

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування

\_\_\_\_\_ О.Н. Євтушенко  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр  
на тему: **«ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ  
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, КРАЩІ  
ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ»**

Керівник: викладач

Іванов Микола Семенович

Рецензент: кандидат наук, доцент

Шульга Анастасія Алімівна

Виконала: студент VI курсу групи 635 мз

Регіда Ганна Олександрівна

Спеціальності: 281 Публічне управління та  
адміністрування

ОПП: «Державна служба» 635мз

Миколаїв – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ .....	5
1.1. Поняття та сутність професійної підготовки кадрів публічної служби.....	10
1.2. Принципи професійної підготовки кадрів публічної служби.....	20
1.3. Міжнародні стандарти професійної підготовки кадрів публічної служби .....	26
РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ .....	32
2.1. Професійна підготовка кадрів публічної служби в країнах Європи.....	32
2.2. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в США та Канаді.....	48
2.3. Азійська система підготовки кадрів публічної служби.....	48
2.4. Досвід інших країн та регіонів (Австралія, країни Латинської Америци, Африка) підготовки кадрів публічної служби.....	49
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....	51
3.1. Порівняльний аналіз іноземного досвіду та української системи підготовки кадрів публічної служби .....	51
3.2. Кращі практики іноземного досвіду та їх застосування в Україні.....	58
3.3. Перспективи розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні .....	61
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи** полягає в необхідності суттєвих змін у публічному управлінні України на шляху до Європейського розвитку. Це передбачає серйозне реформування системи управління. Нове покоління державних службовців потребує належної підготовки, а ті, хто вже працює, - підвищення кваліфікації.

Оскільки існуюча система професійної підготовки переважно орієнтована на інформаційний або академічний підхід, вона не відповідає потребам сучасної публічної служби. Їй бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття публічними службовцями певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

Більше того, в умовах глобалізаційних процесів та розвитку нового демократичного суспільства професійне навчання кадрів публічної служби не забезпечує повною мірою необхідний професійний розвиток фахівців у сфері публічного управління.

Все це впливає на рішення України здійснити пошук зарубіжного досвіду у впровадженні системи публічної служби, особливо в контексті дослідження ефективних методів і форм професійного навчання державних службовців, які були випробувані та зарекомендували себе в інших країнах з розвинутою ринковою економікою, що свідчить про їхню ефективність у цій сфері.

**Об'єктом дослідження** є система професійної підготовки публічних службовців.

**Предметом дослідження** є міжнародний досвід, стандарти та практики професійної підготовки публічних службовців, а також можливості їх адаптації до умов України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є визначення основних аспектів міжнародного досвіду професійної підготовки публічних

службовців та розробка рекомендацій щодо його адаптації і застосування в Україні.

До числа **завдань роботи** слід віднести:

- аналіз міжнародних стандартів підготовки публічних службовців;
- вивчення кращих практик професійної підготовки публічних службовців у країнах ЄС, США та інших розвинених державах.
- визначення можливостей та обмеження впровадження іноземного досвіду в Україні.
- розробка рекомендацій для адаптації міжнародних стандартів до української системи підготовки публічних службовців.

**Методологія дослідження.** Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що включає:

- *Методи аналізу та синтезу* для вивчення міжнародних стандартів і практик.
- *Порівняльний метод* для аналізу відмінностей і схожостей у системах підготовки публічних службовців різних країн.
- *Системний підхід* для оцінки впливу запропонованих змін на українську систему.
- *Соціологічні методи (опитування, експертні інтерв'ю)* для збору думок практиків і науковців щодо адаптації іноземного досвіду.
- *Прогностичні методи* для визначення перспектив впровадження змін.

**Наукова новизна та практична значущість.** В даному дослідженні вперше систематизовано та структуровано міжнародний досвід підготовки публічних службовців із акцентом на їх адаптацію до українських реалій.

Запропоновано нову методику адаптації міжнародних стандартів до умов України.

*Практична значущість* полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані органами влади для вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Результати дослідження сприятимуть зміцненню професійної спроможності українських службовців і підвищенню ефективності державного управління.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

#### **1.1. Поняття та сутність професійної підготовки кадрів публічної служби**

Професійна підготовка кадрів публічної служби - це система організованих заходів, спрямованих на формування, розвиток і вдосконалення професійних компетентностей публічних службовців для забезпечення ефективного виконання їхніх службових обов'язків. Ця підготовка включає початкове навчання, підвищення кваліфікації та безперервне професійне навчання впродовж кар'єри.

Роль професійної підготовки у публічній службі визначається її значенням для:

- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- зміцнення довіри до органів влади;
- забезпечення відповідності діяльності публічних службовців міжнародним стандартам;
- розвитку інституційної спроможності органів публічної влади.

*Основні завдання та цілі професійної підготовки.* Головною метою професійної підготовки є створення ефективного кадрового потенціалу для виконання завдань публічного управління в умовах сучасних викликів.

Основні завдання включають:

1. *Постановка проблеми.* Забезпечення теоретичної та практичної підготовки службовців. Нові системні проєкції, що фактично визначають нове зовнішнє середовище діяльності апарату держави, визначають і необхідність системного підходу при аналізі складних соціальних явищ, у тому числі і для організації професійної підготовки державних службовців.

Такий підхід, зокрема, обумовлює необхідність з'ясування основних проблем функціонування чинної системи професійного навчання державних службовців в країні, серед яких треба виділити:

- незначну роль кадрових служб органів влади у процесі формування навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації, неготовність їх працівників до виконання якісно нових функцій та завдань;

- невирішеність проблеми із замовниками на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління;

- недосконалий розподіл функцій щодо організації професійного навчання між головним управлінням державної служби країни (головдержслужба країни), місцевими органами влади та Національною академією державного управління при президентові країни

- недосконалість державного стандарту професійної підготовки державних службовців; - відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади у кваліфікованих працівниках;

- низький рівень поширення нових форм та методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

- функціональної цілісності, що дає збільшення нової якості, не властивої її елементам, можливе лише через розуміння ознак і принципів її організації. У педагогічній діяльності з професійного навчання державних службовців є мета навчання. Чітке її формування багато в чому визначає вибір змісту та методики навчальних занять.

Так, загальною метою системи підготовки, перепідготовки й

підвищення кваліфікації є забезпечення високого професіоналізму державних службовців, що обумовлює динамічний розвиток апарата державних органів, здатного ефективно здійснювати свої задачі й функції. Виходячи із загальної мети навчання, формуються зміст навчальної дисципліни та конкретного навчального заняття, локальні цілі та завдання.

При цьому, ураховуються вікові особливості, рівень підготовки слухачів, навчальні методи, що застосовуються та засоби навчання. Коригування цілей можуть відбуватися ще на етапі їхнього формування, коли з урахуванням обставин, що реально складаються, вони уточнюються, конкретизуються й збагачуються.

Згідно з програмою кадрового забезпечення державної служби, нормативними документами Кабінету Міністрів країни система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців базується на освітньо-професійних програмах підготовки та перепідготовки, а також на професійних програмах підвищення кваліфікації державних службовців як першій складовій системи.

Вони мають забезпечувати навчання персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до державних стандартів, що базуються на вимогах суто нового покоління професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців.

Другою складовою системи є мережа закладів професійного навчання службовців, яка сформована із застосуванням механізмів ліцензування та акредитації в освітній галузі “державне управління”. Фінансування освітньої діяльності зазначених закладів у сфері навчання державних службовців здійснюється з державного та місцевих бюджетів.

Третьою складовою системи є органи державної влади, що здійснюють управління системою навчання державних службовців. Але аналіз наявної ситуації, що склалася в галузі професійної підготовки державних службовців і посадовців місцевого самоврядування не дає підстав вважати, що, на теперішній час, в країні існує (чи, принаймні ефективно діє) саме система

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Щодо першої складової систем. Про яку системність, наприклад, можна казати, якщо розробка та впровадження в академії магістерських освітньо-професійних програм з “публічного адміністрування”, “управління суспільним розвитком” та багатьох інших (на сьогодні існує десять різних спеціальностей) з давно існуювальною магістерською освітньо-професійною програмою з “державного управління”.

Тут треба згадати ще існуючу магістерську освітньо-професійну програму з “державної служби”, що має навіть інший термін навчання.

Безумовно, треба постійно оновлювати та удосконалювати начальнометодичне забезпечення, але треба чітко розуміти, для чого це робиться, чим це відрізняється від того, що є, і якщо це щось нове – на кого це розраховано? дійшло до того, що, у свій час (квітень 2007 р.), на весняній школі після представлення чергового варіанту магістерської освітньо-професійної програми з “публічного адміністрування” фахівцям було запропоновано визначити перелік знань, вмінь та навичок, які ця програма має забезпечувати.

На мою думку, порядок дій безумовно повинен бути протилежним. Для забезпечення професійної підготовки апарату органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до державних стандартів, що базуються на вимогах суто нового покоління професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців, треба вдосконалити перелік спеціальностей, спеціалізацій та кваліфікаційних рівнів освітньої галузі “державне управління”.

На думку автора, таке унормування може бути наступним:

- спеціальність “державне управління” (public administration), освітньо-кваліфікаційний рівень “магістр” і спеціальність і рівень відповідають поняттю “налітичний магістр” та передбачають підготовку фахівців для роботи на певних вищих керівних посадах (I-III категорій)



державної служби;

- спеціальність “державна служба” (public service), освітньо-кваліфікаційні рівні “магістр” і “Бакалавр” і спеціальність і рівень “магістр” відповідають поняттю “практичний магістр” та передбачають підготовку фахівців для роботи на інших керівних посадах (IV-VI категорій) державної служби, а рівень “Бакалавр” - для роботи на посадах виконавців (V-VII категорій) державної служби.

Зазначу, що зараз для працевлаштування держслужбовця на посаду VII категорії готують “магістра” в освітньому напрямку “державне управління”.

Усі інші існуючі спеціальності слід переоформити як спеціалізації вищенаведених спеціальностей. Зауважу при цьому, що розподіл спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів доцільніше було б провести не за категоріями посад, а саме за посадами державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, але це потребує більш ретельного підходу.

Аналогічна ситуація склалася й в підвищення кваліфікації. В свій час, розробка професійної програми “ державного службовця”, що сьогодні опановується в інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів академії ніяк не відповідала з наявними професійними програмами підвищення кваліфікації “ступ до фаху” (для вперше прийнятих на державну службу), які щорічно актуалізується та погоджується з замовниками та вже понад десять років опановуються слухачами регіональних інститутів академії.

Це стосується більшості начально-методичного забезпечення, її регіональних інститутах та в обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації. Взагалі підвищення кваліфікації за професійною програмою “ступ до фаху” для успішного державного службовця повинно проводитися лише один раз - впродовж першого року його роботи ( якщо він не підвищував кваліфікацію за цією програмою як резервіст або не має освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр державного управління»), а надалі він повинен підвищувати кваліфікацію за іншими формами.

Повторне навчання за такою програмою можливе лише за результатами чергової атестації (тобто, якщо він відповідає за умови), а не перед черговою атестацією (а саме так передбачено чинними документами), що не має ніякого сенсу. До вад цієї складової можна віднести також задекларовану в деяких нормативних документах, але так і не втілену на практиці, функціональну спеціалізацію “державне управління” (“державна служба”).

Відокремлю також, що нормативні частини відповідних освітньо-професійних і професійних програм мають статус галузевої складової державного стандарту освіти і тому повинні якимось чином стати законом (певної процедури стати законом на теперішній час не існує) і бути обов’язковими для всіх навчальних закладів системи. Тепер щодо другої складової системи. При президентові країни віднесена до системи органів виконавчої влади та є провідним навчальним закладом загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Але цьому не відповідає як сама діюча структура, так і наявні відносини між іншими навчальними закладами системи (регіональні інститути, галузеві інститути підвищення кваліфікації). Структура повинна мати певні ознаки системності.

На жаль, останні нормативні документи стосовно академії, як правило, визначали лише статус керівників академії (то ректор, то президент), що ніяк не впливало на якість роботи академії. (До речі, попередні керівники академії пан Приходько та пані Нанівська жодного разу не були в Харківському регіональному інституті. На відміну від цього, колишній ректор академії Луговий Володимир Ларіонович за час своєї каденції щорічно бував, принаймні, у нашому інституті і ми відчували його вплив як ректора саме нашої академії). На думку автра, резидент академії має бути президентом не Київського, а дійсно всеукраїнського навчального закладу.

Тобто, академія повинна мати у своїй структурі Київський - центральний та інші - регіональні навчальні інститути (очолювані

ректорами), науково - дослідні інститути (очолювані директорами) та інші підрозділи. Не дозволить уникнути кількісних обмежень на слухачів та студентів, створити єдиний навчально-методичний простір і забезпечити координацію навчально - практичної діяльності всіх елементів системи.

Через свої структурні підрозділи академія повинна мати навчально - методичний вплив на всі навчальні заклади системи: на галузеві інститути підвищення кваліфікації та інші навчальні заклади системи - через регіональні інститути. Не всі вищенаведені вади системи є похідною від проблем, пов'язаних з її третьою складовою, тобто з органами державної влади, що здійснюють управління системою навчання державних службовців.

Слід чітко уявляти цільову спрямованість, зміст і характерні риси єдиної загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вона повинна виступати як єдина загальнонаціональна система освітньої діяльності з єдиною (у певних структурах) мережею навчальних закладів, визначених у встановленому порядку, зі своєю системою управління.

Розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців повинен йти у напрямі зміцнення керованості діяльності системи, взаємозв'язку та координованості дій усіх навчальних закладів, що здійснюють освітню діяльність у сфері державної служби, з урахуванням відомчих видів (в рамках гілок влади та структур їх органів) та рівнів.

Тому сучасний стан, коли організацію професійного навчання посадовців певних категорій посад віднесено до компетенції однієї інституції, а інших категорій - до другої, не є доречним.

На мою думку, до компетенції територіальних підрозділів треба віднести організацію щорічних ретельних моніторингів наявного кадрового забезпечення та кадрового резерву певних посад усіх (як центральних, так і місцевих) органів державної влади.

Після аналізу результатів, підведення підсумків та з'ясування потреб у професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації посадовців ця інформація повинна надаватися іншим організаціям - державним замовникам професійного навчання посадовців.

