки державних службовців, обмінюючись кращими практиками та ідеями для покращення своєї системи.

4. Фокус на ефективність та професійний розвиток. Система навчання у Латвії спрямована на підвищення ефективності роботи державних службовців та їхній постійний професійний розвиток для відповідності вимогам сучасного управління.

У Латвії немає спеціального початкового навчання для державних службовців. Вимоги щодо вищої освіти для державних службовців гарантують, що лише ті, хто має дипломи про вищу освіту, можуть брати участь у конкурсі на посаду в державному органі. Передбачуване професійне спрямування претендента визначається конкурсними вимогами та перевіряється за умовами конкурсу [28, с. 82].

У Латвії існує система паралельного навчання державних службовців у рамках роботи. Тому більшість державних службовців Латвії отримують заочну, вечірню або дистанційну освіту в університетах країни. Ця система підготовки державних службовців є ключовою в Латвії. У системі підвищення кваліфікації державних службовців ключовою установою є Латвійський інститут державного управління. Крім того, відповідно до чинного законодавства латвійські державні службовці можуть підвищувати свою кваліфікацію за допомогою Муніципального навчального центру, який є установою для практикуючих працівників місцевих адміністрацій.

Навчання державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування здійснюється за державною та приватною системами навчання за участю експертів державного сектору та незалежних експертів приватного сектору освіти. При цьому програми підготовки державних службовців розробляються та реалізуються виключно в рамках компетенцій відповідних державних органів. Зокрема, освітня програма підготовки державних службовців була розроблена та затверджена перед прийняттям канцелярією прем'єр-міністра

Латвії. Підготовка та перепідготовка державних службовців Латвії повністю фінансується з державного бюджету [21].

На відміну від Угорщини, яка стала членом ЄС у 2004 році, Румунія та Болгарія приєдналися до ЄС у 2007 році. Ці країни є не лише нашими географічними сусідами, а й стратегічними партнерами в рамках транскордонного співробітництва. Державна служба в Угорщині діє за двома принципами: рівності та заслуг [22, с. 214].

Принцип рівного доступу до державних посад закріплено в конституціях усіх країн, включаючи країни-члени Європейського Співтовариства та кандидатів на членство, а також країни євроатлантичного регіону. Цей принцип забороняє дискримінацію за расовою, статевою та іншими ознаками.

Наприклад, Болгарія та Угорщина мають різні формулювання державної служби. Тобто, особа може стати державним службовцем, якщо вона є громадянином країни, в якій вона хоче вступити на державну службу, або громадянином іншої країни ЄС (Європейського співтовариства), або громадянином Європейської економічної зони, як це стосується Швейцарської Конфедерації. Право на державну службу гарантується в країнах Центральної та Східної Європи незалежно від статі, релігійних переконань, національного чи етнічного походження, кольору шкіри, соціального походження, майнового стану, місця народження, сімейного стану, політичного членства [9, с. 76].

У Румунії одним із основних нормативних актів, що регулюють державних службовців, є Закон про статус державних службовців, прийнятий у 2009 р. [9, с. 77]. Відповідно до зазначеного закону, статус державного службовця може бути наданий працівникам різних органів у Румунії, таких як працівники парламентських органів, структури президентської адміністрації, урядові установи, дипломатичні та консульські установи, митні органи, поліція та інші установи Міністерства внутрішніх справ та інші типи мілітаризованих державних служб. Згідно зі статтею 7 Закону про статус державних службовців, посади державної служби в Румунії поділяються на категорії в залежності від складності їх функціональних обов'язків:

- а) «публічні державні посади, на яких поширюються специфічні суспільні функції;
- б) державні посади класу I та класів II, III суспільних функцій;
- в) посади в державних установах, посади місцевих чиновників і місцевих державних адміністрацій» [9, с. 77].

У додатку до зазначеного документу перелічені державні функції для різних посад. Особливості державних посад, які виконують певні державні функції, регулюються відповідними законами та нормативними актами, встановленими для міністерств та інших центральних адміністративних органів, а також автономних адміністративних органів. В межах кожного рівня державної служби виділяються такі категорії: вищий державний службовець, старший державний службовець, помічник, новачок [9, с. 78].

Для того, щоб стати державним службовцем вищої категорії Румунії (найвища посада в центральних і регіональних державних органах), необхідно виконати наступні вимоги: наявність диплома про повну вищу освіту або частину вищої освіти, щонайменше 5 багаторічний досвід роботи на керівній посаді в державному органі, проходження парламентських спеціалізованих навчальних курсів, організованих для відповідних категорій, участь у конкурсах на категорію вищих державних службовців тощо.

У Румунії з метою створення та розвитку професійної державної служби та забезпечення стабільності та безпеки її кар'єри Національна державна служба має статус спеціалізованого центрального органу державного управління зі та була створена при Міністерстві внутрішніх справ та адміністративної реформи. Фінансування її діяльності здійснюється за рахунок державного бюджету. Державні органи та установи зобов'язані подавати до Державного бюро державної служби повну інформацію про працюючих у них державних службовців та їхні посади (із зазначенням соціальної структури організації), щоб окреслити та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та управління кар'єрою не тільки у відповідних органах влади та державному рівні.

Прийняття на посади державної служби Румунії відбувається шляхом конкурсного відбору, процедури якого затверджені чинним законодавством.



Конкурс проводиться на основі принципів відкритості, прозорості, гідності та професійної компетентності, а також рівного доступу до публічних послуг для кожного громадянина, який у повній мірі відповідає встановленим вимогам. Повідомлення про проведення конкурсу публікуються на офіційному сайті та в газетах. Строк прийому документів – не менше 30 днів з моменту оголошення конкурсу. Залежно від посади під час конкурсного відбору публікуються вимоги та оцінюється відповідність кандидатів цим вимогам (наприклад, досвід роботи, рівень освіти, рівень компетенції тощо) [10, с. 26].

Стажування може проводитися в державних органах з метою перевірки професійних навичок і навичок претендентів і державних службовців, які перебувають на посаді, а також для проведення практичної підготовки молодших державних службовців і перевірки їх професійних знань у сфері державного управління. Тривалість стажування може відрізнятися для різних рівнів державної служби в Румунії. Таким чином, тривалість стажування на державній службі становить 12 місяців для I категорії, 8 місяців для II категорії та 6 місяців для III категорії [9, с. 79]. Після успішного проходження конкурсного відбору державним службовцем можна стати лише після складання присяги. Прийняття присяги повинно бути письмово зафіксовано, неприйняття присяги тягне за собою припинення державно-службових відносин в Україні та Румунії.

У Румунії просування державних службовців може бути досягнуто через конкурсні іспити на вищі посади або шляхом просування службовців відповідно до шкали заробітної плати чинного законодавства (Єдина система оплати праці). держслужбовець). Для участі в конкурсі на посаду на державній службі необхідно відповідати таким умовам: мати ступінь магістра або аспіранта за напрямом знань «Публічне управління та адміністрування», бути призначеним на державну посаду відповідного рівня, відповідати вимогам, викладеним у посадовій інструкції. За професійну діяльність державні службовці отримують заробітну плату, яка включає: основну заробітну плату; надбавку за вислугу років, надбавку за додаткове виконання окремих завдань; премії тощо [9, с. 80].

Отже, відповідно до результатів дослідження у даному підрозділі можна виокремити ряд корисних елементів для вдосконалення своєї системи підготовки публічних службовців в Україні опираючись на досвід країн ЄС.

Так, з Угорщини Україна може взернути увагу на:

1. Залучення експертів з різних сфер: Угорщина має практику залучення експертів та фахівців з різних галузей до процесу підготовки публічних службовців. Це дозволяє надати студентам більш широкий огляд управління та забезпечити доступ до різноманітних знань та досвіду.

2. Програми підвищення кваліфікації: Угорщина може мати ефективні програми підвищення кваліфікації для публічних службовців. Ці програми можуть бути орієнтовані на специфічні навички та знання, які необхідні для роботи у сучасному державному управлінні.

3. Орієнтація на інновації: Угорщина може мати підхід, спрямований на використання інноваційних методів та технологій у процесі навчання публічних службовців. Це може включати в себе застосування сучасних технологій навчання та управлінських інструментів.

4. Партнерство з приватним сектором: Угорщина може розвивати партнерство з приватним сектором для надання можливостей для навчання та стажування публічних службовців. Це може сприяти збільшенню практичних навичок та забезпечити зв'язок з інноваційними практиками.

З системи підготовки публічних службовців в Румунії Україна може взяти кілька корисних елементів для поліпшення власної системи, а саме:

1. Академічна освіта для держслужбовців: Румунія може мати спеціалізовані програми в університетах, спрямовані на підготовку державних службовців. Україна може взяти зразок з цієї практики та розвинути власні програми для навчання майбутніх службовців у вищих навчальних закладах.

2. Центри підготовки та навчання: Румунія може мати спеціалізовані центри, де проводяться тренінги, семінари та інші заходи з підвищення кваліфікації держслужбовців. Україна може розвивати подібні центри для постійного професійного розвитку своїх службовців.

3. Модернізація та інновації в навчальних програмах: Румунія може активно впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи у своїх програмах підготовки. Україна також може орієнтуватися на цю практику для створення більш сучасних та ефективних навчальних програм.

З системи підготовки публічних службовців в Польщі Україна може взяти наступні елементи для поліпшення власної системи:

1. Широкий спектр навчальних програм: Польща має різноманітні навчальні програми для підготовки публічних службовців. Україна може взяти зразок і розробити різні курси, семінари та тренінги, охоплюючи різні аспекти управління та адміністрування.

2. Професійний розвиток та стажування: Польща стимулює публічних службовців до постійного професійного розвитку через стажування та участь у програмах підвищення кваліфікації. Україна також може розвивати подібні програми для підтримки росту навичок своїх службовців.