При цьому єдиним державним замовником на професійну підготовку державних службовців та посадовців місцевого самоврядування, має бути, наприклад, Адміністрація президента країни (можливо - державне управління справами), яка, знову ж таки, на підставі щорічної інформації Національного агентства України з питань державної служби про підсумки моніторингу наявного кадрового забезпечення, кадрового резерву відповідних посад органів державної влади з'ясовує потреби у професійному навчанні посадовців і розробляє відповідне державне замовлення.

Аналогічно державними замовниками професійного навчання посадовців можуть бути: міністерства - для відповідних галузевих інститутів підвищення кваліфікації, облдержадміністрації та облради.

При цьому організація та проведення професійного навчання посадовців всіх категорій повинна бути віднесена до компетенції саме навчальних закладів системи, провідним закладом якої є такий підхід. Систематизує й механізм фінансування (формування відповідних бюджетних запитів).

При цьому треба лише передбачати відшкодування витрат, пов'язаних з відрядженням на професійне навчання (підвищення кваліфікації) в єдиних кошторисах доходів і видатків органів державної влади та органів місцевого самоврядування в межах асигнувань, визначених відповідно державними і місцевими бюджетами на заходи з післядипломної освіти.

Наявний стан, коли фінансування одного й того ж начального заходу здійснюється з двох різних бюджетів або частин бюджету (наприклад, безпосередньо навчальний захід - з одного бюджету (або частини бюджету), а витрати на відрядження на цей же навчальний захід - з іншого) не є правильним.

На жаль, у свій час ні програма модернізації ні дорожня карта не вирішили жодної з вищенаведених проблем, а деякі ще й посилили їх (наприклад, неузгодженість у фінансуванні різними замовниками магістерської підготовки посадовців певних категорій посад).

На мою думку, це пов'язано з тим, що треба розуміти: будь-яка потреба, в тому числі й модернізація чогось, – це розбіжність між наявним і бажаним станами цього «чогось».

На жаль, цих знань і розумінь бракує багатьом провідникам реформування системи. В свій час, згідно наказу президента країни від 23 липня 2010 року № 783/2010 «про розроблення проекту концепції реформування Національної академії державного управління при резидентів країни» було створено робочу групу з розробки проекту концепції реформування академії.

На жаль, ні наш інститут, ні, взагалі, Харківський регіон, де працює кожен п'ятий доктор наук з державного управління країни, у цій групі чомусь не були представлені. Чим завершилася діяльність цієї робочої групи невідомо. У сьогоднішні, коли згідно наказу президента країни від 27 квітня 2011 року № 504/2011 розробляється для внесення на розгляд резиденту країни проект наказу президента країни щодо реформування Національної академії державного управління при резидентів країни наші фахівці відсторонені від цього процесу.

Треба підкреслити, що розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців повинен йти шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійної підготовки і критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм

і методів навчання.

Саме це має надати системі професійного навчання визначеність, цілісність, забезпечить неперервність і послідовність навчального процесу.

1. Формування навичок управління, стратегічного планування, аналізу та прийняття рішень

Головною метою професійної підготовки в галузі публічного управління є створення ефективного кадрового потенціалу для виконання завдань публічного управління в умовах сучасних викликів. Одним із ключових аспектів цієї підготовки є розвиток навичок, необхідних для ефективного управління, стратегічного планування та прийняття рішень у швидко змінюваному суспільному та економічному середовищі.

Для цього важливо вміти стратегічно планувати діяльність організацій, визначати пріоритети та розробляти стратегії, що відповідають вимогам часу. Стратегічне планування має бути системним, інтегруючи короткострокові та довгострокові цілі, а також забезпечувати гнучкість для адаптації до змінюваних обставин.

Основним завданням в цьому процесі є вміння прораховувати можливі наслідки рішень і передбачати результати різних сценаріїв розвитку ситуацій.

Аналіз є важливим інструментом для розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на організацію. Використання методів SWOT-аналізу, аналізу ризиків, а також інших інструментів стратегічного управління дозволяє керівникам ефективно оцінювати ситуації та приймати обґрунтовані рішення.

Паралельно важливими є навички в оцінці результативності прийнятих рішень, що дозволяє постійно вдосконалювати процеси управління.

Також велике значення має розвиток індивідуальних та професійних якостей управлінців. Лідерство, здатність до критичного мислення, емоційна стабільність та комунікабельність - це важливі характеристики для прийняття управлінських рішень у складних і часто конфліктних ситуаціях. Успішний

менеджер повинен бути здатен до конструктивного управління змінами, оптимізації ресурсів та ефективного вирішення проблем.

У контексті публічного управління, розуміння ролі та функцій органів влади, а також особливостей взаємодії з громадськістю, є основою для стратегічного планування.

Оскільки сфера публічного управління безпосередньо пов'язана з управлінськими процесами в державному секторі, ефективність управлінців залежить від їх здатності організовувати роботу організацій з урахуванням публічних інтересів, законодавчих ініціатив та соціальних викликів. У підсумку, розвиток навичок управління, стратегічного планування аналізу та прийняття рішень є основою для формування професіоналів здатних забезпечити успішну реалізацію завдань публічного управління в умовах динамічних і часто непередбачуваних змін.

Це доповнення розширює основні ідеї, акцентуючи увагу на важливості стратегічного планування та прийняття рішень для ефективного функціонування організацій у сфері публічного управління.

## 2. Вдосконалення знань щодо сучасних технологій і інструментів публічного управління

У сучасному світі публічне управління стикається з новими викликами, які потребують застосування передових технологій і інструментів для ефективного функціонування органів державної влади. Враховуючи швидкі зміни в глобальному та національному контекстах, важливо, щоб професійна підготовка кадрів в сфері публічного управління включала вдосконалення знань щодо сучасних технологій і інструментів, що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Сучасні технології відіграють критичну роль у вдосконаленні публічного управління, особливо в умовах швидко змінюваного цифрового середовища. Впровадження інформаційних технологій, зокрема, у сферу публічного управління сприяє автоматизації багатьох процесів, що дозволяє

зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити прозорість діяльності органів влади.

Одним із ключових напрямів є використання електронного урядування. Технології електронного урядування дозволяють органам публічного управління забезпечити ефективний зв'язок з громадянами, покращити доступ до публічних послуг, а також сприяти підвищенню прозорості державної політики.

Впровадження відкритих даних та електронних сервісів дає можливість громадянам отримувати інформацію про діяльність уряду, що забезпечує більшу довіру та залученість населення до прийняття рішень.

Крім того, аналітичні інструменти, такі як великі дані, дозволяють державним органам проводити детальний аналіз суспільних тенденцій, прогнозувати соціально-економічні процеси та на основі отриманих даних приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Традиційно публічне управління включає в себе такі інструменти, як законодавче регулювання, фінансове управління, планування та контроль. Однак у сучасному світі цих інструментів уже недостатньо для ефективного реагування на виклики часу. Один із новітніх інструментів - управління через дані.

Це концепція, яка активно розвивається в умовах цифровізації і передбачає використання даних для прийняття рішень. Впровадження такої стратегії дозволяє не тільки покращити ефективність роботи органів влади, але й підвищити їх здатність до прогнозування.

Гнучкі методи управління, що впроваджуються в публічному секторі, дозволяють адаптуватися до змінних умов, швидше реагувати на нові виклики та працювати в команді за принципами прозорості та участі. Вони забезпечують інтерактивний процес управління, де інтереси громадян беруться до уваги на кожному етапі. Іншим важливим інструментом є моніторинг та оцінка ефективності.



Система моніторингу надає можливість здійснювати контроль за реалізацією державних програм, проектів та послуг у реальному часі, дозволяючи вчасно виявляти проблеми та коригувати курс дій. Для того щоб публічні управлінці могли ефективно використовувати ці технології та інструменти, необхідно постійно вдосконалювати їхні знання та навички.

Важливим аспектом є підвищення кваліфікації кадрів, оскільки сучасні технології швидко змінюються, і управлінці повинні мати змогу оперативно освоювати нові інструменти та методики. Системи професійного навчання для державних службовців повинні включати не тільки теоретичні знання, а й практичні навички роботи з новітніми інструментами публічного управління.

Це може бути досягнуто через тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також через вебінари та онлайн-платформи, що дозволяють отримувати знання в будь-який час і з будь-якої точки світу.

Таким чином, для створення ефективного кадрового потенціалу в публічному управлінні важливо не тільки володіти знаннями у сфері традиційного управління, але й активно впроваджувати новітні технології і інструменти, що дозволяють оптимізувати процеси та підвищити якість послуг, які надаються громадянам.

Знання про сучасні технології, такі як електронне урядування, великі дані, гнучке управління, повинні бути включені до навчальних програм для державних службовців, що дозволить їм успішно вирішувати завдання публічного управління в умовах сучасних викликів.

Цей підхід до підготовки кадрів у публічному управлінні дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити більш високий рівень якості послуг, що надаються громадянам.

3. Розвиток лідерських якостей, етичної поведінки та відповідальності.

У контексті професійної підготовки в публічному управлінні особливу увагу варто приділяти розвитку лідерських якостей, етичної поведінки та відповідальності серед кадрів.

Ці компоненти є основою ефективного управління та здатні сприяти не тільки покращенню індивідуальної продуктивності, а й формуванню довіри до публічних інститутів та послуг.

Лідерство в публічному управлінні є важливою складовою процесу прийняття рішень, організації роботи та досягнення стратегічних цілей органів влади. Лідер має здатність надихати свою команду на досягнення спільних цілей, долати труднощі та ефективно взаємодіяти з громадськістю.

У публічному управлінні лідер повинен демонструвати високий рівень компетентності, стратегічного мислення та вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Одним з ключових аспектів лідерства є здатність розвивати в інших відчуття відповідальності та командної роботи. Лідери повинні надихати своїх підлеглих на досягнення високих стандартів, ефективного виконання обов'язків та підтримки етики в управлінських практиках. Етична поведінка є основою для встановлення та підтримання довіри громадян до органів державної влади.

Важливо, щоб публічні управлінці діяли чесно, прозоро і відповідально, забезпечуючи високий рівень доброчесності в органах управління.

Невід'ємною частиною етики є дотримання принципів верховенства права, справедливості та рівності для всіх громадян. Розвиток етичних стандартів передбачає формування у кадрового потенціалу публічного управління здатності діяти в межах моральних норм та сприяти побудові суспільства, яке базується на справедливих та етичних принципах.

Інтеграція етичних норм у процеси прийняття рішень на різних рівнях управління допомагає знизити корупційні ризики та сприяє стабільності

публічного управління. Відповідальність є важливою складовою як для індивідуальної, так і для колективної роботи в публічному управлінні.

Публічні управлінці повинні нести відповідальність за результати своєї діяльності перед громадянами, суспільством та державою. Це включає не тільки відповідальність за прийняті рішення, а й за ефективність використання публічних ресурсів, виконання обов'язків та досягнення цілей у рамках поставлених завдань.

Розвиток відповідальності передбачає формування у кадрів публічного управління здатності до самоконтролю, відповідальності за довірені ресурси та критичного осмислення результатів своєї діяльності. Це також означає, що управлінці мають вміти визнавати свої помилки, вчитися на них і коригувати свої дії для досягнення найкращих результатів у майбутньому.

Для ефективного розвитку лідерських якостей, етичної поведінки та відповідальності необхідні спеціалізовані програми навчання, що включають тренінги, семінари, курси з етики, управлінських стратегій і лідерства. Такі програми повинні бути інтегровані в системи підготовки кадрів публічного управління на всіх етапах їх кар'єри - від початкової професійної підготовки до курсової перепідготовки.

Важливим є також включення до навчальних програм реальних кейсів, які дозволяють майбутнім управлінцям відчувати практичний бік етичних дилем та лідерських викликів, з якими вони можуть стикатися на своїй професійній дорозі.

Розвиток лідерських якостей, етичної поведінки та відповідальності є ключовими складовими для створення висококваліфікованого та ефективного кадрового потенціалу публічного управління. Лідери в публічному секторі повинні не тільки ефективно управляти органами влади, але й бути етичними зразками для суспільства, нести відповідальність за свої рішення і діяльність.

Професійна підготовка в цій сфері повинна включати навчання та тренінги, спрямовані на розвиток цих важливих якостей, що допоможе

забезпечити стійкість та ефективність публічного управління в умовах сучасних викликів.

## **1.2. Принципи професійної підготовки кадрів публічної служби**

У сучасних умовах розвитку України ефективність роботи будь-якої керівної структури та органів державної служби значною мірою залежить від правильного підбору персоналу, рівня їх професійної підготовки, особистих та ділових якостей, а також здатності швидко й раціонально виконувати свої функціональні обов'язки.

Для забезпечення високого професіоналізму державний службовець має постійно підтримувати та підвищувати свою кваліфікацію, регулярно удосконалюючи компетенції. Професійний розвиток службовця повинен бути безперервним і тривати протягом усієї кар'єри.

Однак сьогодні не всі державні службовці відповідають цим вимогам. Завдання поліпшення організації діяльності державних служб та підвищення якості навчання в цій сфері активно вивчаються зарубіжними науковцями, такими як Г. Атаманчук, Д. Боссарт, І. Левицька, В. Цвик та ін. Вітчизняні дослідники, зокрема В. Авер'янов, В. Бакуменко, П. Ворона, І. Дегтярєва, Т. Іванова, також активно працюють над теоретико-методологічними аспектами професійного розвитку кадрів публічної служби. Мета статті полягає в теоретичному дослідженні процесу формування механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в умовах сучасної України.

Для досягнення цієї мети були визначені такі завдання: — провести аналіз професійного розвитку кадрового потенціалу публічної служби в наукових дослідженнях та розглянути його категоріальний апарат; - уточнити механізми професіоналізації кадрів публічної служби з огляду на її розвиток і визначити шляхи професійного зростання; - довести важливість модернізації

механізмів професіоналізації кадрів публічної служби в умовах реформування державного управління в Україні.

Концепція «публічної служби» є відносно новою для теорії та практики в Україні, де традиційно використовується термін «державна служба», що відображає специфіку її розвитку в поточний період.

Публічну службу розглядають як діяльність, яка здійснюється в рамках центральних і місцевих органів влади, зокрема на користь суспільства і під контролем держави.