3. Мережі обміну досвідом: Польща активно взаємодіє з міжнародними організаціями та іншими країнами для обміну досвідом. Україна також може зміцнити співпрацю з подібними структурами для засвоєння кращих практик.

4. Етичні стандарти та професійна поведінка: Польща акцентує увагу на етичних стандартах та професійній поведінці службовців. Україна також може розвивати подібні програми для формування відповідальності та етичності серед своїх службовців.

Отже, всі вищезазначені елементи можуть стати цінними для України в плані розвитку та вдосконалення системи підготовки публічних службовців, проте важливо адаптувати їх до унікальних потреб та контексту української системи управління.

### **2.3. Міжконтинентальний досвід підготовки державних службовців та їх вплив на розвиток системи в Україні**

Ефективна діяльність державного службовця в основному залежить від його здатності впливати на роботу інших членів свого колективу, організувати свою роботу та роботу своїх підлеглих і досягати результатів у виконанні поставлених завдань. У цьому випадку працівники навіть нижчого рівня повинні демонструвати якісну підготовку та лідерські якості у своїй повсякденній роботі, створюючи тим самим потенціал управлінського впливу та ефективності [3, с. 213].

Безсумнівно, що професійна підготовка державних службовців не може бути ефективною без належного науково-методичного супроводу та без об'єднаних зусиль у цьому напрямку викладачів, науково-педагогічних працівників, самих державних і муніципальних службовців. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в європейських країнах включає багато ланок і методів [47, с. 76]:

1) Підготовка у ЗВО. Університети готують потенційних кадрів, які отримують базову теоретичну підготовку і після закінчення займають керівні посади в органах державного управління. У ЗВО студенти зазвичай отримують загальну підготовку, розраховану на широке коло спеціалістів. Кожен вищий навчальний заклад визначає свій набір дисциплін, необхідних для підготовки спеціалістів. Після закінчення навчання студенти, які успішно склали іспити та захистили дипломну роботу, отримують диплом.

2) Підготовка і перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах. Ця система передбачає підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до потреб органів управління вищого рівня та окремих відомств, що робить її надзвичайно важливою та авторитетною не лише серед державних службовців, а й серед населення. Ці заклади повинні підкреслювати практичну спрямованість навчання, що визначає склад їхніх викладачів. Більшість викладачів є практиками найвищого рівня: міністри, директори компаній, президенти банків, менеджери великих підприємств, мери тощо.

3) Підготовка без відриву від виробництва є традиційним видом навчання, який кожен службовець проходить у контакті з керівництвом і колегами по роботі. Формами такої підготовки виступають обміни досвідом, вивчення передових прийомів роботи, вдосконалення знань та оволодіння навичками безпосередньо в процесі виконання службових обов'язків.

4) Підготовка шляхом стажування відбувається у процесі проходження практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є підготовка інтернів до виконання ними майбутніх функцій. Стажування є невід'ємною частиною університетської освіти. Проте державні службовці, які хочуть отримати нові знання та досвід роботи, можуть проходити стажування регулярно. Стажування можна проходити в офісах префектур, меріях, місцевих радах, посольствах і консульствах. Інший вид стажування відбувається в органах управління великих компаній, організацій і підприємств.

5) Безперервна підготовка. Вона складається з постійної самостійної роботи всередині та поза організацією. Додатково цей вид навчання може проводитись у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується органами виконавчої влади і може надаватися за бажанням працівника державного апарату на строк не більше трьох років за весь період його служби. Ці канікули використовуються для вивчення навичок управління персоналом і більш базових предметів, таких як теорія управління, політологія, право та нові технології управління [47, с. 78].



*Рис. 2.1. Система підготовки публічних службовців в ЄС*

У Німеччині, наприклад, є багато вищих навчальних закладів, здійснюють підготовку кадрів для державної служби. Понад 76% від загальної кількості німецьких студентів навчаються в університетах, а 3-5% вивчають державну службу в коледжах і університетах [47, с. 80].

Крім вищих навчальних закладів, які займаються первинною підготовкою вищих державних службовців, у Німеччині також існує система навчальних закладів, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації діючих державних службовців.

Перший - федеральні державні і муніципальні вищі навчальні заклади і відповідні регіональні вищі навчальні заклади. Федеральні вищі навчальні заклади створили Школу загального менеджменту, Школу дипломатії, Школу менеджменту Бундесверу, Школу залізничних справ, Школу громадської безпеки, Школу пошти та Школу соціального забезпечення. Спеціальності різних факультетів наочно показують, що поняття «державна служба» в Німеччині має досить широкі рамки, а підготовка чиновників охоплює всі відомства держави. Навчання у федеральному вищому навчальному закладі триває три роки, з яких півтора роки припадає на аудиторне навчання і півтора роки на організаційну практику. Але центральне місце в цій системі займає

Федеральна школа державного управління при Міністерстві внутрішніх справ Німеччини. Він розташований у Бонні та має філію в Берліні.

Заняття в Академії проводяться за такими основними напрямками [64, с. 222]:

– «навчальні курси, які передбачають глибоку підготовку за суміжними видами діяльності, наприклад, для юристів надається економічна освіта, а для економістів – юридична;

– курси підготовки чиновників вищого та підвищеного рангу, які вперше призначаються на керівницькі посади, а також за спеціальними програмами для окремих регіонів;

– семінари, спрямовані на конкретні цілі (функціональні та предметні галузі діяльності чиновників, підвищення кваліфікації у зв'язку з роботою в міжнародних організаціях);

– курси і семінари, пов'язані з діяльністю фондів і міжнародних організацій (наприклад, Німецький міжнародний фонд розвитку, Європейське співтовариство та ін.)» [64, с. 223].

Основні та глибокі теоретичні курси включають три види навчальних занять [64, с. 224]:

– «традиційні лекції та їх обговорення, в яких беруть участь практикуючі високопосадовці;

– семінари з тем, часто розроблених та запропонованих самими слухачами;

– тренінги з риторики, іноземних мов, організації та проведення ділових переговорів і ін.» [64, с. 225].

Методи пошуку та відбору кандидатів на посади державної служби, а також методи та критерії оцінки їх здібностей, знань і практичного досвіду є дуже важливими, оскільки державна служба характеризується ієрархічною структурою і кожна посада вищого рівня вимагає професійніший набір якостей (інтелектуальні, моральні та професійні).

Специфіка підготовки та перепідготовки службовців у державній і муніципальній адміністрації Німеччини визначається особливим статусом чиновників та умовами їх просування по службі. Німецькі чиновники мають

довічний статус. Начальник може звільнити посадовця лише за неналежну поведінку, але тільки після офіційного розслідування та винесення рішення дисциплінарним судом. [23, с. 67].

Існують різні рівні федеральних, земельних і громадських службовців (старший, старший, проміжний і молодший). Кожен рівень вимагає певної освіти та досвіду роботи. Старші офіцери повинні мати вищу освіту та стаж роботи на державній службі три роки. Підготовка та перепідготовка державних і муніципальних менеджерів у Німеччині загалом є послідовна, добре продумана та система доброчесності.

У Великій Британії вся система найму, навчання та просування на державній службі спрямована на «культивування» широкого кола професійних управлінців, так званих «джеренералістів». Однак за останні 10 років зростає підтримка посилення ролі експертів в адмініструванні та державному управлінні. Зараз у Великобританії близько 25% чиновників є експертами в галузі права, економіки, політики, науки і техніки. Вони складають приблизно 60% керівників усіх рівнів державного апарату [63, с. 312].

Форми навчання для британських державних службовців охоплюють:

I. Навчання з відривом від виробництва, яке включає оновлення та поповнення знань у сфері менеджменту, усунення прогалин у наявному освітньому рівні кандидата та вивчення спеціальних предметів, необхідних для ефективного менеджменту. Загальний план реалізується через поєднання спільної та індивідуальної підготовки, включаючи:

- «отримання другої вищої або додаткової вищої освіти»;
- «участь у тематичних семінарах, практикумах та тренінгах»;
- «проходження спеціалізованих курсів».

II. Навчання в межах тренінгової програми, що враховує недоліки знань і навичок резервного персоналу та включає активну участь провідних фахівців компанії. Програма охоплює такі теми [63, с. 313]:

- «вивчення виробничих, технічних і економічних аспектів»;
- «управління системою якості виробництва»;
- «вивчення основ організації управління та чинного законодавства»;



- «залучення до участі у вирішенні практичних завдань у рамках своєї посади».

III. Індивідуальне навчання, яке передбачає самостійне набуття знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Ця програма включає автономне оновлення та поповнення знань у сфері менеджменту, усунення прогалин у наявних освітніх рівнях та отримання компетенції, необхідної для службових обов'язків. Персональні плани розвитку розробляються та реалізуються спільно з наставниками та експертами відділу кадрів, а також оцінюються фахівцями галузі. Перед призначенням на вищу посаду резервісти проходять слухання колегією з питань персоналу.

Загалом, світовий досвід підготовки та кар'єрного розвитку менеджерів визначає три концепції [23, с. 64]:

- «концепція багатoproфільного навчання, ефективна з економічної точки зору, що підвищує мобільність працівників»;
- «концепція спеціалізованого навчання, орієнтована на сучасні або майбутні вимоги та пов'язана з безпосереднім виконанням посадових обов'язків»;
- «концепція навчання, спрямована на особистісний розвиток, зорієнтована на розвиток людських якостей, набутих природно або у практичній діяльності, особливо в контексті персоналу з науковим підґрунтям та лідерським талантом» [23, с. 65].

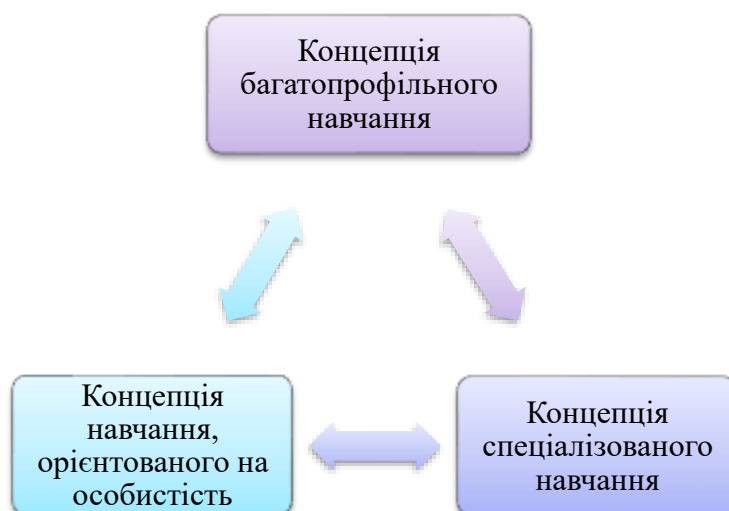


Рис. 2.2. Концепції навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів

Методи підготовки державних службовців на міжнародному рівні є одним із важливих інструментів, що сприяють розвитку системи державного управління в Україні. Вони дозволяють державним службовцям отримати необхідні знання, навички та компетенції для ефективного виконання своїх обов'язків.

До таких методів підготовки державних службовців належать:

1. Освітня співпраця між державними вищими навчальними закладами України та країн-партнерів. Цей вид співпраці передбачає обмін студентами та викладачами, спільні наукові дослідження, а також розробку та впровадження спільних освітніх програм.

2. Програми міжнародної технічної допомоги, спрямовані на підвищення кваліфікації державних службовців. Такі програми можуть включати в себе навчання на курсах, стажування за кордоном, а також консультації та експертну допомогу.

3. Міжнародні організації, що займаються питаннями державного управління, також пропонують різні програми підготовки державних службовців. Наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проводить програми для державних службовців з різних країн, які спрямовані на підвищення ефективності державного управління та боротьбу з корупцією.

Вплив методів підготовки державних службовців, що застосовуються у міжнародній практиці на розвиток системи державного управління в Україні є позитивним. Вони сприяють:

1. Покращенню професійної компетентності державних службовців. Міжнародні програми підготовки дають державним службовцям можливість ознайомитися з передовими міжнародними практиками в галузі державного управління, а також розвинути необхідні для ефективної роботи навички та компетенції.

2. Поширенню міжнародних стандартів державного управління. Міжнародні методи підготовки сприяють поширенню в Україні міжнародних

стандартів державного управління, таких як принципи прозорості, підзвітності та ефективності.

3. Інтеграції України в міжнародну спільноту. Міжнародна співпраця в галузі підготовки державних службовців сприяє інтеграції України в міжнародну спільноту та підвищенню її авторитету на міжнародній арені [28, с. 83].

В Україні вже існує певний досвід використання міжнародних методів підготовки державних службовців. Так, наприклад, за підтримки програми USAID «Прозорість і підзвітність в публічному секторі» було розроблено і впроваджено програму підготовки державних службовців з питань протидії корупції. Ця програма включала в себе навчання на курсах, стажування за кордоном, а також консультації та експертну допомогу.

Для подальшого розвитку міжнародних методів підготовки державних службовців в Україні необхідно:

- «розробити національну стратегію розвитку системи підготовки державних службовців, яка передбачатиме використання міжнародних методів»;
- «забезпечити належне фінансування програм міжнародної технічної допомоги, спрямованої на підвищення кваліфікації державних службовців»;
- «створити умови для ефективного впровадження міжнародних методів підготовки державних службовців в Україні» [28, с. 84].

Впровадження міжнародних методів підготовки державних службовців є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності системи державного управління в Україні.

Отже, система підготовки кадрів у розвинутих Європейських країнах є досить ефективною. Вона дозволяє готувати висококваліфіковані кадри державних службовців. Загальна кількість кадрів, які пройшли підготовку та перепідготовку, визначається реальними потребами центральних, регіональних та місцевих органів влади. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників державної і муніципальної служби спираються на певні принципи та реалізуються за допомогою системи організаційних заходів, що регулюють навчальний процес. Характер і тип підготовки та перепідготовки державних службовців визначаються тим, для якої системи державного

управління вони призначені. Таким чином, як показує досвід зарубіжних країн, професійна підготовка державних службовців у даний час, без сумніву, не може бути ефективною без відповідного науково-методичного забезпечення, без об'єднання зусиль в цьому напрямку викладачів, наукових співробітників, і самих державних та муніципальних службовців.

Отже, після аналізу систем світньо-фахова програма управлінських кадрів країн Європи стало очевидним, що Франція та Польща є найбільш перспективними для вивчення та використання передового досвіду. У цих країнах формується ієрархічна система відбору кадрів з високим морально-етичним рівнем, високим соціальним статусом, та постійним підвищенням кваліфікації від моменту прагнення стати державним службовцем до завершення кар'єри. Це об'єднується з централізованою системою формування політики та швидкою підготовкою фахівців найнижчого рівня із спеціалізованими навичками. Також існує добре розроблена система елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів, які можуть ефективно працювати на відповідальних посадах. Це дозволить створити міцну основу для Офісів державних службовців з гнучкими функціональними можливостями на різних рівнях та достатнім рівнем децентралізації.

Міжнародний досвід підтверджує, що успіх позитивних соціально-економічних змін безпосередньо залежить від ефективності державної політики стосовно професійного розвитку кадрів у сфері публічного управління та державних службовців. Також, успішна модернізація системи професійної підготовки держслужбовців вимагає політичної відповідальності уряду.

## **РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Стан вітчизняної системи підготовки державних службовців**

Система підготовки у Україні для державних службовців та представників місцевого самоврядування спрямована на відповідь на потреби центральних і місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, а також інших установ та організацій, які підпадають під законодавство "Про державну службу" і "Про службу в органах місцевого самоврядування". Мета цієї системи полягає у створенні та підтримці високопрофесійного та культурного персоналу, здатного ефективно виконувати управлінські обов'язки, впроваджувати передові соціальні методи та сприяти інноваційним процесам у реформуванні державного управління та місцевого самоврядування.

Професійна підготовка кадрів здійснюється через систему навчальних закладів, установ, організацій, уповноважених надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності, витрати на які забезпечуються за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Ефективна система професійного навчання державних службовців, керівників органів місцевого державного управління, перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад є важливою складовою процесу реформування та децентралізації державного управління в Україні [50, с. 270].

На систему професійної підготовки публічних службовців впливають політичні, економічні та інші зовнішні умови, непередбачені обставини (встановлення карантину, введення воєнного стану), вона також залежить від особливостей внутрішнього управління державними установами та органами місцевого самоврядування, в яких працюють професійно підготовлені учасники. Тому ефективність різних складових цієї системи в основному залежить від фінансових та організаційних факторів [50, с. 271].

Однак, фінансування професійного навчання завжди є вразливим принципом у системі освіти. Оскільки державна практика передбачає затвердження обсягу національного професійного замовлення на поточний рік у другому півріччі того ж року, можливість ефективної організації підвищення кваліфікації за державним замовленням є значно обмеженою у часі.

Обсяг щорічних видатків з державного бюджету на освітньо-фахове навчання визначається виходячи з реальних можливостей бюджету та не включає необхідні витрати на підготовку службовців, виходячи з потреб наукових досліджень, навіть за умов обмеженого скорочення фінансування в умовах воєнного стану.

Окремі державні органи не проводять регулярне навчання своїх працівників та не фінансують таке навчання в межах затверджених бюджетних асигнувань. Водночас учасники професійного навчання зосереджені на проходженні навчання, яке є для них обов'язковим і безкоштовним, і характеризуються меншою готовністю витратити кошти в умовах низького доходу, особливо в умовах невизначеності фінансування [52, с. 54].

Українська підготовча система, підвищення кваліфікації державних службовців України та посадових осіб місцевого самоврядування створюються та функціонують для забезпечення потреб центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших органів, організацій, на які поширюються ЗУ «Про державну службу» та ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [59, с. 34].

Чинне законодавство України визначає підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб ОМВС як навчання, спрямоване на оновлення та набуття вмінь, знань, умінь і навичок для виконання завдань і обов'язків, необхідних для професійної діяльності та на службі в ОМСВ [59, с. 35].

Навчання, спеціалізація та підвищення кваліфікації державних цивільних службовців і посадових осіб визначаються відповідними освітньо-професійними планами підготовки та планами підвищення кваліфікації, мають свої цілі, зміст,

терміни, форми і методи. Вони складаються навчальними закладами відповідно до вимог чинного законодавства та інших нормативно-правових актів [59, с. 36].

Систему навчальних закладів для державної підготовки складають: університети, що готують магістрів з "Публічного управління та адміністрування"; Регіональні центри, що проводять перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників урядових органів, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; Державні (галузеві) навчальні заклади для післядипломної освіти.

Виконання відповідних освітньо-професійних або наукових програм, що дозволяють особі здійснювати професійну діяльність в сфері державної служби або місцевого самоврядування, може послужити підставою для отримання ступеня вищої освіти - магістра. Це стосується спеціальностей, спрямованих на роботу в галузі "Публічне управління та адміністрування" для провадження професійної діяльності на державній службі або службі в органах місцевого самоврядування.

Для України вельми важливо використовувати досвід зарубіжних країн у організації професійної підготовки державних службовців. Сучасні умови та виклики сьогодення вимагають наявності високопрофесійних управлінських кадрів, які мають стратегічне мислення та можуть ефективно працювати в умовах реформ та глобальних тенденцій у розвитку системи державного управління. Оскільки кадрова політика в країнах Європи в першу чергу спрямована на підвищення професіоналізму в сфері державної служби.

В рамках вивчення даної проблематики, важливим є розгляд таких аспектів: покращення системи підготовки державних службовців; модернізація освітніх програм для магістрів у галузі публічного управління та адміністрування.