Важливість професійної діяльності публічних службовців полягає в тому, що вона забезпечує виконання повноважень органів публічної влади, їхні функції та надання державних послуг. Визначення публічних службовців як представників професії зумовлене характером їхньої праці, яка в основному є інтелектуальною та творчою, з мінімальною участю фізичної праці.

Така діяльність наближається до професій третього сектору економіки, пов'язаних із наданням послуг, і не має прямих аналогів за обсягами управлінських функцій. Однією з ключових умов ефективної діяльності публічних службовців є їхня висока відповідальність за результати праці.

Тому професіоналізм кадрів публічної служби має критичне значення. У рамках дослідження будуть проаналізовані основні підходи до понять «професіоналізм» і «професіоналізація». За визначенням М. В. Слоньовського, професіоналізм - це знання, досвід і майстерність у вибраній сфері діяльності. Це багатогранне явище, яке включає освіту, саморозвиток, особистісні якості та професійний досвід.

Професіоналізм можна також розглядати як внутрішнє ставлення фахівця до своєї праці. Основні вимоги до професіоналізації посадових осіб (особистий професіоналізм) полягають у виконанні державних обов'язків на основі наявних умінь, навичок, досвіду та знань, а також особистісних здібностей.

Таким чином, професіоналізм - це результат досягнень у певній сфері діяльності, який отримується завдяки особистому досвіду, освіті, навичкам та вмінням.

Професіоналізм дозволяє фахівцю успішно будувати кар'єру та ефективно виконувати завдання за допомогою інноваційних і раціональних підходів.

Професіоналізм є основою професійного розвитку публічного службовця, оскільки він дає можливість ефективно виконувати обов'язки, визначені державою та керівництвом, що, в свою чергу, сприяє кар'єрному зростанню та розвитку.

Процес професіоналізації, як основа професіоналізму публічних службовців, включає адаптацію індивіда до професійного середовища, отримання необхідних знань і навичок.

В. А. Цвик визначає професіоналізацію як адаптацію до професійного співтовариства, а І. Левицька розглядає її як тривалий процес формування та розвитку професіоналізму, який складається з професійних і соціалізаційних аспектів.

Професіоналізація публічних службовців - це постійний процес удосконалення та розвитку людини як фахівця в системі публічного управління, що не завершується на жодному етапі, оскільки фахівець постійно покращує свою майстерність. Професійний розвиток кадрів публічної служби є важливим аспектом післядипломної освіти, адже будь-які політичні стратегії формуються через призму людських ресурсів.

Професійний потенціал державних службовців оцінюється за такими критеріями, як особиста і професійна відповідальність, соціальний, емоційний і фізичний комфорт, а також міжособистісні відносини. Наразі важливим питанням є професіоналізація людських ресурсів в Україні, зокрема тих, хто працює в публічній службі. Це завдання можна вирішити через безперервну професійну освіту державних службовців, яка повинна бути особистісно - розвивально орієнтованою.

Основною характеристикою кадрового персоналу є його якість і постійне вдосконалення, що забезпечуються шляхом підвищення рівня освіти, культурного розвитку, набуття досвіду та професіоналізації. Принцип професіоналізації в публічній службі здійснюється через механізми професійного розвитку державних службовців. Професійний розвиток кадрового складу публічної служби включає кілька аспектів:

1) професійно-кваліфікаційний розвиток, що зазвичай пов'язаний із навчанням і самоосвітою, здобуттям нових знань і досвіду;

2) професійно-посадовий розвиток, що включає службове просування та можливість виконання функцій у різних державних органах або в межах публічного управління загалом;

3) особистісно - професійний розвиток, який є динамічним процесом, що включає зміни в особистих і професійних якостях, що сприяють розвитку потреб і можливостей фахівця для саморозвитку та самореалізації. Процес професійного розвитку державних службовців є результатом їх професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування.

Однак в Україні існують деякі проблеми в системі професійної освіти, зокрема відсутність належних стимулів для розвитку службовців, низький рівень освітніх програм та недостатня теоретична основа для особистісно - професійної діагностики кадрів.

Для покращення системи професійної підготовки пропонується переглянути критерії для навчання службовців, розробити нові підходи до розвитку професійних компетентностей, впровадити сучасні електронні методи навчання та створити єдиний інформаційний ресурс для самостійного розвитку публічних службовців.

Спільне управління передбачає активну участь як керівника, так і підлеглих у вирішенні організаційних проблем, зокрема через делегування повноважень і обов'язків працівникам та нижчому рівню керівників.

Всі співробітники мають усвідомлювати свою відповідальність перед організацією, а роль керівника змінюється, оскільки він повинен ефективно

координувати спільну діяльність, допомагати виявляти проблеми та приймати рішення, довіряти працівникам і навчати їх вирішувати складні ситуації. Кожен працівник може запропонувати корисні ідеї, і керівник має бути готовий до їх реалізації, зважаючи на їх практичну доцільність.

Важливо, щоб співробітники визнавали рішення, прийняті більшістю голосів, хоча відповідальність за результати завжди залишається на керівникові. Управлінська культура є важливою складовою успішного державного управління, вона формує ідеали, мету, очікування та правила поведінки.

В Україні важливу увагу приділяють «людському фактору» в розвитку професійної культури державних службовців, а також приділяється менше уваги «організаційному фактору» - об'єктивним умовам і нормам, що визначають стандарти поведінки.

Підвищення управлінської культури повинно здійснюватися через постійний професійний розвиток керівника, застосування нових форм і методів навчання, делегування повноважень і підвищення культури прийняття рішень. У реформуванні системи державного управління освітою важливе значення має максимальне делегування повноважень на рівень навчальних закладів і забезпечення якості освіти в контексті реформи децентралізації.

Для розвитку ефективної системи державного управління необхідно комплексно розвивати кадровий потенціал органів влади, що відповідає стандартам демократичної держави. Важливе значення має формування управлінської культури як безперервного процесу самовдосконалення для державних службовців.

Водночас, особистість керівника має визначальний вплив на цей процес. Рекомендації включають створення центрів експертно-консультативних послуг для державної служби та впровадження нових курсів з політико-психолого-управлінського аналізу в системі підготовки державних службовців.



Професійна підготовка кадрів публічної служби базується на низці принципів, серед яких:

- *Безперервність* навчання має відбуватися на всіх етапах кар'єри службовця.
- *Професіоналізм* це орієнтація на конкретні потреби професійної діяльності.
- *Адаптивність* полягає у врахуванні змін у суспільно-політичному середовищі та специфіки регіону.
- *Інноваційність* пов'язана із застосуванням сучасних методик і технологій навчання.
- *Інклюзивність* доступність для всіх категорій службовців, незалежно від соціальних чи інших факторів.

В Україні професійна підготовка публічних службовців регулюється рядом законодавчих актів, серед яких основними є закони «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також інші нормативні документи, що регулюють діяльність державних службовців та органів публічного управління.

Ці закони визначають вимоги до навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що займаються публічною службою, а також порядок їх атестації та просування по службі.

Зокрема, в цих нормативних актах окреслюються обов'язкові вимоги до організації професійної підготовки, серед яких важливе місце займає дотримання принципів законності, професіоналізму, прозорості, а також забезпечення рівних можливостей для всіх громадян у процесі прийому на службу, кар'єрного росту та навчання. Підготовка публічних службовців передбачає не лише теоретичну підготовку, але й практичне освоєння професійних навичок, що відповідають сучасним вимогам і стандартам.

Окрім того, в Україні активно розвивається система безперервної освіти для публічних службовців, яка включає не лише початкову підготовку,

а й регулярне підвищення кваліфікації через курси, тренінги, семінари та інші форми навчання.

Це важливий елемент забезпечення ефективності публічного управління, оскільки дозволяє держслужбовцям адаптуватися до змін, які відбуваються в суспільно-політичному та економічному житті країни. Інтеграція принципів професіоналізму та прозорості у навчальний процес забезпечує підвищення довіри громадян до державної служби, а також сприяє покращенню якості управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях влади. У свою чергу, це дозволяє підвищити загальний рівень ефективності та результативності публічного управління в Україні.

### **1.3. Міжнародні стандарти професійної підготовки кадрів публічної служби**

Професійна підготовка публічних службовців регулюється рекомендаціями міжнародних організацій, таких як:

- *Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР):* сприяє впровадженню стандартів прозорості, ефективності та інновацій у навчанні.
- *ООН* підтримує програми професійного навчання з акцентом на сталий розвиток і дотримання прав людини.
- *Європейський Союз* надає рекомендації щодо гармонізації стандартів підготовки в країнах-членах та країнах, що інтегруються до ЄС.

Міжнародні стандарти у сфері публічної служби спрямовані на забезпечення високої якості управління, прозорості та ефективності роботи державних органів. Ці стандарти формуються під впливом рекомендацій міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз, ОЕСР, Світовий банк та інші.

Вони враховують як глобальні виклики, так і регіональні особливості.

### *1. Компетентнісний підхід у підготовці кадрів*

Міжнародні стандарти визначають, що публічні службовці мають володіти ключовими компетенціями, необхідними для ефективного виконання завдань.

Основні компоненти компетентнісного підходу:

- *Професійна експертиза*: знання в сфері державного управління, права, фінансів та міжнародних відносин.
- *Управлінські навички*: здатність до стратегічного планування, прийняття рішень, управління ресурсами.
- *Лідерство* це розвиток навичок управління командами та реалізації змін.
- *Етика та доброчесність*: обов'язкове дотримання принципів прозорості, верховенства права та запобігання корупції.

### *2. Принципи доброчесності та етики*

Етична поведінка є ключовим стандартом для публічних службовців у всьому світі. Організації, такі як ООН та ОЕСР, розробили кодекси етики, які рекомендують:

- Забезпечення прозорості у прийнятті рішень.
- Недопущення конфліктів інтересів.
- Дотримання принципів неупередженості та законності.
- Сприяння включеності та рівності у доступі до адміністративних послуг.

### **3. Прозорість і підзвітність**

Відповідно до стандартів, службовці повинні бути підзвітними громадянам і забезпечувати прозорість своєї діяльності. Це включає:

- Регулярну звітність перед громадськістю та органами контролю.
- Доступ до відкритих даних та інформації про діяльність державних органів.
- Механізми громадського нагляду та участі в управлінні.

#### **4. Безперервне навчання та професійний розвиток**

Постійне вдосконалення знань і навичок службовців є обов'язковим стандартом. ОЕСР і Європейський Союз наголошують на важливості:

- Розробки довгострокових програм навчання для службовців.
- Використання сучасних технологій (електронне навчання, симуляції, онлайн-курси).
- Регулярної атестації для перевірки рівня професійної компетентності.

#### **5. Гендерна рівність та інклюзивність**

Міжнародні організації, такі як ООН, вимагають, щоб державні органи дотримувалися принципів гендерної рівності та забезпечували рівний доступ до посад. Це включає:

- Створення умов для залучення до публічної служби представників усіх соціальних груп.
- Забезпечення рівності у навчальних програмах та можливостях кар'єрного росту.
- Врахування потреб людей з інвалідністю.

#### **6. Цифрова трансформація державної служби**

Сучасні міжнародні стандарти приділяють значну увагу впровадженню цифрових технологій. Основні аспекти включають:

- Використання цифрових платформ для взаємодії з громадянами.
- Навчання службовців роботі з великими даними, штучним інтелектом та іншими інноваційними технологіями.
- Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.

#### **7. Міжнародна співпраця та обмін досвідом**

Міжнародні стандарти рекомендують країнам співпрацювати у сфері підготовки службовців. Це може включати:

- Спільні програми навчання та обмін фахівцями.
- Використання кращих практик інших країн для вдосконалення національної системи.

- Участь у міжнародних форумах та ініціативах, таких як EUPAN (European Public Administration Network).

## 8. Сталий розвиток та інновації

Публічна служба відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку та сприянні досягненню цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), визначених ООН у 2015 році. Ці цілі спрямовані на подолання глобальних викликів, таких як бідність, нерівність, зміна клімату, збереження екосистем, забезпечення сталого економічного зростання та доступу до якісної освіти й медицини.

### **Основні аспекти впровадження принципів сталого розвитку у публічній службі:**

#### 1. Орієнтація на довгострокові інтереси суспільства

Публічна служба повинна впроваджувати рішення, які враховують як сучасні потреби, так і інтереси майбутніх поколінь. Це включає:

- Розробку та реалізацію стратегій сталого розвитку на національному й місцевому рівнях.

- Моніторинг впливу політичних і управлінських рішень на соціальну, економічну та екологічну сфери.

- Пріоритетне фінансування проектів, що сприяють сталому розвитку (наприклад, відновлювана енергетика, енергоефективні технології, збереження природних ресурсів).

#### 2. Інтеграція Цілей сталого розвитку в управлінські процеси

Публічні службовці мають враховувати SDGs у своїй повсякденній діяльності:

- Подолання бідності (SDG 1): розробка програм соціального захисту та підтримки малозабезпечених верств населення.

- Забезпечення якісної освіти (SDG 4): впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання для службовців.

- Сприяння гендерній рівності (SDG 5): створення рівних умов для працевлаштування, кар'єрного зростання та професійного навчання жінок і чоловіків.

- Дії щодо зміни клімату (SDG 13): участь у проектах з адаптації до змін клімату та зменшення викидів парникових газів.

### 3. Застосування екологічно безпечних практик у державному управлінні

Публічна служба повинна впроваджувати екологічно відповідальні підходи:

- Перехід на зелений офіс: зменшення споживання паперу, використання енергозберігаючих пристроїв, мінімізація відходів.

- Розробка політик, спрямованих на охорону довкілля, раціональне використання природних ресурсів та збереження біорізноманіття.

- Підтримка проектів з розвитку зеленої енергетики та транспорту.

### 4. Інновації у сфері публічної служби

Інноваційні підходи є важливою частиною досягнення сталого розвитку:

- Використання цифрових технологій: автоматизація адміністративних процесів, розвиток електронного уряду, цифровізація документообігу, що сприяє ефективності та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

- Інтелектуальні системи управління: використання штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування та оптимізації рішень у сфері державного управління.

- Підтримка інноваційних ініціатив: створення платформ для співпраці державного, приватного секторів і громадськості в розробці рішень для сталого розвитку.