Перший блок питань стосується змін у системі підготовки майбутніх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. На тлі захисту національних цінностей під час воєнного стану та після його закінчення, модернізація підготовки керівних кадрів для органів влади та

самоврядування слід розглядати за принципами еволюційного та інституційного підходів.

Розвиток освітніх програм у галузі публічного управління та адміністрування був в центрі уваги як вітчизняних, так і іноземних науковців та експертів протягом останніх 15 років. Ці програми стали основою для реформування державної служби, таких як прийняття нової редакції Закону "Про державну службу" (2015 рік) та Концепції підвищення професійного розвитку держслужбовців (2017 рік).

Стратегія реформування державної служби розроблялася з урахуванням рекомендацій європейських експертів з державного управління, зокрема, Французької школи державного управління (ENA), в рамках проекту Європейського Союзу "Підтримка розвитку та удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні" у період з 2015 по 2020 рік.

Основні напрямки діяльності державної служби були значно переглянуті, що привело до значних позитивних результатів у підготовці магістрів за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". Програми навчання включають глибоке теоретичне навчання, сполучене з практичним досвідом у державних та місцевих установах. У процесі навчання студентам приділяється значна увага аналізу державної політики, стратегічному управлінню, технологіям управління, менеджменту організацій, способам управлінського спілкування, проектному менеджменту, розвитку роботи керівника, управлінню трудовими ресурсами, командному лідерству та іншим аспектам.

Однак, у зв'язку з пандемією та воєнним станом (з 2020 року і по сьогодні) були внесені зміни у форми та методи навчання студентів вищих навчальних закладів (ВНЗ). Науково-педагогічні працівники активно впроваджували систему електронного навчання (e-Learning), створюючи електронні підручники, мультимедійні курси, відеолекції, кейси, тренінги та інші форми дистанційного навчання. Це сприяло створенню нової системи онлайн-навчання, яка стала більш прозорою і активно залучила провідних вітчизняних та закордонних експертів для викладання.



Така освіта стирає кордони між країнами та розглядається як перспективний напрям для професійної підготовки управлінських кадрів в Україні. Онлайн-навчання частково вже впроваджується в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

Розвиток професіоналізму в сфері публічних службовців у світі сьогодні включає кілька важливих аспектів. Одним з ключових напрямів є формування лідерів і політичної еліти, зокрема у кадровій політиці, яка висуває вимоги до службовців, спрямовані на їхню лідерську готовність та здатність ухвалювати важливі та обґрунтовані рішення, переконувати і втілювати їх у життя. Такі лідери відрізняються здатністю до ефективного спілкування з командою, будують довіру та активно співпрацюють у формуванні спільних цілей.

Серед інших глобальних тенденцій у сфері публічного управління й адміністрування варто виділити напрямки, над якими працює світове наукове співтовариство. Одним із них є приваблення талановитої молоді до роботи в державному секторі (талант-менеджмент).

У ряду країн, діє система активного пошуку обдарованої молоді у світі, що сприяє значному припливу фахівців, що перевищує втрати кадрів. Ефективний кадровий менеджмент молодих талантів у державному секторі сприяв успішній реформі публічної служби в Сінгапурі та перетворенню суспільства.

Ще однією важливою проблемою є залучення громадян до процесів прийняття рішень на різних рівнях. Краудсорсинг, нова технологія управління, що базується на широкому залученні інтелектуального потенціалу мільйонів людей у формуванні стратегій та прийнятті управлінських рішень, стає все більш популярним і визнаним. Такі проекти, як провідна консалтингова фірма МакКінзі, підтримують цей напрям досліджень. Зокрема, такі інновації, як "регіональні хаби" у сфері публічного управління та адміністрування, розвиваються та стають центрами обміну досвідом та експертів, сприяючи покращенню систем державного управління і наданню послуг населенню в регіонах.

Недолік представлення українських наукових праць у світових наукометричних базах, таких як Web of Science, Scopus, Elsevier, ORCID, є

актуальною проблемою. Це питання завжди є об'єктом обговорення серед викладачів вищих навчальних закладів, однак включення робіт українських вчених до цих баз є визнанням їхнього внеску у розвиток сфери публічного управління та адміністрування.

Для забезпечення якісного навчання в закладах вищої освіти, створено нову систему розробки науково-методичного забезпечення, що включає базові підручники для підготовки магістрів і бакалаврів, фундаментальні монографії та енциклопедії за актуальними напрямками управління державою.

Сучасні трансформації у світі та вимоги до належного управління створюють потребу у гнучкій та інноваційній системі професійної підготовки студентів, орієнтованій на професійний розвиток та кар'єрне зростання, що здатна оперативно реагувати на виклики сучасності.

Освітня діяльність в умовах воєнного стану та після нього у відбудові України має бути націлена на досягнення інформаційно-аналітичної, навчально-методичної та організаційно-консультативної мети. Використовуючи сучасні інформаційно-комунікативні інструменти, навчальні заклади зобов'язані готувати студентів до майбутніх викликів, враховуючи міжнародні дослідження, які показують ключові компетенції, потрібні фахівцям 2024-2030 років.

Серед цих важливих навичок: соціальний інтелект, адаптивне та проектне мислення, крос-культурна компетентність, здатність моделювати ситуації, використання новітніх медійних технологій, міждисциплінарність, управління великим обсягом цифрової інформації, робота в команді через віртуальні засоби.

Тому сьогодні навчання через освітні онлайн-платформи стає важливим для особистісного росту майбутніх публічних службовців. Це вимагає впровадження освітніх інновацій та новітніх ІТ-технологій, включаючи електронне навчання, smart-технології, хмарні сервіси, критичне мислення та елементи гейміфікації.

Сучасні умови вимагають від майбутніх публічних службовців постійної саморозвитку, доступного через онлайн-курси, тренінги, дебати, мозкові штурми та інші форми навчання. Важливо також впровадження інновацій у формах

самоосвіти, від постійного засвоєння нових компетенцій до функціонування у нових економічних та соціально-політичних моделях.

Такий підхід до навчання майбутніх публічних службовців є ключовим в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Розвиток професійних компетентностей здійснюється відповідно до європейських стандартів освіти, з урахуванням сучасних вимог до якості та змісту навчання. У змісті освітніх програм акцентується на компетентнісному та практико-орієнтованому підходах, дозволяючи студентам активно розвивати необхідні навички для успішної реалізації публічної політики та виконання управлінських функцій. На важливе значення відводиться також формуванню у студентів поваги до національних цінностей, враховуючи великий ризик професійної нечесності в умовах війни та тимчасової окупації територій.

Забезпечення збереження національних цінностей України видається вирішальним завданням, особливо у закладах вищої освіти, які мають реалізовувати українську національну ідею як стратегію розвитку нації та держави. Це означає впровадження ідеології, яка підтримує державотворення, політичні та економічні стратегії єдності, духовності та моралі, базуючись на менталітеті народу та його рівні освіченості.

Сьогодні суспільство, Збройні Сили України та влада об'єдналися за спільною ідеєю відстоювання проти російського агресора. Тому розвиток професіоналізму публічних службовців слід розглядати як складову синергетики публічного управління. Це означає:

1. Суб'єкти захисту національних цінностей з боку держави. Органи влади та їхні структури, що виступають як суб'єкти захисту цінностей.

2. Об'єкти захисту національних цінностей. Це співробітники, служби, підрозділи та органи, а також їхні керівники, які діють на відповідних рівнях. Вони утворюють керівну підсистему системи органів управління в цілому, а кожен з них - окрему складову.

3. Громадські та неурядові організації. Ці суб'єкти також є учасниками публічного управління у захисті національних цінностей держави та суспільства.

Ці різні групи утворюють важливий механізм, що сприяє забезпеченню стійкості національних цінностей та відстоюванню національного ідентитету у важкі часи.

Отже, сучасна ситуація в Україні підкреслює важливість розв'язання проблеми професіоналізму, оскільки країни-лідери вважають інвестиції у людський капітал основою успішного соціально-економічного розвитку, пов'язуючи його з якістю освіти. Хоча система освіти в Україні намагається приблизитися до європейських стандартів через реформи, насправді вона залишається на папері і не змінює сутність. Ця проблема не обмежується лише фінансуванням освіти.

Щоб покращити професійну освіту, необхідно враховувати швидкі та глибокі зміни в сучасному світі. Сфера публічного управління та адміністрування має бути спрямована на інноваційну економіку та відповідати вимогам міжнародного ринку праці. Інтеграція України в європейську спільноту, а також модернізація системи вищої освіти у сфері "Публічне управління та адміністрування" буде сприяти професійному зростанню вищих керівних кадрів державної служби. Це дозволить ефективно втілювати державну політику, брати лідерство у реформуванні адміністративного та економічного секторів, а також захищати національні цінності.

Однак, для досягнення цих цілей потрібно подальше дослідження кращих світових практик у цій галузі та їх адаптація до української дійсності. Українські вищі навчальні заклади повинні активно вивчати іноземний досвід і впроваджувати його до української системи освіти.

### **3.2. Особливості імплементації європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні**

Досліджуючи особливості імплементації європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні та виділити три основні моделі :

- а) «англійська», яка враховує поєднання бізнесу та публічного управління;
- б) «німецька», що базується на юридичній освіті, доповненій службовою підготовкою та навчанням у системі підвищення кваліфікації для державних службовців середнього та нижнього рівнів;

в) «французька», яка передбачає державно-централізовану систему підготовки обмеженої кількості висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління [13, с. 165].

Проаналізувавши особливості підготовки та розвитку державних службовців в окремих зарубіжних країнах, слід зазначити, що імплементація досвіду Франції у підготовці публічних службовців в Україні може бути корисною з кількох причин. По-перше, Франція має давні традиції в галузі державного управління і підготовки публічних службовців. По-друге, французька система підготовки публічних службовців є однією з найефективніших у світі. По-третє, Франція є членом Європейського Союзу, і її досвід відповідає європейським стандартам та вимогам.

Ось деякі конкретні аспекти досвіду Франції, які можуть бути корисними для України:

– **Французька система підготовки публічних службовців є багаторівневою.** Вона включає в себе підготовку на рівні вищої освіти, а також підготовку та підвищення кваліфікації для публічних службовців, які вже працюють.

– **Французька система підготовки публічних службовців є практико-орієнтованою.** Вона передбачає використання таких методів навчання, як стажування, проекти та case-study.

– **Французька система підготовки публічних службовців є відкритою для міжнародної співпраці.** Франція має низку угод про співпрацю в галузі підготовки публічних службовців з іншими країнами, зокрема з Україною [22, с. 145].

Для імплементації досвіду Франції у підготовці публічних службовців в Україні необхідно вирішити ряд завдань, зокрема:

– **Розробка нових навчальних програм, методичних матеріалів та оціночних інструментів, які відповідають європейським стандартам та вимогам.**

– **Створення ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, яка включатиме в себе підготовку на**

**рівні вищої освіти, а також підготовку та підвищення кваліфікації для публічних службовців, які вже працюють.**

**– Забезпечення ефективної співпраці між державними органами, бізнесом та закладами вищої освіти [22, с. 146].**

Імплементація досвіду Польщі у підготовці публічних службовців в Україні може бути важливим напрямком для поліпшення системи публічного управління в країні. Оскільки, Польща має багатий досвід у цій сфері, який можна успішно впровадити українськими органами влади та освітніми установами. Цей досвід може охоплювати різноманітні аспекти, такі як програми навчання, методики викладання, практичні тренінги, особливий акцент на розвиток лідерських навичок та підтримку використання сучасних технологій у навчанні.

Наразі Польща успішно розвиває свою систему підготовки кадрів для державного управління, і цей досвід може бути використаний українськими установами для удосконалення навчальних програм, обміну досвідом та співпраці між університетами обох країн.

Впровадження досвіду Польщі у підготовці публічних службовців в Україні може сприяти підвищенню якості навчання, розвитку компетентностей у претендентах на посади в державному управлінні та сприяти зміцненню української системи публічного управління в цілому.

Однак, на шляху імплементації досвіду Польщі у підготовці публічних службовців в Україні можуть виникати деякі перешкоди, які можна ідентифікувати:

1. Культурні та інституційні відмінності. Польща і Україна мають відмінності у своїх культурних, історичних та інституційних аспектах. Ці різниці можуть стати перешкодою при адаптації польського досвіду до українських умов.

2. Політична воля та внутрішні перепони. Впровадження змін може бути ускладнене політичними перепонами, бюрократичними обмеженнями або відсутністю підтримки з боку ключових гравців уряду.

3. Фінансові обмеження. Недостатнє фінансування може стати перешкодою для успішної імплементації досвіду Польщі. Недостатні кошти на підготовку та реалізацію нових програм навчання можуть стати гальмом для розвитку публічного управління.

4. Системні труднощі. Зміни в освітній системі та внутрішні структури можуть викликати опір з боку викладачів, студентів, а також управлінських кадрів.

5. Необхідність адаптації. Деякі аспекти польського досвіду можуть потребувати адаптації до українських умов та потреб. Це може включати розробку спеціалізованих підходів для забезпечення ефективності у відповідності з національними потребами.

6. Питання змін у законодавстві. Імплементація досвіду Польщі може вимагати зміни в законодавстві, а це часом потребує часу, зусиль і політичної волі.

Незважаючи на ці перешкоди, важливо зазначити, що інтеграція досвіду Польщі українськими установами може бути корисною та значно сприяти покращенню системи публічного управління в Україні.

Таким чином, імплементація європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні є важливим кроком у процесі євроінтеграції країни. Її мета – створення професійного корпусу державних службовців, який відповідає європейським стандартам та вимогам.

Основні особливості імплементації європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні можна сформулювати таким чином:

– **Орієнтація на професійну підготовку.** Європейський досвід передбачає, що підготовка публічних службовців повинна бути спрямована на розвиток їхніх професійних знань, навичок та компетенцій. Це передбачає використання практико-орієнтованих методів навчання, а також тісну співпрацю з державними органами та бізнесом.

– **Надання можливості для безперервного навчання.** Європейський досвід передбачає, що підготовка публічних службовців повинна бути

безперервним процесом. Це означає, що публічні службовці мають можливість отримувати нові знання та навички відповідно до своїх потреб та вимог часу.

– **Впровадження європейських стандартів та вимог.** Імплементация європейського досвіду передбачає впровадження в Україні європейських стандартів і вимог до підготовки публічних службовців. Це передбачає, зокрема, розробку нових навчальних програм, методичних матеріалів та оціночних інструментів [28, с. 84].

Уряд України дійсно активно займається впровадженням європейського досвіду у підготовці публічних службовців. Це включає в себе кілька ключових напрямків:

1. Реформи освіти: Уряд впроваджує реформи в системі вищої освіти з метою адаптації до європейських стандартів та практик. Це може включати модернізацію програм, методів навчання та оцінювання, а також зміни в управлінні освітніми установами.

2. Міжнародні програми обміну: Уряд сприяє участі у програмах обміну та співпраці з європейськими країнами. Це дає можливість публічним службовцям отримувати додатковий досвід, знання та кращі практики.

3. Підвищення кваліфікації: Здійснюються заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців за європейськими стандартами. Це може включати тренінги, семінари, майстер-класи тощо.

4. Адаптація законодавства: Уряд працює над адаптацією внутрішнього законодавства до європейських стандартів у сфері публічного управління та служби.

5. Співпраця з міжнародними організаціями: Уряд активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, ООН та Інститут розвитку державної служби, для отримання підтримки, консультацій та експертної допомоги.

Імплементация європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні є важливим завданням для підняття якості та ефективності державного управління. Нижче розглянемо деякі основні аспекти цього процесу:

1. Стратегічне планування і розробка курсів:



- Адаптація курсів до сучасних вимог. Важливо адаптувати навчальні програми до конкретних потреб українського державного управління, враховуючи реальні виклики та завдання.

- Залучення експертів з Європи. Запрошення викладачів та експертів з країн ЄС може забезпечити передачу передового досвіду та кращих практик.

## 2. Модернізація інфраструктури:

- Використання технологій. Застосування сучасних технологій в освітньому процесі, таких як віртуальні класи, онлайн-курси та інші засоби електронного навчання.

- Розвиток інтерактивних методів. Створення інтерактивних форм навчання, що дозволяють слухачам застосовувати отримані знання на практиці.

## 3. Міжнародне співробітництво:

- Обмін досвідом та кращими практиками. Активізація співпраці з європейськими установами та організаціями для обміну досвідом та впровадження кращих практик у сфері підготовки публічних службовців.

- Участь у міжнародних проектах. Залучення до участі в спільних міжнародних проектах та програмах, які сприяють обміну досвідом та розвитку новаторських підходів.

## 4. Підвищення ефективності системи оцінки:

- Використання об'єктивних критеріїв. Розвиток об'єктивних систем оцінки успішності та компетентностей слухачів курсів.

- Залучення практичних завдань. Включення практичних завдань та випробувань, що дозволяють слухачам застосовувати отримані знання у реальних ситуаціях.

## 5. Розвиток культури професійного зростання:

- Підтримка навчання протягом кар'єри. Запровадження системи постійного професійного розвитку для публічних службовців, що дозволить їм оновлювати свої знання та навички протягом усієї кар'єри.

- Стимулювання самопідготовки. Підтримка ініціатив та самостійного навчання серед службовців для стимулювання особистого та професійного зростання.

Імплементация цих аспектів може сприяти покращенню системи підготовки публічних службовців в Україні та забезпечити відповідність європейським стандартам у цій сфері [28, с. 85].

Отже, імплементация європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні є важливим етапом для підвищення ефективності державного управління та надання служб громадянам на високому рівні. Спрямовані зусилля на стратегічне планування, модернізацію інфраструктури, міжнародне співробітництво, підвищення ефективності системи оцінки та розвиток культури професійного зростання можуть сприяти успішній інтеграції кращих практик та стандартів з європейських країн у систему підготовки публічних службовців в Україні. Аналіз систем освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів європейських країн засвідчив, що найперспективнішими для вивчення й запозичення передового досвіду є Франція і Польща.

Разом з тии, Україна прикладає значні зусилля у напрямку європеїзації системи підготовки публічних службовців. Деякі досягнення в цьому напрямку включають:

- Адаптація до європейських стандартів: Україна постійно працює над узгодженням своїх систем підготовки публічних службовців з європейськими стандартами та нормативами.
- Реформа законодавства: Уряд впроваджує реформи, спрямовані на гармонізацію вітчизняного законодавства з нормами Європейського Союзу, що стосується публічних служб.
- Створення спеціалізованих програм: Запровадження спеціалізованих освітніх програм та курсів для підготовки публічних службовців з урахуванням європейських норм та сучасних вимог.
- Міжнародна співпраця: Активна участь України у міжнародних проектах та програмах, спрямованих на підвищення кваліфікації публічних службовців та обмін досвідом з країнами Європейського Союзу.
- Адаптація підготовки: Університети та навчальні заклади пристосовують свої навчальні програми до європейських стандартів, щоб забезпечити якісну підготовку публічних службовців.

Хоча є досягнення, проте йде багато роботи для повноцінної європеїзації системи професійної підготовки публічних службовців в Україні.

### **3.3. Розвиток системи безперервного навчання публічних службовців**

Система підготовки та підвищення якості державних службовців потребує постійного оновлення, що передусім передбачає реформування та модернізацію професійної підготовки державних службовців як запоруки підвищення їх професіоналізму та культурного рівня. З огляду на це Н. Жиденко вважає за доцільне врахувати точку зору Французької національної школи державного управління: «У державах-членах ЄС та країнах-партнерах ця потреба пов'язана з профілем можливостей, які визначають очікувана поведінка, а також навички різних категорій державних службовців для надання високоякісних послуг своїм громадянам і реалізації високоякісної політики» [17, с. 87].