### 5. Забезпечення соціальної інклюзії та рівності

Для досягнення SDGs публічна служба повинна сприяти:

-вразливих груп населення у всі сфери суспільного життя.

- Забезпеченню доступу до якісних державних послуг для всіх громадян, незалежно від соціального статусу, віку чи етнічної приналежності.

- Використанню партисипативних підходів, що залучають громадян до прийняття рішень.

6. Підготовка та підвищення кваліфікації службовців у контексті сталого розвитку

Публічні службовці мають бути проінформованими з принципами сталого розвитку та новітніми технологіями:

- Організація тренінгів і навчальних програм, що орієнтовані на SDGs.

- Формування навичок роботи з екологічними, соціальними та економічними викликами.

- Підтримка обміну досвідом з іншими країнами та міжнародними організаціями.

7. Фінансування проектів сталого розвитку

Публічна служба має ефективно залучати фінансові ресурси для реалізації проектів, спрямованих на сталий розвиток:

- Використання грантів міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС, Світовий банк.

-Публічно-приватне партнерство для реалізації екологічних та інноваційних проектів.

-Прозоре та раціональне розподілення бюджетних коштів для вирішення ключових завдань сталого розвитку.

Сталий розвиток та інновації є інтегральною частиною сучасної публічної служби. Впровадження відповідних стандартів, інноваційних технологій і екологічно відповідальних підходів сприяє підвищенню ефективності державного управління, зміцненню довіри до державних інституцій і досягненню стратегічних глобальних цілей сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

#### **2.1. Професійна підготовка кадрів публічної служби в країнах Європи**

Успішна реалізація реформи державної служби має передумови для значного підвищення її ефективності, що потребує створення системи постійного професійного розвитку. Це дозволяє державним службовцям адаптуватися до нових викликів, виконувати підвищені вимоги до знань і застосовувати інноваційні технології та методи.

Така система підготовки має сприяти розробці нових стандартів і забезпечувати високий рівень надання послуг громадянам. У цьому контексті досвід європейських країн може бути корисним для вдосконалення системи підготовки в Україні.

Зокрема, дослідження Качана Я.В. вказує на важливість використання європейського досвіду в реформуванні державної служби в Україні. Автор аналізує досвід Латвії, Франції, Польщі та Іспанії щодо підготовки державних службовців, відзначаючи, що в цих країнах реформування базується на розвитку професійних та особистісних компетенцій, а також на застосуванні гнучких і адаптованих до потреб систем навчання.

Система підготовки в Франції є однією з найбільш організованих, орієнтованих на розвиток конкретних практичних навичок у державному управлінні. В Україні, враховуючи європейський досвід, пропонується впроваджувати форми навчання, такі як онлайн-курси, імітаційні ігри, вебінари та тренінги, що сприятимуть ефективному професійному розвитку публічної служби і відповідатимуть сучасним вимогам.

Оскільки вищезгадані методи навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприяють здобуттю практичних



знань і навичок, дозволяють значно заощаджувати час і фінансові ресурси, а також ефективно використовувати бюджетні кошти.

Ключові слова: професійний розвиток, публічна служба, європейський досвід, навчальні програми, підготовка держслужбовців, форми навчання, імітаційні ігри, вебінари.

У теорії та історії державного управління зазначається, що підготовка висококваліфікованих кадрів, зокрема для публічної служби, може сприяти соціально-економічному розвитку країни, підвищити її конкурентоспроможність на міжнародній арені та покращити ефективність державного управління загалом.

Окрім того, розвиток державних службовців важливий для впровадження нових цінностей, організаційних змін, а також підготовки фахівців в усіх країнах Європейського Союзу та європейських інституціях.

Тому важливо вивчити європейський досвід професійного розвитку публічної служби та визначити можливості його застосування в Україні в умовах реформ.

Професійний розвиток публічної служби в європейських країнах досліджують численні науковці, серед яких Н. Жиденко, О. Кузнєцов, М. Осійчук, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Тимошук, А. Школик та інші. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, є потреба у поглибленому вивченні теоретичних та практичних аспектів професійного розвитку публічної служби в європейських країнах.

Метою цієї статті є аналіз європейського досвіду професійного розвитку публічної служби та можливості його впровадження в Україні в процесі реформ.

Однак різні державні установи можуть вимагати специфічної базової професійної освіти, наприклад, для вчителів, що працюють в освіті, охороні здоров'я, екології, ветеринарії, хімії та сільському господарстві. Для забезпечення відповідності навчальних програм вищих навчальних закладів

реальним потребам державного управління застосовуються різні форми співпраці та координації:

- організація практики студентів у державних установах;
- організація волонтерської роботи студентів у державних установах;
- консультації між університетами та державними установами щодо навчальних програм;
- консультації між університетами та державними установами щодо тем наукових досліджень, зокрема для магістерських дисертацій;
- організація спільних заходів, таких як конференції та семінари;
- залучення працюючих державних службовців як інструкторів для деяких навчальних курсів.

Ці методи підготовки спрямовані на задоволення реальних потреб у вміннях та знаннях державних службовців. Основною установою, що надає послуги з навчання для центральної адміністрації, є Латвійська школа державного управління (LSPA). LSPA організує викладання, має штат викладачів, яких приймають на контрактній основі, а також може залучати міжнародних викладачів. Усього в школі працює близько 100 викладачів.

Основні функції LSPA включають координацію навчального процесу та розробку нових навчальних програм для державних службовців. Також корисним для України є досвід Франції, де публічна служба організована з високим рівнем ефективності людського капіталу. Публічна служба Франції базується на принципах кар'єрного розвитку, що гарантує державним службовцям зайнятість протягом усього професійного життя. Крім того, у Франції є початкове навчання та постійне вдосконалення кваліфікації державних службовців, які мають право на навчання протягом усього життя, а також можливість проходити стажування як в урядових, так і в приватних установах.

Досвід Польщі також вартий уваги. Випускники Національної школи публічного адміністрування автоматично стають державними службовцями.

Польща застосовує різні типи навчання: центральні тренінги, загальні тренінги та індивідуальні програми професійного розвитку.

Навчання включає підготовку в таких сферах, як державне управління, економіка та ЄС, а також мовні курси, орієнтовані на адміністративну термінологію. Загалом, реформаційні процеси у Польщі спрямовані на розвиток знань та практичних навичок, з акцентом на профкомпетентність державних службовців.

Центральні органи влади мають Національний інститут державного управління, який є автономним органом, відповідальним за підготовку керівників та державних службовців для центральної влади. Інститут активно співпрацює з іншими національними та міжнародними організаціями.

Аналіз досвіду підготовки державних службовців в ЄС показує, що європейські програми навчання є інноваційними, оскільки щорічно розробляються на основі актуальних потреб у знаннях і навичках. Підготовка в ЄС орієнтована на практичні аспекти державного управління, де успішне завершення навчання гарантує працевлаштування чи подальшу професійну кар'єру.

Програми підготовки в країнах ЄС формуються відповідно до посадових кваліфікаційних профілів, визначаючи ключові компетенції, що допомагає в ухваленні рішень щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Підготовка державних службовців повинна базуватися на принципах раціональності, орієнтації на практичні навички, відповідності потребам служби, ефективності та економії ресурсів.

Формат навчання у країнах ЄС також відрізняється: для забезпечення інтенсивності та полегшення сприйняття інформації практикуються програми з короткостроковим відривом від виконання службових обов'язків.

Це навчання часто проводиться на віддалених майданчиках, що мінімізує контакти з колегами. Такий підхід, як і в Україні, дозволяє значно підвищити ефективність засвоєння матеріалу.

Європейський досвід включає онлайн-лекції, симуляційні ігри, вебінари та семінари. Імітаційні ігри дозволяють швидко вирішувати конкретні завдання, значно підвищуючи ефективність навчання. Вебінари є зручними для віддаленого навчання, забезпечуючи ефективне спілкування між тренером і учасниками.

Такі методи сприяють економії часу та ресурсів, забезпечуючи активне засвоєння практичних знань і навичок.

### **Моделі підготовки кадрів у Німеччині, Франції, Великобританії:**

- *Німеччина:* У Німеччині професійна підготовка публічних службовців орієнтована на дуальну систему освіти. Навчання поєднує теоретичну підготовку в університетах і практичну підготовку в державних установах. Особливістю є диференціація між службовцями середнього, підвищеного та вищого рівнів, що відображається в спеціалізованих навчальних програмах.

Сьогодні вивчення світового педагогічного досвіду та реформ у системах педагогічної освіти інших країн є надзвичайно актуальним. Аналіз і осмислення підходів до професійної підготовки вчителів за кордоном допомагають виявити корисні практики для вдосконалення української системи педагогічної освіти. Це дозволяє уникнути типових помилок і врахувати напрацьовані іншими країнами методи.

Особливий інтерес становить система підготовки вчителів у Німеччині. Її значення визначається низкою факторів:

*-Історичні традиції освіти.*

Німеччина має багату освітню спадщину, що дозволяє їй відігравати провідну роль у світовій науці та освіті протягом століть.

*-Інтеграція в європейський освітній простір.*

Німеччина є одним із лідерів у формуванні Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), активно впроваджуючи реформи та адаптуючи систему педагогічної освіти до сучасних соціокультурних викликів.

Тема підготовки педагогічних кадрів у Німеччині є об'єктом уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників, які аналізують зміст і структуру німецької педагогічної освіти, варто виділити роботи Н. Абашкіної, Т. Вакуленко, О. Матвієнко та інших. Серед європейських і світових експертів важливі праці П. Скотта, Е. Фроментта, З. Бльомеке, А. Ноле, які висвітлюють аспекти реформування вищої освіти в умовах Болонського процесу.

У Німеччині педагогічна освіта є багаторівневою, модульною і зорієнтованою на компетентнісний підхід. Університети пропонують підготовку за спеціалізацією у двох предметних областях, з акцентом на дидактику, психологію та педагогіку, а також практику у школах.

Особливості:

- Впровадження багаторівневої моделі підготовки вчителів, відповідно до Болонської декларації.
- Орієнтація на навчання протягом усього життя, зокрема через програми підвищення кваліфікації.
- Модульна організація навчання, яка дозволяє інтегрувати європейський аспект у зміст освіти.

*Вплив європейської інтеграції на зміни в освіті*

Процес створення Європейського простору вищої освіти зумовив такі зміни в педагогічній освіті Німеччини:

- *Реформування структури підготовки.* Введення єдиних стандартів для всіх федеральних земель в умовах децентралізованої системи управління освітою.

- *Міжнародна спрямованість.* Участь у міжнародних програмах та проектах для обміну досвідом і реалізації концепції безперервного навчання.

Зміни у змісті освіти. Розширення практичної складової, розвиток творчих і гуманістичних підходів у підготовці майбутніх педагогів.

**Сучасні тенденції розвитку педагогічної освіти в Німеччині**

Серед перспективних напрямків реформ:

- *Оптимізація управління освітою.* Створення спеціалізованих центрів у вищих навчальних закладах, які координують підготовку педагогів.

- *Вдосконалення навчального процесу.* Інтеграція компетентнісного підходу, розвиток методів навчання, які активізують студентів і сприяють творчості.

- *Неперервна педагогічна освіта.* Розвиток програм для підвищення кваліфікації та перекваліфікації, з акцентом на міжнародну співпрацю.

В Німеччині є значна кількість вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці кадрів для державної служби. Більше 76% студентів навчаються в університетах, тоді як лише 3-5% з них відвідують спеціалізовані школи управління.

Окрім університетів, які займаються підготовкою вищих державних службовців, існують навчальні заклади, що організовують підвищення кваліфікації для діючих чиновників.

Одним з таких закладів є Федеральна вища школа державного і муніципального управління, яка має факультети загальної адміністрації, адміністрації бундесверу, залізничної справи, пошти, громадської безпеки тощо.

Важливою частиною навчання є Федеральна академія державного управління, яка розташована в Бонні і має філію в Берліні. Вона пропонує курси для чиновників вищого та середнього рівня, зокрема для тих, хто вперше обіймає керівні посади.

Академія забезпечує глибоку підготовку, комбінуючи теоретичні курси з практичними семінарами, стажуванням в Німеччині та за кордоном (США, Канаді, Японії, Франції та Великобританії).

Процес відбору кандидатів на державні посади в Німеччині включає суворі критерії: професійну підготовку, особистісні якості, лідерські здібності та здатність до комунікації. Кандидати проходять співбесіди та пишуть есе, що дозволяє оцінити їхній рівень ерудиції та стресостійкості.

Важливо зазначити, що в Німеччині державні службовці мають довічний статус, і їх звільнення можливе лише після розслідування та дисциплінарного вироку.

### **Франція: Особливості системи підготовки публічних службовців**

Франція має унікальну і високоорганізовану систему підготовки кадрів для публічної служби, яка вважається зразковою в багатьох країнах світу. Центральним елементом цієї системи є Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration, ÉNA).

Вона була заснована у 1945 році з метою забезпечення професійної підготовки висококваліфікованих службовців, які займатимуть ключові посади в державних установах та впливатимуть на стратегічний розвиток країни.

#### **Особливості підготовки в ÉNA**

**Високий рівень конкуренції.** Потрапити до ÉNA можуть лише найбільш підготовлені кандидати. Вступні іспити є надзвичайно складними та охоплюють знання з різних галузей.

**Мультидисциплінарний підхід до навчання.** Програми навчання в ÉNA спрямовані на забезпечення службовців знаннями з:

**Права**, включаючи конституційне, адміністративне та міжнародне право;

**Економіки**, з акцентом на макроекономіку, державне фінансування та бюджетування;

**Міжнародних відносин**, для розуміння глобальних викликів і міждержавних відносин;

**Державного управління**, включаючи стратегічне планування, менеджмент та організацію роботи державних структур.

**Практико-орієнтований підхід.** Значна увага приділяється стажуванню в державних установах, міжнародних організаціях,

дипломатичних представництвах. Це дозволяє студентам отримати практичний досвід та краще розуміти реальні виклики державної служби.

**Розвиток лідерських та аналітичних навичок.** Освітній процес передбачає формування критичного мислення, здатності ухвалювати рішення у складних умовах та керувати великими командами.