Підготовка фахівців у державній службі є важливою частиною національної політики щодо кадрів, яка спрямована на виховання висококваліфікованих працівників і підвищення якості роботи.

Що стосується якості освіти, то практика показує, що державним службовцям недостатньо отримати лише освіту в галузі «Публічного управління та адміністрування». Комплексних знань, отриманих у навчальних закладах п'ять-десять років тому, недостатньо для прийняття раціональних і конструктивних рішень у майбутньому. У зв'язку з цим, значна увага приділяється питанню професійного та систематичного навчання працівників, що регулює сферу кар'єрного зростання працівників та діяльність державних установ.

Основним видом професійної підготовки українських державних службовців стало підвищення кваліфікації. Однак цей вид навчання має свої недоліки. По-перше, під час підвищення кваліфікації один державний службовець направляється для участі в навчанні, а виконання його посадових обов'язків покладається на іншого працівника, що призводить до збільшення навантаження на одну особу. По-друге, державним службовцям, особливо тим,

хто тільки прийшов на державну службу, бракує практичного закріплення отриманих знань. Якщо нормативно-правові акти визначають необхідність навчання та підвищення кваліфікації, професійного та особистісного самовдосконалення, то методи професійної підготовки необхідно систематично адаптувати та вдосконалювати відповідно до сучасних вимог.

Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р. А саме:

- «створення відповідних умов для розвитку професійного потенціалу державних службовців;
- ефективна система визначення потреб у професійному навчанні державних службовців;
- забезпечення безперервності, обов'язковості та плановості професійного навчання державних службовців;
- розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;
- впровадження механізму співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, програмами міжнародної технічної допомоги, всенародними асоціаціями органів місцевого самоврядування, установами, закладами різних форм власності, що надають освітні послуги» [26].

Аналізуючи результати впровадження даної Концепції можна визначити, що у зусиллях створення конкурентного середовища в ринку освітніх послуг у галузі «Державне управління» відбулося значне розширення мережі вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою магістрів у цій галузі. У 2014 році було 39 таких закладів, які мали право проводити освітню діяльність у цьому напрямі, але до 2017 року ця кількість збільшилася до 88. Це зростання кількості навчальних закладів, які пропонують програми з державного

управління, може свідчити про збільшення доступності освіти в цій сфері, більший вибір програм для студентів, а також про підвищення конкуренції між установами, що може стимулювати підвищення якості навчальних програм і методик. Однак, важливо враховувати, що розширення кількості навчальних закладів не завжди означає автоматичне покращення якості освіти.

У 2016 році була уведена галузь знань № 28 «Публічне управління та адміністрування», в межах якої визначено єдину спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування». Навчальні заклади вищої освіти здійснюють підготовку магістрів за цією спеціальністю відповідно до Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту», та Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня освіти, який був запроваджений з 2020/2021 навчального року.

Після впровадження нового рівня освіти у галузі «Публічне управління та адміністрування», важливим кроком у забезпеченні якості цієї освіти є впровадження Єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Цей іспит спрямований на об'єктивну оцінку результатів навчання студентів у вищих навчальних закладах і результатів освітньої діяльності цих закладів.

За даними станом на 31 грудня 2020 року, в Україні функціонувало 119 закладів вищої освіти, які мали ліцензію на проведення освітньої діяльності з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Ухвалена в 2017 році Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, посадових осіб місцевого самоврядування та інших посадових осіб показує, що існуюча система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним стандартам якості та змісту освіти. Вона також відзначає відсутність комплексної системи моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання публічних службовців, яка б відповідала європейським стандартам забезпечення якості освіти.

Зазначається, що ринок освітніх послуг з професійного навчання залишається неконкурентним та достатньо закритим для недержавних суб'єктів, які могли б надавати освітні послуги.

Ці висновки та визначені проблеми підкреслюють потребу в глибоких реформах та змінах у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців для відповідності сучасним вимогам та стандартам якості.

Третій етап реалізації Концепції на 2021-2022 роки передбачає удосконалення системи формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації публічних службовців. Це планується досягти шляхом впровадження прозорої та відкритої системи розміщення державних замовлень, використовуючи можливості веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання.

Також передбачається створення рівних можливостей для закладів освіти незалежно від форми власності та планування достатніх фінансових ресурсів для професійного розвитку публічних службовців. Ці кроки спрямовані на поліпшення ефективності та доступності системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що відповідають сучасним вимогам та стандартам.

Оскільки в процесі підготовки майбутніх державних службовців у вищих навчальних закладах освіта відбувається в рамках загальної освіти, особлива увага приділяється забезпеченню безперервності професійної компетентності працівників під час навчання. Подальша робота буде зосереджена на безперервному професійному навчанні на робочому місці та підвищенні кваліфікації службовців, а також на тому, як саме реалізуються різні рівні самоосвіти в цих сферах.

На індивідуальному рівні безперервна освіта перебуває в основному на шляху самоосвіти і має кілька етапів. По-перше, це накопичення теоретичних знань. В повсякденній діяльності державні службовці часто здобувають теоретичні знання, вивчаючи актуальну літературу та нормативно-правову базу. По-друге, вони починають застосовувати ці знання у своїй роботі. Подальший

етап полягає в трансформації отриманих знань та їх перетворенні в уміння і навички.

Крім того, безперервна освіта, подібно до самоосвіти, відбувається в межах соціалізації, адаптації та інтелектуального самоусвідомлення особистості. Це означає:

- «поступове засвоєння системи цінностей, норм та знань під цілеспрямованим впливом виховних і навчальних чинників, а також стихійних, спонтанних процесів, що впливають на формування особистості;
- поступове формування оптимального алгоритму пізнавальної діяльності особи, адаптація внутрішніх потенційних здібностей і мотивів до зовнішніх потреб, а також змикання теоретичного знання з досвідом його практичного використання;
- становлення менталітету особистості, що включає формування напрямку думок, розумових навичок, методів обробки інформації, духовних установок, а також усвідомлене використання власних можливостей для генерації нових знань на основі змикання внутрішнього інформаційного поля індивіда з інформаційним полем співтовариства» [12, с. 52].

Працюючи у певному професійному колективі, державні службовці починають усвідомлювати свою здатність виконувати завдання та досягати певного рівня шляхом постійної взаємодії колективом. Усвідомлення необхідності постійної обробки нової інформації та перетворення її у власні знання, уміння та навички також залежить від соціальної ситуації професійного колективу чи структурного підрозділу, в якому працює працівник. На основі накопичення знань та порівняння їх з інформацією, якою володіють представники свого оточення, виникає необхідність постійного навчання, на цьому рівні переважно шляхом самоосвіти.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій спричинив справжню революцію у сфері безперервної освіти спеціалістів. Сьогодні всі економічно ефективні країни будують системи професійної підготовки дорослих на основі інноваційних технологічних досягнень. Не є винятком і система професійного навчання державних службовців. Основна увага у забезпеченні

належного рівня професійної компетентності державних службовців повинна бути зосереджена на безперервності професійного навчання (особливо на робочому місці), оволодінні працівниками методами дистанційного та електронного навчання та підготовці до майбутньої самоосвіти.

Система безперервного професійного навчання державних службовців має сприяти стимулюванню фахівців самостійно здобувати знання всіма доступними методами, більшість з яких пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Це стосується як самостійного набуття певних знань і навичок в особистій послідовності, так і проходження інших видів підвищення кваліфікації державних службовців, таких як курсове навчання, програми професійної підготовки, тематичні постійні семінари, спеціалізовані короткострокові курси підвищення кваліфікації, короткострокові тематичні семінари, спеціальне навчання та стажування.

Беручи до уваги питання безперервного професійного навчання державних службовців та їх організаційно-управлінських інструментів у контексті реформування та потреб професіоналізації державної служби України, варто зазначити, що незалежне навчання експертів є довгостроковим внеском, який дозволить принести позитивні результати упродовж десяти років.

Розвиток системи безперервного навчання публічних службовців в Україні є важливим аспектом підвищення ефективності державного управління, покращення якості послуг та забезпечення високого стандарту професійної підготовки службовців.

Основні напрями розвитку системи безперервного навчання публічних службовців в Україні можуть включати:

1. Створення модернізованих освітніх програм: Розробка актуальних та практично орієнтованих навчальних програм, що відповідають сучасним викликам і потребам державного управління.

2. Використання інноваційних методів навчання: Залучення сучасних технологій, таких як онлайн-курси, вебінари, симуляційні тренажери та інші, для підвищення ефективності та доступності навчання.



3. Стимулювання самостійного навчання: Розвиток культури самостійного професійного росту серед службовців, сприяння самоосвіті та вдосконаленню власних професійних навичок.

4. Оптимізація системи оцінювання: Впровадження чітких та об'єктивних критеріїв оцінювання результатів навчання, що дозволить ефективно визначати рівень засвоєння матеріалу та розвиток компетенцій.

5. Міжнародна співпраця: Обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами, що мають успішний досвід у розвитку системи безперервного навчання публічних службовців.

6. Формування системи менторства: Впровадження програм менторства, де досвідчені службовці надають підтримку та поради молодшим колегам, сприяючи обміну знаннями та вміннями.

7. Фінансова підтримка: Забезпечення достатнього фінансування для розвитку та підтримки системи безперервного навчання, включаючи забезпечення доступу до сучасних навчальних ресурсів та інфраструктури.

Ці заходи сприятимуть покращенню професійної компетентності публічних службовців, їх адаптації до змін у суспільстві та світовому розвитку, а також забезпечать більш ефективне використання ресурсів держави.

Отже, розвиток системи безперервного навчання публічних службовців в Україні є ключовим елементом вдосконалення державного управління та забезпечення високого рівня професійної компетентності учасників публічної служби. Шляхи удосконалення включають в себе модернізацію навчальних програм, використання інноваційних методів навчання, стимулювання самостійного розвитку та оптимізацію системи оцінювання. Міжнародна співпраця, система менторства та достатнє фінансування також грають важливу роль у забезпеченні ефективності та доступності навчання. Завдяки цим заходам, Україна може не лише підняти професійні стандарти своїх службовців, але й ефективно відповісти на сучасні виклики, що стоять перед державою в умовах постійних змін у суспільстві та глобальному середовищі.

На сьогодні, Україна активно працює над створенням системи безперервної освіти та підготовки державних службовців (ДС). Проте, наразі можна відзначити, що ця система ще не є вичерпною або повністю сформованою.

Уряд та відповідні органи працюють над вдосконаленням системи навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців, зокрема шляхом організації тренінгів, семінарів, курсів, майстер-класів, а також спеціалізованих програм підготовки. Проте, щоб система була повноцінною, важливо забезпечити доступ до різноманітних програм для різних рівнів державних службовців та забезпечити постійну можливість їх професійного розвитку та навчання відповідно до потреб сучасного управління.

Розвиток системи безперервної освіти і підготовки державних службовців в Україні вимагає системного підходу, адаптації до міжнародних стандартів та врахування сучасних тенденцій у сфері публічного управління.

Водночас і війна внесла свої корективи, значно вплинувши на формування системи безперервної освіти та підготовки державних службовців. Цей конфлікт призвів до потреби змін у системі навчання та підготовки державних службовців, оскільки зростає важливість компетентних та добре підготовлених фахівців у різних сферах державного управління.

Війна спонукає уряд до перегляду пріоритетів і стратегій підготовки держслужбовців, орієнтуючись на набуття нових навичок і знань для забезпечення ефективного управління в умовах кризи та змін в соціально-економічному середовищі. Одночасно, важливою стає підготовка фахівців у сферах безпеки, оборони, гуманітарної допомоги, адміністративного управління та відновлення інфраструктури в зоні конфлікту.

Військовий конфлікт також підкреслює важливість психологічної та емоційної підтримки для працівників державної служби, оскільки вони опиняються під великим стресом та тиском у зв'язку з виконанням своїх обов'язків в умовах війни.

У контексті воєнного конфлікту, система безперервної освіти й підготовки державних службовців стає важливою для забезпечення ефективної державної діяльності та збереження стабільності в країні в умовах кризи.

Як вже зазначалося раніше, Україна постійно розвиває систему безперервної освіти для державних службовців. Оцінити якість та ефективність системи безперервної освіти державних службовців в Україні дозволяють якісні та кількісні показники.

Кількісні показники: кількість учасників програм (оцінка кількості державних службовців, які приймають участь у навчальних програмах та курсах підвищення кваліфікації); кількість проведених програм (кількість програм безперервної освіти, які були розроблені, запроваджені та успішно завершені); фінансові витрати (оцінка коштів, виділених на програми безперервної освіти та підготовки державних службовців, включаючи розробку, проведення та оцінку ефективності програм).

Якісні показники: якість освіти (оцінка змісту та актуальності навчальних програм, їх відповідність вимогам та потребам сучасного управління); оцінка знань та навичок (вимірювання рівня засвоєння матеріалу та практичних навичок, набутих державними службовцями після участі у програмах навчання); зв'язок із стратегічними цілями (перевірка того, як безперервна освіта відповідає стратегічним цілям в управлінні державними справами); задоволення учасників (оцінка задоволення та відгуки учасників про програми навчання та підвищення кваліфікації); підвищення кваліфікації (вимірювання впливу програм на підвищення професійних навичок та ефективність державних службовців).

Отже, безперервне навчання для державних службовців в Україні є важливою складовою їхнього професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Це система освіти, яка забезпечує працівників публічного сектору не лише необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи, але й допомагає їм вдосконалювати свої професійні навички впродовж усього трудового життя.

В Україні також існує мережа вищих навчальних закладів, які надають підготовку у галузі державного управління та адміністрування, що сприяє формуванню базових знань для державних службовців.

Однак, важливою є не лише кількість навчальних програм, але й їх якість та відповідність потребам сучасного управління. Тому удосконалення системи

безперервної освіти державних службовців зараз є одним з пріоритетів в контексті покращення якості та ефективності державного управління в Україні.

## ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні: євроінтеграційні орієнтири змін, можна зробити наступні висновки.

Дослідження системи підготовки публічних службовців є важливим завданням, яке дозволяє забезпечити ефективність цієї системи та сприяти підвищенню якості кадрового забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Основні теоретичні методи включають розуміння ролі публічної адміністрації, вивчення педагогічних підходів до навчання дорослих, розвиток ключових компетенцій, інтеграцію інновацій та технологій, врахування міжнародного досвіду та оцінку ефективності. Перевірка і впровадження таких теоретичних концепцій в практику може сприяти покращенню системи підготовки публічних службовців, що в свою чергу сприятиме підняттю рівня професіоналізму та відповідальності на державній службі.

Підготовка публічних службовців є невід'ємною частиною ефективного функціонування державного управління. Такі ключові поняття, як навчання, розвиток людських ресурсів, управління знаннями, системи оцінки та розвитку, адаптація та зміна організаційної культури, об'єднані для створення системи, яка підтримує безперервне вдосконалення та адаптацію до змін у суспільстві та умовах праці. Ефективне навчання державних службовців передбачає не лише передачу конкретних знань, але й акцентує увагу на розвитку ключових компетенцій, застосуванні інноваційних методів та забезпеченні постійного підвищення професійних стандартів. Системи управління знаннями та оцінки допомагають визначити та реагувати на потреби співробітників і організації. Таким чином, підготовка державної служби вимагає системного та гнучкого підходу, який враховує як індивідуальні потреби службовців, так і стратегічну місію державних органів. Проте лише поєднання концепцій може забезпечити висококваліфіковану, адаптивну та підзвітну державну службу.

Загалом українські та зарубіжні науковці розглядають у своїх роботах різноманітні проблеми з метою узагальнення та висвітлення проблеми формування сучасної системи підготовки публічних службовців. Огляд джерельної бази дослідження формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні та зарубіжних країнах показує, що, окрім значної кількості публікацій загального характеру, які розкривають їх напрями та зміст, науковці почали досліджувати формування сучасної системи підготовки публічних службовців в нових геополітичних умовах. Проте вивчення останніх досліджень щодо формування сучасної системи підготовки публічних службовців в Україні та зарубіжних країн залишається недостатнім.

Процес професійного навчання державних службовців Франції та їх кваліфікаційних посад визначається поняттям «безперервне професійне навчання». Воно починається з підготовки працівника до його першої посади (первинна професійна підготовка) і продовжується упродовж всієї кар'єри у формі підвищення кваліфікації. Система підвищення кваліфікації державних службовців включає: курси підвищення кваліфікації, навчання, пов'язане з просуванням по службі, професійне навчання, яке тимчасово вилучається з системи державної служби в резерв. Основними складовими системи професійної підготовки є базова професійна підготовка та безперервне професійне навчання. Організаційна структура системи професійної підготовки державної служби Франції складається з комплексних міжміністерських органів управління на центральному та регіональному рівнях, призначених для підготовки керівників державної служби, а також спеціалізованих відділень.

Державні службовці в країнах Центральної та Східної Європи мають чіткий трудовий статус, який зазвичай визначається законом на основі таких характеристик: державні службовці призначаються на посади на розсуд державних установ (органів) відповідно до Закону про державну службу; службовці наймаються цивільними центральними органами влади, субнаціональними урядами, що є частиною ширшої категорії персоналу; для їх звільнення існує більше передбачених законом перешкод, ніж для інших груп працівників; просування по службі можливе шляхом зайняття вищої посади або

призначення на більш високий ранг (група, категорія); конкурс на зайняття вакантних посад та оцінка рівня професійних здібностей державних службовців під час статевого відбору та професійної діяльності; навчання здійснюється у формі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах.

Система підготовки кадрів у розвинутих європейських країнах поставлена досить ефективно. Вона дозволяє готувати висококваліфіковані кадри державних службовців. Загальна кількість кадрів, які пройшли підготовку та перепідготовку, визначається реальними потребами центральних, регіональних та місцевих органів. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників державної і муніципальної служби спираються на певні принципи та реалізуються за допомогою системи організаційних заходів, що регулюють навчальний процес. Характер і тип підготовки та перепідготовки державних службовців визначаються тим, для якої системи державного управління вони призначені. Таким чином, як показує досвід зарубіжних країн, професійна підготовка державних службовців у даний час, без сумніву, не може бути ефективною без відповідного науково-методичного забезпечення, без об'єднання зусиль в цьому напрямку викладачів, наукових співробітників, і самих державних та муніципальних службовців.

Структура та зміст професійно-освітніх професійних програм професійного навчання державних службовців в Україні орієнтується на: новій освітній парадигмі та сучасних освітніх теоріях, таких як: андрагогіка – наука про навчання дорослих; сучасних наукових підходах (компетентнісний, проблемний, модульний, контекстний, технологічний, гуманістичний, інтерактивний); інтерактивних формах, методах і технологіях навчання.

Важливу роль у розвитку систем освіти, підготовки та перепідготовки державних службовців відіграють міжнародні донорські організації. Їхня робота сприяє підвищенню якості державних службовців та сприяє кращому навчанню державних службовців. Вони відіграють важливу роль як органи контролю, щоб процес розвитку не зупинявся, а впровадження європейського досвіду відбувалося швидше та ефективніше.