### **Вплив системи ÉNA на державну службу**

Випускники ÉNA зазвичай займають провідні посади в уряді, міністерствах, дипломатичних службах та міжнародних організаціях. Їх часто називають «елітними державними службовцями», оскільки вони формують політику та впливають на стратегічний розвиток Франції.

ÉNA є символом меритократії у Франції, адже доступ до освіти в школі відкритий для найкращих кандидатів незалежно від їхнього соціального статусу.

Випускники школи мають значний вплив на прийняття рішень у ключових секторах державного управління, включаючи фінансовий, соціальний, економічний та зовнішньополітичний.

### **Реформи та виклики**

У 2021 році президент Еммануель Макрон оголосив про реформування ÉNA, спрямоване на модернізацію системи підготовки та підвищення її відкритості для молоді з різних соціальних прошарків. Замість ÉNA було створено **Інститут державної служби (Institut National du Service Public, INSP)**, який зберіг основні традиції школи, але націлений на адаптацію освітнього процесу до сучасних викликів.

### **Значення для України**

Досвід Франції у підготовці кадрів для публічної служби є надзвичайно цінним для України. Запровадження мультидисциплінарного підходу, розвиток практико-орієнтованих програм та акцент на меритократичних принципах можуть сприяти підвищенню ефективності роботи державного апарату. Адаптація цих підходів до українських реалій може допомогти формувати нове покоління лідерів державного управління, готових до



стратегічного розвитку країни та інтеграції у світовий політичний і економічний простір.

### **Великобританія: Особливості системи підготовки публічних службовців**

У Великобританії система підготовки, найму та просування державних службовців спрямована на розвиток універсальних професіоналів, відомих як «джеренералісти». Проте за останнє десятиліття зросла кількість прихильників більш спеціалізованого підходу, і тепер близько 25% державних службовців є фахівцями в галузях права, економіки, політики, науки і техніки. Вони складають 60% керівників різних рівнів державного апарату.

Підготовка кадрів державних службовців у Великобританії відбувається через вищу освіту, здобуту в університетах і політехнічних інститутах. Освітні програми включають теоретичні, методичні та практичні знання, а також розвиток таких навичок, як комунікабельність, самоконтроль і ефективне ділове спілкування.

Навчання державних службовців у Великобританії має кілька форм:

- *Навчання з відривом від виробництва* - це програми для оновлення знань у менеджменті та вивчення нових дисциплін, які включають здобуття додаткової освіти та участь у семінарах, тренінгах і спеціалізованих курсах.

- *Внутрішнє корпоративне навчання* - програми, розроблені з урахуванням потреб у знаннях та навичках співробітників, які включають вивчення виробничих і економічних питань, а також технічних аспектів управління.

- *Індивідуальне навчання* - програми, які дозволяють співробітникам самостійно здобувати необхідні знання та навички під наглядом наставника.

Загалом, підготовка управлінських кадрів в Великобританії ґрунтується на трьох основних концепціях навчання: багатопрофільному, спеціалізованому та орієнтованому на розвиток особистісних якостей. Кожна з них має свої переваги залежно від потреб організації та її працівників.

Система професійної підготовки публічних службовців у Великобританії базується на принципах **безперервного навчання**, яке спрямоване на підвищення кваліфікації протягом усього професійного життя. Основна увага приділяється розвитку компетенцій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків, а також адаптації до змін у соціально-економічному середовищі.

### **Національна школа уряду Великобританії**

*Національна школа уряду Великобританії* (National School of Government) є ключовою інституцією, що забезпечує навчання та розвиток публічних службовців на всіх рівнях. Її діяльність спрямована на підготовку професіоналів, здатних вирішувати стратегічні завдання державного управління.

#### **Основні напрями діяльності школи:**

- *Тренінги для новопризначених службовців.* Початкова підготовка нових кадрів, що включає ознайомлення з основами державного управління, етичними принципами та основами законодавства.

- *Підвищення кваліфікації.* Регулярні програми для службовців з досвідом роботи, спрямовані на оновлення знань і розвиток нових навичок.

- *Розвиток лідерських якостей.* Програми для керівників, які акцентують увагу на:

- стратегічному мисленні;
- управлінні змінами;
- прийнятті рішень у складних умовах;
- управлінні командами та комунікації.

#### **Особливості британської системи підготовки**

- *Безперервність навчання.* Публічні службовці постійно проходять професійне навчання та тренінги для підтримання високого рівня компетенції.

- *Практична орієнтованість.* Навчання побудоване на основі реальних кейсів, що дозволяє службовцям застосовувати отримані знання у своїй щоденній роботі.

- *Оцінка результатів.* Ефективність кожного курсу оцінюється через аналіз досягнень службовців на практиці, що дозволяє вдосконалювати навчальні програми.

- *Гнучкість навчання.* Службовці можуть обирати програми відповідно до своїх професійних потреб і цілей.

### **Основні акценти підготовки**

- *Розвиток лідерства.* Службовці, особливо на керівних посадах, проходять спеціальні програми з розвитку навичок лідерства, необхідних для управління організаціями в умовах динамічних змін.

- *Стратегічне мислення.* Велика увага приділяється вмінню аналізувати дані, прогнозувати наслідки та розробляти довгострокові плани.

- *Етика та прозорість.* Важливим компонентом є навчання службовців етичним стандартам, прозорості прийняття рішень та боротьбі з корупцією.

### **Інноваційні підходи**

- *Використання цифрових технологій.* Значна частина навчальних курсів проводиться в онлайн-форматі, що дозволяє охоплювати більше службовців і робити навчання доступнішим.

- *Персоналізація навчання.* Створення індивідуальних траєкторій навчання відповідно до професійних викликів та потреб кожного службовця.

- *Міжнародні обміни.* Велика увага приділяється міжнародній співпраці та обміну досвідом, що сприяє інтеграції кращих практик у британську систему державного управління.

### **Вплив на державну службу**

Професійна підготовка у Великобританії має значний вплив на функціонування державної служби, формуючи компетентних і висококваліфікованих службовців, здатних відповідати на сучасні виклики та забезпечувати ефективність державного управління.

## **Реакція на сучасні виклики**

Службовці, підготовлені за британською моделлю, демонструють високу готовність до оперативного реагування на виклики, які виникають у різних сферах державного управління, таких як:

- економічні кризи;
- соціальні проблеми;
- природні катастрофи та надзвичайні ситуації;
- кіберзагрози та виклики цифрової епохи.

Завдяки інтеграції практичних тренінгів і кейс-методів до навчальних програм, державні службовці Великобританії мають можливість випрацювати стратегії вирішення кризових ситуацій у симульованих реаліях.

## **Ефективна реалізація державної політики**

Освітня система готує службовців, які не тільки володіють теоретичними знаннями, але й здатні застосовувати їх у практичній площині. Вони добре розуміють механізми формування та реалізації державної політики, враховуючи інтереси громадян, бізнесу та інших стейкхолдерів.

Це сприяє:

- чіткій координації між різними відомствами;
- прозорості процесів прийняття рішень;
- досягненню поставлених цілей у найкоротші терміни.

## **Підвищення якості публічних послуг**

Професійна підготовка забезпечує високий рівень кваліфікації службовців, які націлені на потреби громадян та орієнтовані на результат. Основні аспекти підготовки, такі як розробка інноваційних рішень, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та вдосконалення управлінських навичок, сприяють:

- підвищенню доступності державних послуг;
- скороченню бюрократичних бар'єрів;
- впровадженню цифрових сервісів для громадян.

### **Підтримка високого рівня довіри громадян**

Завдяки ефективній підготовці службовців та орієнтації на результативність їхньої роботи, британська система державного управління зберігає високий рівень довіри серед громадян. Це досягається через:

- забезпечення прозорості діяльності органів державної влади;
- дотримання принципів підзвітності та відкритості;
- ефективне вирішення соціальних проблем та швидке реагування

на запити населення.

### **Формування інноваційної державної служби**

Британська система навчання акцентує увагу на інноваціях та адаптації до новітніх тенденцій, таких як цифровізація, використання великих даних (Big Data) та впровадження штучного інтелекту. Це дозволяє державним службовцям бути на передовій технологічного прогресу, використовуючи сучасні інструменти для ухвалення рішень та покращення якості управління.

### **Розвиток професійної культури**

Система навчання також сприяє формуванню професійної етики та культури серед службовців. Це включає:

- дотримання високих стандартів поведінки;
- орієнтацію на потреби громадян;
- недопущення конфліктів інтересів і корупційних практик.

### **Значення для України**

Україна може значно виграти, адаптуючи подібний підхід до навчання публічних службовців. Упровадження інноваційних програм підготовки та розвитку персоналу сприятиме створенню ефективної системи державного управління, яка відповідає сучасним вимогам і підтримує довіру громадян.

### **Значення для України**

Досвід Великобританії у професійній підготовці публічних службовців має велике значення для реформування української системи державного управління. Британська модель акцентує увагу на розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення та забезпечує безперервне навчання

службовців, що є надзвичайно актуальним у контексті адаптації української системи до європейських та міжнародних стандартів.

### **Інтеграція принципів безперервного навчання**

Безперервне навчання є одним із ключових принципів британської системи. Його запровадження в Україні дозволить створити умови для постійного професійного розвитку службовців, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню їхньої ефективності та адаптивності до змін у державному управлінні. Регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації допоможуть службовцям вдосконалювати свої знання та навички, зокрема в таких сферах:

- адаптація до цифрової трансформації;
- управління змінами;
- антикризове управління.

### **Розвиток лідерських якостей**

У Великобританії велика увага приділяється підготовці лідерів серед публічних службовців. Впровадження подібних програм в Україні сприятиме формуванню нової генерації державних управлінців, здатних ефективно керувати організаціями, приймати обґрунтовані рішення та об'єднувати команди навколо спільної мети. Розвиток лідерських якостей серед службовців також забезпечить покращення стратегічного управління та сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

### **Впровадження гнучких навчальних програм**

Гнучкість у навчанні є ще одним важливим аспектом британського досвіду. Запровадження персоналізованих програм підготовки в Україні дозволить враховувати індивідуальні потреби та професійні виклики кожного службовця. Наприклад:

- для молодих кадрів це може бути поглиблення знань у сфері права, економіки або управління;
- для керівників – розвиток стратегічного мислення та вміння працювати в умовах високої відповідальності.

Гнучкість також сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, оскільки службовці зможуть обирати тільки ті курси, які є актуальними для їхньої роботи.

### **Посилення акценту на практичну орієнтацію**

Британська система приділяє значну увагу практичним аспектам навчання, що є дуже важливим і для України. Інтеграція кейс-методів, симуляцій та практичного стажування до програм підготовки українських службовців дозволить їм швидше адаптуватися до реальних умов роботи.

### **Використання цифрових технологій**

Досвід Великобританії у використанні онлайн-ресурсів для навчання може бути корисним для розвитку дистанційної освіти в Україні. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, таких як воєнні дії, пандемії чи економічні кризи, які ускладнюють очне навчання.

### **Міжнародне співробітництво та обмін досвідом**

Ще одним важливим аспектом британської моделі є активна участь у міжнародних програмах і проектах. Для України це означає можливість переймати передовий досвід, брати участь у стажуваннях за кордоном, а також впроваджувати міжнародні стандарти у систему підготовки публічних службовців.

### **Очікувані результати від адаптації британського досвіду в Україні**

- *Підвищення ефективності державного управління за рахунок вдосконалення професійних компетенцій службовців.*
- *Формування нової культури державної служби, орієнтованої на прозорість, результативність та інновації.*
- *Покращення іміджу державної служби серед громадян, що сприятиме залученню талановитих фахівців до органів влади.*
- *Гармонізація з європейськими стандартами, що є важливою складовою євроінтеграційних процесів України.*

Адаптація британського досвіду підготовки публічних службовців дозволить Україні створити сучасну, ефективну та гнучку систему

професійного навчання, здатну відповідати на виклики сучасності. Інвестиції в освіту службовців сприятимуть сталому розвитку державного управління та підвищенню його ефективності.

## **2.2. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в США та Канаді**

Особливості американської системи підготовки У США професійна підготовка публічних службовців ґрунтується на децентралізованому підході. Ключовим інститутом є Школа державного управління ім. Джона Кеннеді (Гарвардський університет), яка пропонує програми розвитку лідерства, управління змінами та етики. Значна увага приділяється залученню фахівців із приватного сектору для обміну досвідом.

Програми для підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців У Канаді особливе значення мають програми, спрямовані на розвиток компетенцій у багатокультурному середовищі, зокрема через Канадську школу державного управління (Canada School of Public Service). У США акцент робиться на тренінгах із цифровізації, кібербезпеки та роботи з великими даними.

## **2.3. Азійська система підготовки кадрів публічної служби**

### **Особливості підготовки кадрів у Японії, Південній Кореї, Сінгапурі -Японія:**

Навчання зосереджене на розвитку дисципліни, етики та корпоративної культури. **Національний інститут політики та управління Японії (GRIPS)** забезпечує програми підготовки для службовців вищої ланки.



**-Південна Корея:** У Кореї система підготовки базується на поєднанні традиційних цінностей (колективізм, лояльність) та сучасних методик. Навчальні програми передбачають обов'язкове стажування в органах влади.

**-Сінгапур:**

Особливістю є використання передових технологій та міжнародних стажувань. Центр державного управління (Singapore Civil Service College) реалізує програми з інноваційного управління, що спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів.

**Використання традиційних цінностей та інноваційних методик навчання**

Азіатські країни поєднують традиційні підходи (повагу до старших, культурну спадщину) з інноваційними підходами, включаючи діджиталізацію, симуляційні ігри та командне навчання.

**2.4. Досвід інших країн та регіонів (Австралія, країни Латинської Америки, Африка) підготовка кадрів публічної служби**

Специфіка підходів до професійного навчання публічної служби в інших країнах

**-Австралія:**

В Австралії велика увага приділяється розвитку ефективного публічного управління через впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, прозорості та підвищення рівня публічних послуг. Досвід Австралії показує важливість «єдиного вікна» для надання адміністративних послуг, що значно знижує бюрократичні бар'єри і покращує ефективність державного управління

Система орієнтована на розвиток адаптивності службовців до змінних умов. Програми зосереджені на екологічному управлінні, лідерстві та цифровій трансформації.

**-Країни Латинської Америки:**

В країнах Латинської Америки, таких як Бразилія, передові практики публічного управління орієнтуються на децентралізацію і впровадження місцевих управлінських ініціатив. Це дозволяє швидше реагувати на регіональні потреби і підвищує участь громадськості в процесах управління. Програми для розвитку державних службовців акцентують на підвищенні кваліфікації та адаптації до специфічних економічних і соціальних умов кожної країни.

Важливим аспектом є боротьба з корупцією та забезпечення прозорості. Багато програм навчання фінансуються міжнародними організаціями, такими як Світовий банк.

**-Африка:**

Через обмежені ресурси система професійної підготовки значною мірою залежить від підтримки міжнародних донорів. Програми акцентують увагу на розвитку базових адміністративних навичок та управлінні конфліктами.

Вплив культурних та соціально-економічних факторів на підготовку публічних службовців. Різні регіони демонструють унікальний підхід до навчання, враховуючи місцеві традиції, соціальні виклики та економічні реалії. Використання адаптованих програм дозволяє враховувати специфіку кожної країни. Африканські країни, зокрема Нігерія та Кенія, зосереджують увагу на кадровій політиці, яка дозволяє покращити ефективність управління за допомогою реформ, орієнтованих на підвищення професіоналізму та прозорості в державному секторі.

Крім того, в Африці активно використовуються цифрові платформи для моніторингу діяльності державних установ і послуг.

## **РОЗДІЛ 3**

### **АНАЛІЗ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

#### **3.1. Порівняльний аналіз іноземного досвіду та української системи підготовки кадрів публічної служби**

Порівняння культури державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін української системи публічного управління, а також для визначення стратегічних напрямів для її вдосконалення.

Це порівняння дозволяє оцінити, як організаційні та управлінські практики, а також цінності, що лежать в основі державної служби, впливають на ефективність державного управління та на взаємодію з громадянами. Як зазначає дослідник І. Іванов, основні відмінності між системами державної служби України та ЄС проявляються в організаційній структурі, а також у принципах координації і взаємодії органів влади.

У країнах Європейського Союзу державні службовці працюють у більш структурованих і централізованих системах, де департаменти чітко визначають свої функції та обов'язки, а також відповідають за конкретні сфери діяльності (економіка, охорона здоров'я, соціальні послуги тощо). Це дозволяє створити більш ефективне управління та забезпечити кращу взаємодію між державними органами.

На відміну від цього, в Україні система державної служби є більш фрагментованою, де існує велика кількість окремих відомств, що часто не мають чітко визначених координуючих функцій. Це призводить до неефективної комунікації між різними гілками влади та відсутності єдиного стратегічного підходу до вирішення важливих державних завдань.

Наприклад, в Україні часто відсутня чітка інтеграція між центральними органами влади та місцевими адміністраціями, що обмежує ефективність

реалізації державної політики на рівні регіонів. Додатково, існує значна різниця в культурі управлінських практик.

В країнах ЄС переважає культура службової етики, де акцент ставиться на бездоганну реалізацію політичних та адміністративних рішень, а також на забезпечення відкритості та прозорості в управлінні. Європейські системи також активно впроваджують технології та інновації для підвищення ефективності публічного управління, у тому числі через використання електронного урядування та цифрових платформ.

В Україні, хоча були досягнуті певні успіхи в напрямку модернізації державної служби, питання ефективності та прозорості державного управління залишаються актуальними. Важливою проблемою є недостатня інституційна спроможність органів влади працювати злагоджено та на основі чітко визначених стратегій.

Порівняння української та європейської моделей вказує на необхідність реформування державної служби, зокрема, через підвищення координації між органами влади, впровадження сучасних управлінських практик та інтеграцію технологій для забезпечення більш прозорого та ефективного управління.

Розвиток культурної складової державної служби в Україні потребує запозичення найкращих європейських практик, зокрема, через навчання публічних службовців в академіях, розробку багаторівневих програм підвищення кваліфікації та створення умов для постійної професійної підготовки.

В Україні протягом тривалого часу існувала система, де державна служба сприймалася не як важливий елемент управління, а як можливість забезпечити власний заробіток. Це призводило до зростання корупції та зниження рівня професійної культури.

Додатковою проблемою є низький рівень оплати праці, що, за даними Європейської комісії, на 40 % нижчий за середню заробітну плату в країнах ЄС. Це призводить до того, що кваліфіковані кадри обирають роботу в

приватному секторі, де заробітки значно вищі. На основі порівняльного аналізу можна зробити висновок, що культура державної служби в Україні потребує значних змін і реформ.

До основних напрямків реформ належать підвищення прозорості державної служби, зміна сприйняття служби як джерела доходу на розуміння її важливості для ефективного управління, а також підвищення рівня оплати праці та покращення професійної культури. На відміну від багатьох європейських країн, де існує єдина система кар'єрного зростання, в Україні кадрова політика є розрізненою і варіативною для кожного відомства.

Таким чином, культура державної служби в Україні ще не досягла рівня країн ЄС, проте з кожним роком робляться кроки до наближення до європейських стандартів. Згідно з думкою вченого І. Луцика, одним із способів покращення культури державної служби є впровадження сучасних інформаційних технологій.

Це дозволить знизити рівень корупції, підвищити ефективність роботи та забезпечити доступ громадян до інформації. Крім того, важливим аспектом є підвищення професійної кваліфікації державних службовців. Для цього можуть використовуватися різноманітні інструменти, такі як тренінги, семінари, стажування за кордоном, обмін досвідом тощо.

Важливо підкреслити, що культура державної служби в Україні не обмежується лише цією сферою, а є частиною загальної культури суспільства. Тому, поряд із покращенням професійної підготовки службовців, необхідно зосередитися на підвищенні культурного рівня населення, сприянні розвитку громадянського суспільства та створенні умов для активної участі громадян у соціальному житті.

У Європейському Союзі державна служба є однією з основних інституцій, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного та економічного управління державними справами. Вона відповідає за втілення політики, визначеної вищими органами управління та урядами держав-членів. Кожна країна ЄС має свою специфіку в організації державної служби,

зокрема, у Франції вона поділяється на централізовану та децентралізовану, де перша підпорядковується центральному органу влади, а друга – регіональним органам. У Великій Британії державна служба розділена на цивільну та військову, причому цивільна займається реалізацією державної політики, а військова – обороною і безпекою держави.

Важливо також зазначити, що в ЄС значну увагу приділяють розвитку культури державної служби, яка ґрунтується на професіоналізмі, етиці та відповідальності. Державні службовці повинні відповідати високим професійним стандартам і підтримувати етичні норми поведінки. Державна служба в Європейському Союзі активно інтегрує новітні технології, що є однією з характерних рис її культури.

Наприклад, інтернет-платформа «EU Login» дозволяє використовувати єдиний ідентифікаційний ключ для доступу до різних веб-сайтів ЄС. Європейська служба зовнішньої діяльності застосовує електронну систему для управління документами, їх цифрового зберігання та забезпечення доступу до них для різних користувачів. В Україні також поступово впроваджуються сучасні технології.

Наприклад, створено Кабінет Міністра, де громадяни можуть звертатися з пропозиціями та скаргами, а також запроваджено електронні сервіси, такі як «Дія» та «Е-Декларування», які зменшують людський фактор і сприяють більш прозорій взаємодії з громадянами. Проте на відміну від ЄС, в Україні ще не розроблено єдину платформу для координації діяльності державних установ.

Крім того, в Україні часто виникають проблеми з цифровою безпекою, що ставить під загрозу конфіденційність даних, в той час як в ЄС цьому питанню приділяється велика увага. На думку вченого О. Степанова, в Європейському Союзі державна служба характеризується високим рівнем професійної підготовки, що включає навчальні програми, які надаються висококваліфікованими інституціями.

Ці програми допомагають державним службовцям здобувати необхідні

знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків. В Україні також існують подібні програми, однак їхній рівень розвитку значно нижчий. Важливим аспектом є система оцінки роботи державних службовців: у ЄС державні службовці оцінюються за результатами своєї діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та відповідальності.

В Україні така система оцінки ще не впроваджена в повному обсязі. Крім того, державні службовці в ЄС мають вищі зарплати порівняно з Україною, що може бути однією з причин більш високої мотивації до виконання обов'язків з відповідальністю.

Слід зазначити, що в порівнянні культур державної служби в Україні та Європейському Союзі, ЄС дотримується високих стандартів етики та активно інтегрує новітні технології в роботу державних органів.

Це забезпечує ефективність функціонування державної служби, сприяє підвищенню довіри громадян до влади і створює умови для подальшого розвитку держав. Україні необхідно вжити додаткових заходів для покращення культури державної служби, зокрема у впровадженні новітніх технологій та забезпеченні цифрової безпеки. Крім того, важливо посилити етичні норми і ефективно боротися з корупцією в органах державної служби.

Аналізуючи різницю у культурі державної служби між Україною та Європейським Союзом, можна відзначити відмінності в підходах до роботи державних службовців. Європейський Союз приділяє значну увагу професійній підготовці та впровадженню інновацій у державну службу, вважаючи це важливими складовими для забезпечення ефективності управління та розвитку держави.

В Україні є потенціал для покращення культури державної служби через інтеграцію новітніх технологій і підвищення рівня цифрової безпеки, що може сприяти покращенню ефективності органів влади та розвитку країни.

Однак існують значні відмінності: у ЄС стандарти професійної підготовки, етики та цифрової безпеки значно вищі, а також є більш

досконала система моніторингу результатів діяльності державної служби. В Україні ж існують труднощі, зокрема, політична нестабільність, корупція та недостатнє фінансування, але останніми роками були здійснені позитивні зміни, зокрема через реформи та збільшення заробітних плат .

Таким чином, аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі є важливим кроком для виявлення переваг і недоліків кожної з систем, а також для пошуку шляхів їх удосконалення. Такий порівняльний підхід може бути корисним для політиків і реформаторів, які працюють над вдосконаленням державного управління в Україні та інших країнах.

Підготовка кадрів публічної служби є ключовим аспектом для розвитку ефективного управління в кожній країні. В Україні система підготовки кадрів державної служби перебуває на етапі реформування, орієнтуючись на кращі міжнародні практики.

У цьому контексті цікавим є порівняльний аналіз систем підготовки кадрів публічної служби в Україні та в таких країнах, як Австралія, США, а також деяких країнах Європи.

## **1. Система підготовки кадрів публічної служби в Україні**

В Україні система підготовки кадрів державної служби в значній мірі базується на національній освіті та інституціях вищого навчання, однак існують певні проблеми, пов'язані з якістю підготовки кадрів та їх адаптацією до змін у публічному управлінні.

Однією з головних проблем є недостатня міждисциплінарність навчальних програм та недостатня орієнтація на практичну підготовку. Відсутність ефективної системи постійного підвищення кваліфікації державних службовців, а також обмежена роль міжнародного досвіду в навчальних програмах — це інші важливі питання, що потребують вирішення.



В Україні існують різні програми підготовки, однак вони здебільшого зосереджені на основах адміністративного права та організаційного управління. Однак, з огляду на тенденції глобалізації, країна повинна рухатися в напрямку розширення підготовки в таких областях, як публічна політика, стратегічне управління, цифровізація публічних послуг.

## **2. Іноземний досвід підготовки кадрів публічної служби**

**Австралія:** Австралія має один із найбільш ефективних підходів до підготовки кадрів публічної служби, орієнтуючись на розвиток «джеренералістів» — фахівців широкого профілю. Тут важливе місце займає інтеграція навчання в університетах із практикою в органах державної влади, а також системи стажувань, навчальних курсів і семінарів, що дозволяють державним службовцям регулярно оновлювати свої знання та навички.

В Австралії активно підтримується концепція «життєвого навчання», де державні службовці отримують доступ до різноманітних навчальних програм протягом кар'єри, що забезпечує їх високий професіоналізм і гнучкість у кар'єрному розвитку.

**США:** У США система підготовки кадрів публічної служби в значній мірі фокусується на спеціалізованому навчанні, що відповідає поточним і майбутнім потребам державних органів. Особлива увага приділяється розвитку керівних кадрів через програми, які охоплюють всі етапи кар'єри державного службовця — від вступу на службу до постійного професійного розвитку.

У США також активно використовуються інноваційні технології для навчання, зокрема онлайн-курси, віртуальні тренінги та симуляції, що дозволяє розширити доступ до навчальних програм для широкого кола чиновників на різних рівнях управління.

**Європа:** У європейських країнах, таких як Великобританія та Німеччина, підготовка кадрів публічної служби включає великий акцент на академічну освіту, а також на інтеграцію цієї освіти з практичною

діяльністю. Великобританія, зокрема, розвиває програму "Fast Stream" для молодих талантів, яка є комбінацією інтенсивного навчання, роботи на реальних проєктах і стажувань в урядових установах.

Водночас Німеччина активно впроваджує моделі професійного навчання, орієнтуючи програми на міждисциплінарність та розвиток лідерських якостей у публічному управлінні.

### **3. Порівняння систем підготовки кадрів публічної служби в Україні та за кордоном**

Основною відмінністю між українською та іноземною системою підготовки кадрів публічної служби є рівень інтеграції практичної складової навчання в процес підготовки. В Україні переважає теоретичний підхід, тоді як в розвинених країнах робиться акцент на поєднанні теорії з практикою, включаючи стажування, тренінги та участь у реальних управлінських процесах.

Також варто зазначити, що іноземні системи часто передбачають більш гнучку та адаптивну підготовку, яка дозволяє державним службовцям більш ефективно реагувати на змінювані умови. У країнах, таких як Австралія чи США, існують численні курси та програми перепідготовки, що дозволяють службовцям постійно вдосконалювати свої професійні навички.

В Україні ця система лише набирає обертів, і хоча вже існують певні ініціативи, ефективність їх поки що обмежена. З іншого боку, українська система має певні переваги, такі як більш низький рівень корупції в окремих сферах управлінського процесу, що робить можливим більш швидкий вплив на навчальні програми та їх адаптацію до сучасних вимог.

#### **3.2. Кращі практики іноземного досвіду та їх застосування в Україні**

Публічна служба в Україні переживає процес реформ, спрямованих на підвищення її ефективності, прозорості та відповідальності. У цьому контексті вивчення кращих практик кадрів публічної служби іноземного

досвіду є важливим кроком для модернізації державного управління в Україні.