Імплементация європейського досвіду у підготовці публічних службовців в Україні є важливим етапом для підвищення ефективності державного управління та надання служб громадянам на високому рівні. Стратегічне планування, модернізація інфраструктури, міжнародне співробітництво, підвищення ефективності системи оцінки та розвиток культури професійного зростання сприяють успішній інтеграції кращих практик та стандартів з європейських країн у систему підготовки публічних службовців в Україні. Аналіз систем – освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів європейських країн засвідчив, що найперспективнішими для вивчення й запозичення передового досвіду є Франція і Польща. Формування ієрархічної системи добору кадрів, їхнього потужного морально-етичного рівня з високим соціальним статусом та постійним підвищенням кваліфікації з моменту постановки цілі – стати державним службовцем – до моменту завершення кар'єри з єдиною централізованою системою формування політики, зі швидкою підготовкою спеціалістів найнижчого рівня з вузькоспеціалізованими навичками та вивіреною системою елітної підготовки кваліфікованих спеціалістів вищого ступеня підготовки.

Розвиток системи безперервного навчання публічних службовців в Україні є ключовим елементом вдосконалення державного управління та забезпечення високого рівня професійної компетентності учасників публічної служби. Шляхи удосконалення включають в себе модернізацію навчальних програм, використання інноваційних методів навчання, стимулювання самостійного розвитку та оптимізацію системи оцінювання. Міжнародна співпраця, система менторства та достатнє фінансування також грають важливу роль у забезпеченні ефективності та доступності навчання. Завдяки цим заходам, Україна може не лише підняти професійний стандарт своїх службовців, але й ефективно відповісти на сучасні виклики, що стоять перед державою в умовах постійних змін у суспільстві та глобальному середовищі.

На сьогоднішній день Україна стоїть перед викликом вдосконалення системи підготовки публічних службовців. Однією з ключових складових цього завдання є реалізація науково-практичних рекомендацій для підвищення ефективності та якості цієї системи. Створення мережі менторів для молодших



кадрів, впровадження практичних курсів з управління проектами та розробка програм активного навчання можуть стати важливими кроками у цьому напрямку.

Ось кілька конкретних науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення та розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні:

1. Аналіз потреб: Проведення комплексного аналізу потреб у підвищенні кваліфікації серед публічних службовців різних рівнів та галузей уряду. Визначення основних областей, які потребують найбільшої уваги та покращень.

2. Розробка програм: Створення і розробка нових програм підвищення кваліфікації, які відповідають потребам сучасного управління та включають практичні аспекти, інноваційні методи, кейси, а також вивчення міжнародного досвіду.

3. Співпраця з університетами та науковими установами: Розвиток партнерства між державними установами та університетами для створення спеціалізованих курсів та програм, які відповідають сучасним вимогам управління.

4. Використання технологій: Залучення сучасних технологій в освітній процес: онлайн-курси, вебінари, використання спеціалізованих програмних засобів для інтерактивного навчання.

5. Оцінка ефективності: Систематична оцінка ефективності програм, залучення експертів для оцінки та ревізії результатів, щоб вдосконалювати та коригувати навчальні курси.

6. Фінансування та підтримка: Забезпечення стабільного фінансування та підтримки для розвитку професійної підготовки, включаючи виділення коштів на оновлення програм, підвищення якості навчання та підготовку тренерів.

7. Моніторинг і оновлення: Систематичне оновлення та адаптація навчальних програм відповідно до змін в законодавстві, економіці, технологіях та управлінських практиках.

Ці рекомендації можуть бути в подальшому використані у плануванні та реалізації стратегій розвитку системи підготовки публічних службовців в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Бойко В. І. Запровадження кадрової політики в публічних органах влади : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В. І. Бойко ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2023. – 77 с.
3. Бернард Ч. Функції керівника. Влада, стимули та цінності в організації. Соціум. 2009. 336 с.
4. Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба як адміністративно-правова категорія. Наукові праці Одеської національної юридичної академії. 2009. С. 142–154.
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Вебер М. Вибрані твори. Прогрес, 1990. 804 с.
7. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
8. Витко Т. Ю. Особливості проходження державної служби в органах державної влади Угорщини. Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. Донецьк. ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 2 (13). С. 200 - 209.
9. Витко Т. Ю. Особливості функціонування механічного кадрового забезпечення органів державної влади в країнах центрально-східної Європи Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_20)
10. Вишневецький А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісн. держ. служби України. 2004. № 4. С. 38.
11. Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток:

електронне наукове фахове видання. 2017. № 4. URL:  
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1226>

- 12.Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах // Вісн. НАДУ. 2005. №3. С.162-169.
- 13.Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. Донецьк: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
- 14.Державне управління: регіональні засади діяльності органів влади [Текст] : [наук. дослідж.] / [Бурдяк В. І. та ін.] ; за заг. ред.: М. В. Ярмистого, С. М. Гакмана ; Чернів. регіон. центр перепідготов. та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ та орг. - Чернівці : Букрек, 2011. - 138 с.
- 15.Державне управління: курс лекцій. 2-ге видання. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. 616 с.
- 16.Долженков О. О., Постоян Т. Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. Наука і освіта: наук.-практ. журнал. 2015. № 5. С. 31-36.
- 17.Жиденко Н. Реформування сфери професійного навчання державних службовців в Україні: досвід Республіки Польща' (2018) 1 Вісник Національної академії державного управління при Президентові України (Серія "Державне управління").
- 18.Журавльов А. В. Концепція комплексного рішення щодо розвитку інформаційної інфраструктури дистанційного навчання в системі підготовки державних службовців. Державне управління: теорія та практика. К.: НАДУ, 2010. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>
- 19.Журавльов А. В. Оптимізація та розвиток інфраструктури підготовки, консультування та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок використання сучасних підходів «хмарних» технологій. URL: <http://academy.gov.ua>.
- 20.Загорський В. С. Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. Ефективність державного: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.

21. Законодавство Латвії. URL: [http://www.pravo.lv/law\\_ru.html](http://www.pravo.lv/law_ru.html)
22. Круглашов А.М. Розвиток європейських досліджень у регіональних наукових центрах України : приклад Чернівців // Вісн. ЛНУ ім. І.Франка. 2013. № 32. С.32-39.
23. Круглашов А., Якімчук Д. Перешкоди на шляху становлення України як сервісної держави // Зб. наук. пр. Чернівці. 2014. № 3 С. 29-43.
24. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. 2013. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
25. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методологічного семінару / В. Г. Кремень, В. І. Луговий, О. І. Ляшенко та ін. Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 370 с.
26. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>
27. Коркунов Н.М. Державне право. Введення та загальна частина: підручник. 4 вид. 1901. 573 с. ?!
28. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України. Visegrad Journal on Human Rights. 2016. № 2. С. 81-86.
29. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
30. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.
31. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. Київ: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
33. Кулініч І. О. Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи. URL: [http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten\\_01/kulinich.doc](http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc)
34. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід). Вісн. НАДУ. 2004. № 2. С. 5–13.
35. Мельник А. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf)
36. Міхненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції. України URL: [http://kpdsnadu.ru/\\_ld/0/21\\_Shljah\\_udoskonD.pdf](http://kpdsnadu.ru/_ld/0/21_Shljah_udoskonD.pdf)
37. Мойсеєнко А. О. Готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві // [www.isu.org.ua](http://www.isu.org.ua)
38. Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. Статистика України. 2009. № 4. С. 102-109. URL: <http://www.academy.gov.ua>
39. Мостовий Г., Бабаєв В. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 81- 89.
40. Національна школа публічного адміністрування. Польща: KSAP, 1991- 2019. URL: <http://ksap.gov.pl/ksap/>
41. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у Центральній та Східній Європі. Вісн. НАДУ. 2000. № 1. С. 265–271.
42. Оцінка та рекомендації стосовно системи підготовки державних службовців в Україні. Байба Петерсоне, експерт проекту Twinning «Розвиток і вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні». Київ, 2010. 40 с.

- 43.Петришин А. В. Державна служба. Історико-теоретичні передумови, порівняльно-правовий та логіко-понятійний аналіз: монографія. Харків: Факт, 1998. 168 с.
- 44.Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів: Закон України від 03.10.2017. № 2147-VIII. Урядовий кур'єр. 2017. 7 груд. С. 49.
- 45.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 3. Ст. 149.
- 46.Пронкін С. В. Державне управління зарубіжних країн: навчальний посібник. Аспект Пресс, 2001. 416 с.
- 47.Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.
- 48.*Рудакевич М.* Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір. Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали наук. практ. конф. за міжнар. участю (29 трав. 2002 р., м. Київ): У 2 т. К.: Вид-во УАДУ, 2002. Т. 2. С. 162-165.
- 49.Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. Публічне право. 2012. № 3 (7). С. 269–274.
- 50.Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.41
- 51.Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
- 52.Серьогін С. М. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.

- 53.Серьогін С. Реформування професійного навчання ДС в Україні : проблеми та перспективи: монографія. Київ, 2013. С. 8.
- 54.Сидоренко П. В. Теоретичні засади перманентної професіоналізації державної служби України. 2012. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
- 55.Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.- метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ: ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
- 56.Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. – 25.00.03 «державна служба». НАДУ, 2007. 253 с.
- 57.Слюсаренко О. М. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку. Вісник НАДУ. 2006. № 2. С. 123-132.
- 58.Толкованов В. В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» (Проект ПРОМІС). Київ, 2017. 57 с.
- 59.Шаров Ю. Муніципальний менеджмент: вимоги і готовність до їх реалізації. Вісн. НАДУ. 2002. № 2. С. 223-230.
- 60.Яснєвська І. Державна служба в зарубіжних країнах: кращі практики та інновації' Державна служба в Україні: шляхи реформування: круглий стіл (Національна академія прокуратури України 2017) 148–51.
- 61.Manzoor A. M. Civil Service Training and Development. Assessing the Role and Significance of Higher Civil Service Training in Less Developed Countries. Administrative Development Agency – Helsinki – Finland, 1990. 204 p.
- 62.Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. N.-Y. : Taylor & Francis, 2010. 431 p.
- 63.Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011), "Public Management Reform, A Comparative Analysis", NPM, Governance and the NeoWeberian State, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press, 392 p.