**1. Професійна підготовка кадрів** У багатьох європейських країнах, зокрема в країнах ЄС, ключовим аспектом публічної служби є високий рівень професійної підготовки кадрів. Наприклад, у Німеччині система державної служби передбачає складну і багаторівневу професійну підготовку, включаючи як академічну освіту, так і практичні стажування в державних органах.

Такі програми дозволяють службовцям не лише здобути теоретичні знання, але й отримати необхідні практичні навички для ефективного виконання своїх обов'язків. В Україні деякі з таких підходів вже реалізуються через курси для державних службовців, однак вони потребують подальшого вдосконалення і стандартизації.

**2. Використання інформаційних технологій та електронного урядування**

У країнах ЄС активно використовуються інформаційні технології для забезпечення прозорості та ефективності публічної служби. Наприклад, в Естонії та Великобританії створено єдині цифрові платформи для взаємодії громадян з органами влади, що значно спрощує доступ до послуг і зменшує корупційні ризики. В Україні такі платформи, як «Дія» та «Електронне декларування», уже стали важливими кроками до реформування публічної служби.

Однак для досягнення повної інтеграції та забезпечення безпеки цифрової взаємодії між громадянами та державою необхідно впровадити більш детальну цифрову стратегію та покращити захист даних.

**3. Система оцінки ефективності роботи державних службовців**

У країнах ЄС широко впроваджена система оцінки результатів роботи державних службовців, яка включає регулярні атестації та оцінки ефективності виконання державних завдань. Це стимулює службовців до покращення результативності їхньої роботи. У Великобританії та Франції

існують чіткі критерії для оцінки роботи публічних службовців, що дозволяє не лише підвищувати рівень ефективності, а й забезпечувати справедливість у розподілі ресурсів. В Україні система оцінки роботи публічних службовців потребує більшого розвитку і стандартизації.

#### **4. Етика та боротьба з корупцією**

Однією з ключових особливостей публічної служби в країнах ЄС є високі стандарти етики, включаючи дотримання правил поведінки, боротьбу з корупцією та забезпечення прозорості.

Важливими інструментами боротьби з корупцією є незалежні органи контролю та чітке регулювання етичних норм для публічних службовців. В Україні боротьба з корупцією є однією з головних проблем, і хоча останні реформи призвели до певних досягнень, система контролю за поведінкою державних службовців все ще потребує вдосконалення.

#### **5. Розвиток кар'єри та мотивація державних службовців**

В європейських країнах система кар'єрного зростання в публічній службі побудована на чітких принципах meritocracy, де на підвищення впливають не тільки результати роботи, але й професійний розвиток, інноваційність та дотримання етичних стандартів.

В Україні, незважаючи на існуючі ініціативи, система кар'єрного росту в публічній службі ще потребує значного вдосконалення, зокрема в питаннях прозорості відбору та кадрових призначень.

**Застосування іноземного досвіду в Україні** В Україні можна застосувати кілька елементів іноземного досвіду для підвищення ефективності публічної служби:

1. **Адаптація системи професійної підготовки:** Розробка спеціалізованих програм для державних службовців на основі європейського досвіду та створення стандартів для підвищення кваліфікації.

2. **Розвиток цифрових платформ:** Створення єдиної цифрової платформи для взаємодії громадян з органами влади, що дозволить забезпечити відкритість і прозорість.

**3. Модернізація системи оцінки роботи службовців:** Впровадження регулярної атестації та оцінки ефективності роботи, що сприятиме більш ефективному управлінню ресурсами.

**4. Посилення боротьби з корупцією:** Вдосконалення механізмів контролю та запровадження чітких етичних стандартів для державних службовців.

Таким чином, застосування іноземних практик публічної служби допоможе Україні створити ефективну, прозору і етичну систему управління, що в свою чергу сприятиме розвитку країни та підвищенню рівня довіри громадян до державних органів.

### **3.3. Перспективи розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні**

Система професійної підготовки публічних службовців в Україні є важливим аспектом державного управління, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних органів і надання послуг громадянам.

У той час як в Україні вже існують окремі ініціативи для покращення кваліфікації державних службовців, система загалом потребує значних змін і модернізації, щоб відповідати сучасним вимогам глобалізованого світу, а також викликам цифровізації, управлінської реформи та боротьби з корупцією.

Однією з головних причин необхідності вдосконалення системи є недостатня підготовка публічних службовців для виконання складних і багатогранних завдань сучасного управління. Публічні службовці повинні володіти не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками, здатними до оперативного вирішення проблем, що виникають у процесі управління на всіх рівнях.

Це включає в себе здатність до прийняття швидких рішень в умовах кризових ситуацій, забезпечення прозорості та ефективного управління бюджетами, а також знання сучасних інформаційних технологій для

автоматизації та цифровізації процесів. У контексті цього важливою є адаптація європейських і світових стандартів професійної підготовки до умов України.

Досвід європейських країн, таких як Польща, Латвія та Німеччина, показує, що систематичне навчання державних службовців на всіх етапах їхньої кар'єри є ключем до стабільного і ефективного управління. Водночас, Україна може вдосконалювати цю систему шляхом інтеграції елементів цифровізації, зокрема через створення онлайн-платформ для підвищення кваліфікації, інтерактивних курсів, дистанційного навчання тощо.

Окрім цього, на важливість розвитку етичних стандартів і боротьби з корупцією вказують міжнародні експерти. Низький рівень довіри до органів влади є однією з основних проблем в Україні, що безпосередньо пов'язано з недоліками в професійній підготовці. Тому важливо акцентувати увагу на етичних питаннях, підвищенні прозорості в роботі державних службовців, а також створенні ефективної системи контролю за їх діяльністю.

Крім того, постійний моніторинг та атестація публічних службовців мають стати невід'ємною частиною системи професійного розвитку. Лише за умови регулярної оцінки їхньої роботи можна досягти високих стандартів ефективності, відповідальності та етики, що в свою чергу призведе до зростання рівня довіри громадян до державних органів.

Тому реформування системи професійної підготовки публічних службовців є необхідним елементом для покращення якості державного управління в Україні, що буде мати позитивний вплив на розвиток економіки і забезпечення стабільності держави в цілому.

**1. Адаптація європейських стандартів професійної підготовки**  
Україна має значну можливість адаптувати передовий досвід європейських країн, зокрема Німеччини, Франції, Польщі та інших, для створення ефективної системи підготовки публічних службовців.

Багаторівневі програми навчання та стажування, що вже успішно реалізуються в цих країнах, можуть слугувати важливим орієнтиром для

розвитку вітчизняної системи.

У Німеччині, наприклад, існує розвинена система академій для державних службовців, що є обов'язковим етапом навчання. Державні службовці повинні пройти спеціалізовані курси та тренінги, що забезпечують підтримку високих стандартів професіоналізму та етики в управлінні. Цей підхід дозволяє значно підвищити якість роботи державного апарату, зберігаючи при цьому належний рівень компетентності в державному управлінні. Відповідно, цей досвід є важливим для України, оскільки допоможе створити чіткі вимоги до навчання публічних службовців, забезпечити постійне вдосконалення їх кваліфікації та підтримку відповідних стандартів професіоналізму.

У Франції система підготовки публічних службовців базується на багаторівневих академічних програмах, включаючи спеціалізовані курси в національних школах адміністраторів, таких як Національна школа адміністрації (ENA), що забезпечують глибоке розуміння теоретичних аспектів публічного управління.

Ці програми поєднують навчання з практичними стажуваннями в урядових структурах, що дозволяє службовцям отримати реальний досвід управління та працювати у складі команд, що виконують актуальні завдання державного управління. Французька модель є чудовим прикладом інтеграції теорії і практики, що вкрай важливо для ефективної підготовки публічних службовців.

Польща, в свою чергу, акцентує увагу на підвищенні кваліфікації через сертифікаційні курси, які організовуються як на рівні державних установ, так і у співпраці з університетами.

Це дозволяє забезпечити державним службовцям доступ до найсучасніших знань і практик у сфері публічного управління, відповідно до змін у законодавстві та нових технологій. Польща також активно інтегрує цифрові платформи для навчання і підвищення кваліфікації, що дозволяє оптимізувати процес навчання і зробити його більш доступним для

службовців в регіонах.

Україна вже впровадила деякі елементи подібних підходів, зокрема організацію тренінгів для державних службовців і курси підвищення кваліфікації через онлайн-платформи.

Однак для досягнення максимального ефекту необхідно створити більш цілісну та комплексну систему професійної підготовки, що поєднує теоретичну базу з реальним практичним досвідом. Важливо забезпечити створення єдиної національної програми, що включатиме академічні навчання, стажування та інші види практичної підготовки, що дозволить ефективно підготувати службовців до роботи в умовах змінюваного середовища, зокрема в умовах цифровізації та глобалізації.

Така система дозволить не лише підвищити кваліфікацію публічних службовців, але й сприятиме покращенню якості управлінських рішень та підвищенню довіри громадян до органів державної влади, створюючи стабільний і прозорий механізм управління на всіх рівнях.

У Німеччині, зокрема, система підготовки державних службовців включає обов'язкові академії, де майбутні публічні службовці отримують спеціалізовані знання, що дозволяють забезпечити стабільність та професіоналізм в державному управлінні.

Ці академії не лише надають теоретичні знання, але й орієнтовані на розвиток практичних навичок через стажування та участь у реальних проектах. Це сприяє формуванню компетентних та кваліфікованих фахівців, які можуть ефективно працювати в умовах змінної політичної ситуації та економічних викликів.

Франція також має розвинену систему професійної підготовки для публічних службовців, в тому числі через створення різноманітних програм стажування, які дозволяють новим співробітникам отримати практичний досвід в урядових органах на різних рівнях.

У Польщі система підготовки публічних службовців орієнтована на навчання у спеціалізованих школах та тренінгах, які поєднують навчання з



конкретними завданнями в державних установах. Це дозволяє підвищити рівень кваліфікації державних службовців і підвищити ефективність роботи органів державної влади.

В Україні вже зроблені перші кроки в напрямку покращення системи професійної підготовки. Запроваджено тренінги та курси для державних службовців, а також проведення різноманітних семінарів і практичних занять.

Однак для забезпечення повної ефективності необхідно створити єдину програму, що поєднувала б теоретичні курси з практичним досвідом, що відповідає вимогам сучасних умов управління.

Одним з можливих напрямів розвитку є інтеграція європейських стандартів навчання в українську систему, зокрема через створення академій для публічних службовців, що працюватимуть за зразками європейських навчальних закладів, а також через розвиток програм стажування, які дозволятимуть молодим фахівцям проходити практику в урядових установах з подальшим працевлаштуванням.

Тільки таким чином можна забезпечити високий рівень кваліфікації публічних службовців та поліпшити управлінську ефективність в Україні.

## **2. Інтеграція цифрових технологій у процес підготовки**

Інтеграція цифрових технологій у процес підготовки публічних службовців є ключовим етапом модернізації системи державного управління в Україні.

У контексті глобалізації та швидкого розвитку новітніх технологій це стає важливим кроком для забезпечення доступності, ефективності та гнучкості процесів навчання. Зокрема, цифровізація навчальних програм дає можливість державним службовцям здобувати необхідні знання та навички, не покидаючи своїх робочих місць, а також значно економить час і ресурси.

Одним з основних напрямків цієї цифровізації є впровадження дистанційного навчання, яке дозволяє організовувати навчальні процеси в будь-якому місці і в будь-який час, забезпечуючи доступ до необхідних курсів і матеріалів. В Україні вже існують електронні платформи для

навчання державних службовців, такі як Академія державного управління при Президентові України, платформи для підвищення кваліфікації в рамках різних міністерств та відомств.

Проте для досягнення максимального ефекту необхідно розширити функціональність цих платформ, інтегруючи новітні інструменти для моніторингу навчання та автоматизації процесів сертифікації знань і навичок.

Інтернет-платформи для навчання дають змогу не лише проходити курси, а й взаємодіяти з експертами та іншими учасниками навчального процесу, що значно підвищує рівень навчання і забезпечує можливість отримати зворотний зв'язок.

Крім того, цифрові інструменти можуть включати механізми автоматизованого тестування, що дозволяють не лише оцінювати рівень знань, а й надавати рекомендації щодо подальшого розвитку компетенцій.

Важливим аспектом є створення інтегрованих навчальних платформ, що об'єднують теоретичну та практичну підготовку, включаючи реальні кейс-стаді, тренінги та навчання в умовах реальних робочих ситуацій. Це дозволяє зробити навчання більш ефективним і наближеним до реальних викликів, з якими стикаються державні службовці.

Окрім того, для підвищення ефективності навчання необхідно розвивати мобільні додатки для дистанційного навчання, які забезпечать ще більшу доступність та зручність. Це дозволить державним службовцям отримувати знання та навички в будь-який час, коли вони мають вільний доступ до інтернету, навіть під час виконання службових обов'язків.

У результаті, розвиток цифрових технологій у підготовці публічних службовців не лише сприяє зручності та доступності навчання, але й дозволяє значно підвищити рівень кваліфікації службовців, що в свою чергу позитивно впливає на якість управлінських рішень та ефективність роботи органів державної влади. Це є важливим кроком до інтеграції України в європейську та світову спільноту з точки зору стандартів управління та ефективності державного сектору.

Існуючі платформи електронного навчання, як-от «Дія. Цифрова освіта» в Україні, вже дають можливість публічним службовцям проходити курси, що покривають важливі аспекти роботи в державному управлінні, зокрема в сферах цифровізації, е-урядування та управлінських навичок.

Однак для досягнення максимального ефекту ці платформи потребують подальшого розвитку, включаючи розширення функціональності та інтеграцію інструментів для оцінки результатів навчання, сертифікації знань та практичних навичок.

Важливою складовою є також розробка системи інтероперабельності, яка дозволить об'єднати різні онлайн-ресурси та створити єдину платформу для всіх державних службовців. Це дозволить уніфікувати процес навчання та створити єдині стандарти для підготовки публічних службовців на всіх рівнях.

Окрім цього, інтеграція інструментів аналізу даних, штучного інтелекту та технологій блокчейн може забезпечити більш точну оцінку ефективності навчання, а також дозволить створити персоналізовані курси відповідно до потреб кожного співробітника.

Механізми сертифікації навичок можуть бути основою для визнання результатів навчання публічних службовців не лише в Україні, а й на міжнародному рівні. Це відкриє нові можливості для обміну досвідом, співпраці між державами, а також дозволить інтегрувати українських фахівців у міжнародні організації.

Враховуючи тенденції в Європейському Союзі та інших країнах, які активно впроваджують електронні сертифікаційні системи, така практика буде корисною і для України, створюючи умови для розвитку компетентного, висококваліфікованого кадрового складу в державному управлінні.

Загалом, інтеграція цифрових технологій у систему підготовки публічних службовців є важливим кроком у напрямку модернізації державного управління, оскільки дозволяє створювати гнучкі, ефективні й доступні навчальні процеси, а також сприяє підвищенню кваліфікації та

професіоналізму державних службовців.

**3. Міжнародний досвід і обміни.** Один із перспективних напрямів розвитку системи підготовки публічних службовців в Україні — це створення умов для міжнародних обмінів досвідом. Стажування в інших країнах, участь в міжнародних конференціях, семінарах та тренінгах дозволяють українським службовцям не лише покращити професійні навички, але й познайомитися з кращими практиками, що активно впроваджуються в інших державах.

Такі програми можуть бути організовані як в рамках двосторонніх угод з іншими країнами, так і в рамках міжнародних ініціатив, таких як програми ЄС. Міжнародний досвід і обміни є важливим напрямом розвитку системи підготовки публічних службовців в Україні, оскільки вони надають можливість ознайомитися з передовими практиками управління, що активно впроваджуються в інших країнах. Організація таких обмінів може значно підвищити кваліфікацію державних службовців, розширити їх кругозір і сприяти адаптації кращих моделей управління до українських реалій.

Один з важливих аспектів — це стажування в інших країнах, яке дає змогу українським службовцям безпосередньо на місці ознайомитися з роботою урядових органів та державних структур інших країн.

Такі програми стажування сприяють не лише розвитку професійних навичок, але й покращенню розуміння різних моделей управлінських процесів. Це також дає можливість вивчити, як працюють конкретні органи влади, які підходи застосовуються для вирішення актуальних проблем, таких як цифровізація, державні послуги, антикорупційні стратегії тощо.

Участь у міжнародних конференціях, семінарах і тренінгах є ще одним важливим інструментом для професійного зростання. Такі заходи дозволяють не лише почути досвід колег з інших країн, але й обговорити спільні виклики та можливості для міжнародної співпраці.

Наприклад, конференції, що організовуються в рамках програм ЄС, надають можливість державним службовцям з України обмінюватися

досвідом з європейськими колегами та залучати нові підходи до модернізації національної системи управління.

Програми міжнародного обміну можуть бути організовані як у рамках двосторонніх угод з іншими країнами, так і в рамках міжнародних ініціатив. Наприклад, Європейський Союз підтримує програми обміну, які сприяють не лише розвитку адміністративної спроможності, а й інтеграції національних систем управління в міжнародний контекст.

Такі програми часто включають в себе не лише навчання, але й практичну діяльність, де службовці можуть брати участь у реальних проектах в інших країнах.

Крім того, міжнародний досвід дозволяє українським службовцям бачити як працюють інші держави в сфері публічних послуг, управління персоналом, боротьби з корупцією, впровадження інновацій в державному управлінні, а також вивчити успішні стратегії, що застосовуються в кризових ситуаціях.

Наприклад, деякі європейські країни успішно впроваджують систему навчання для публічних службовців через електронні платформи, що дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, але й інтегрувати сучасні технології в повсякденну діяльність державних органів.

Таким чином, створення умов для міжнародних обмінів є важливим елементом удосконалення системи підготовки публічних службовців в Україні. Ці обміни дозволяють не тільки підвищити рівень професійної підготовки, але й поліпшити співпрацю між державними органами на міжнародному рівні, що сприятиме розвитку країни загалом.

#### **4. Розвиток системи атестації та моніторингу**

Важливим елементом розвитку системи професійної підготовки є створення ефективної системи атестації публічних службовців. Регулярна оцінка професійних компетенцій, проходження курсів підвищення кваліфікації та обов'язкове тестування дозволяють не лише контролювати рівень професіоналізму, а й мотивувати державних службовців до постійного

розвитку.

В Україні вже почали впроваджувати певні елементи такої системи, але для її ефективності необхідно досягти єдності в підходах та стандартах оцінки. Розвиток системи атестації та моніторингу є критично важливим елементом удосконалення системи професійної підготовки публічних службовців в Україні.

Створення ефективної системи оцінки і моніторингу діяльності державних службовців дозволить не лише підвищити рівень їхньої кваліфікації, а й забезпечити прозорість і підзвітність у виконанні службових обов'язків. Така система має на меті гарантувати високі стандарти державного управління, сприяти підвищенню довіри громадян до державних органів і забезпечити стійкий розвиток публічного сектору.

Атестація публічних службовців повинна включати не лише оцінку рівня їхніх професійних знань, а й аналіз ефективності виконання службових обов'язків, здатності до адаптації в умовах змін, а також особистісних характеристик, таких як етика та відповідальність.

Одним із головних завдань є створення чітких і прозорих критеріїв для оцінки діяльності державних службовців. Для цього слід розробити та впровадити стандартизовані методи атестації, що дозволяють забезпечити об'єктивність і справедливість оцінювання, а також забезпечити реальну мотивацію до професійного розвитку.

Регулярна атестація, на основі якої буде проводитись оцінка кваліфікації, знань та навичок публічних службовців, є невід'ємною частиною професійного зростання. Тестування, яке включає перевірку теоретичних знань та практичних навичок, дозволяє виявити прогалини у кваліфікації і своєчасно здійснити коригування через додаткові курси підвищення кваліфікації. Це сприяє розвитку компетентностей державних службовців, покращує якість виконання ними своїх обов'язків та забезпечує більшу ефективність державного управління.

В Україні вже було розпочато впровадження елементів такої системи

атестації. Зокрема, було започатковано використання системи тестування для перевірки знань державних службовців, а також курсів для підвищення кваліфікації.

Однак для досягнення максимального ефекту необхідно вирішити низку проблем, зокрема забезпечити єдність у підходах до оцінки кваліфікації і створити національну систему атестації, що буде враховувати не лише знання, але й реальні результати роботи на посаді.

Крім того, важливим елементом є моніторинг професійного розвитку публічних службовців. Така система має на меті не лише оцінку їхніх досягнень, а й контроль за їхньою діяльністю на постійній основі. Для цього необхідно створити ефективний механізм моніторингу, який дозволить оперативно виявляти проблеми у роботі публічних службовців, надавати їм відповідну підтримку та коригувати хід їхнього професійного розвитку.

Для підвищення ефективності таких процесів слід також запровадити електронні платформи для атестації та моніторингу, що дозволить автоматизувати процеси, зменшити людський фактор та забезпечити швидкий доступ до інформації про результати атестації та розвитку публічних службовців. Це дозволить забезпечити максимальну прозорість та відкритість процесів атестації, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня довіри до публічної служби.

У перспективі, вдосконалення системи атестації та моніторингу може стати основою для створення більш ефективної та адаптивної публічної служби, здатної швидко реагувати на виклики та потреби суспільства. Для цього необхідно впровадити інтегровані стратегії та моделі, що поєднують міжнародні стандарти та національні реалії, зокрема, сприяти розвитку персоналу через спеціалізовані програми професійної підготовки та регулярний моніторинг їхніх досягнень.

**5. Розвиток етики та управлінських навичок.** Для ефективної роботи державних службовців в Україні необхідно комплексно підходити до розвитку їхніх професійних компетенцій. Це передбачає не лише покращення

технічних знань, таких як управлінські навички та знання специфіки державного управління, а й суттєву увагу до розвитку етичних компетенцій, що є критично важливими для забезпечення довіри громадян до органів влади.

Питання етики, зокрема боротьби з корупцією, забезпечення прав людини та формування високих стандартів етичної поведінки в публічному секторі, є надзвичайно актуальними для України. Різні дослідження показують, що саме етичні проблеми та корупція залишаються серед основних перешкод на шляху до ефективного розвитку країни та покращення якості державних послуг.

Це також суттєво впливає на імідж державних установ та на взаємодію громадян з ними. У зв'язку з цим, впровадження в навчальні програми для публічних службовців тем, які охоплюють етику публічного управління, боротьбу з корупцією та захист прав людини, є важливим кроком. Такі курси дозволяють формувати у державних службовців не лише необхідні технічні навички, але й моральну відповідальність за свої дії та рішення, що безпосередньо впливають на життя громадян.

Окрім того, навчання на теми управлінської етики дозволить службовцям зрозуміти важливість дотримання стандартів прозорості та підзвітності, що є основою для формування ефективної та етичної системи публічного управління.

Для досягнення максимальної ефективності потрібно також інтегрувати ці навчальні елементи в програми підвищення кваліфікації та сертифікації, які дозволяють постійно оновлювати знання службовців та адаптувати їх до нових викликів.

Одним з таких викликів є глобалізація, яка потребує від публічних службовців здатності орієнтуватися в міжнародних стандартах, а також взаємодіяти з іншими країнами на рівні міжнародних організацій.

Крім того, у програму навчання можна включити питання управління змінами в державному секторі, адже швидкий розвиток технологій та



постійні зміни в політичній і економічній ситуаціях вимагають від державних службовців здатності оперативно реагувати на нові виклики.

Системний підхід до впровадження цих навчальних тем не лише сприятиме створенню більш прозорої, ефективної та етичної системи публічного управління, а й допоможе утвердити в Україні принципи доброчесності, які є основою для справедливого та відповідального управління державними справами.

Таким чином, розвиток етичних та управлінських навичок серед державних службовців має стати пріоритетним напрямком у процесі реформування системи публічного управління в Україні. Це сприятиме формуванню сучасної, етичної та ефективної системи державного управління, що відповідатиме високим міжнародним стандартам і потребам громадян.

Одним з ключових елементів розвитку управлінських навичок є навчання лідерства, комунікаційних і переговорних навичок, які дозволяють державним службовцям ефективно виконувати свої функції. Лідерство у публічному секторі вимагає здатності приймати складні рішення, працювати з різноманітними групами зацікавлених осіб, а також підтримувати позитивні зміни в організації.

Тому важливо, щоб програми підготовки публічних службовців включали курси, які орієнтуються на розвиток цих компетенцій.

Крім того, потрібно активно впроваджувати навчання етиці публічного управління, оскільки дотримання етичних стандартів є основою для формування довіри громадян до державних органів.

Особлива увага має бути приділена таким темам, як запобігання конфлікту інтересів, боротьба з корупцією, забезпечення рівних можливостей та захист прав людини. Це дозволить не лише підвищити ефективність державного управління, а й створити позитивний імідж публічної служби в очах громадян.

Зважаючи на особливості державної служби в Україні, варто ввести

спеціалізовані тренінги та курси, які б охоплювали питання етики, прав людини та управлінської етики. Це дозволить державним службовцям не лише краще виконувати свої функції, а й формувати високу моральну та етичну культуру в органах влади.

Врахування цих аспектів у навчанні сприятиме створенню більш ефективної системи публічного управління, де етика та управлінські навички є основою для розвитку країни. Для досягнення цієї мети потрібно розробити і впровадити сучасні методи навчання, такі як кейс-стаді, симуляції управлінських ситуацій та рольові ігри, що допоможуть службовцям розвивати практичні навички, а також аналізувати реальні етичні дилеми.

Важливо також заохочувати постійну професійну освіту, створюючи можливості для державних службовців брати участь у міжнародних конференціях, обмінах досвідом та інтеркультурних тренінгах.

Загалом, поєднання розвитку технічних знань, етичних стандартів і управлінських навичок дозволить досягти значного прогресу у сфері публічного управління в Україні, створюючи ефективну, етичну та прозору систему, здатну задовольнити вимоги сучасного суспільства.

## **5. Співпраця з університетами та навчальними закладами**

З метою підготовки кваліфікованих кадрів публічної служби важливо. Поглиблення співпраці між державними органами та університетами є надзвичайно важливим для створення ефективної системи підготовки публічних службовців, здатних відповісти на сучасні виклики.

В умовах глобалізації, цифровізації та змін в управлінських практиках, державна служба потребує висококваліфікованих спеціалістів, які мають не лише теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для роботи в складному середовищі.

Співпраця між державними установами та вищими навчальними закладами повинна базуватися на тісному зв'язку між освітніми програмами і реальними потребами державного управління.

Університети повинні адаптувати свої навчальні курси відповідно до вимог сучасного ринку праці та запитів державної служби. Це включає в себе інтеграцію сучасних технологій, таких як електронне урядування, управління даними, штучний інтелект та інші інноваційні інструменти, які активно використовуються в міжнародній практиці для підвищення ефективності державного управління.

Не менш важливо, щоб академічні програми підготовки держслужбовців враховували трансформації в організаційних структурах, нові підходи до стратегічного управління, а також актуальні зміни в політичних та економічних реаліях.

Така підготовка дозволить майбутнім державним службовцям не лише швидко адаптуватися до нових умов, а й стати агентами змін у своїх організаціях, готовими до вирішення складних завдань у сфері публічного управління.

Також необхідно розвивати нові форми взаємодії між університетами та державними органами, наприклад, через стажування студентів в державних структурах, спільні науково-дослідницькі проекти, семінари та тренінги для публічних службовців, що забезпечать безперервний процес навчання та обміну досвідом.

Впровадження таких ініціатив дозволить зберігати високий рівень компетентності в державній службі і допоможе вирішити проблему постійного оновлення знань у зв'язку з новими викликами.

Академічні програми підготовки кадрів для публічної служби повинні враховувати сучасні вимоги до державного управління, а тому необхідно інтегрувати як теоретичні знання, так і практичні навички, які надають можливість ефективно працювати в умовах швидких змін у суспільстві, економіці та політиці.

Зокрема, програми повинні охоплювати такі важливі сфери, як управління проектами, стратегічне планування, аналіз даних, етика публічного управління, а також новітні технології і інструменти цифрової

трансформації. Управління проектами є однією з основних складових навчальних програм для публічних службовців, оскільки це дозволяє майбутнім державним управлінцям ефективно організовувати та здійснювати реалізацію державних ініціатив, що мають важливе значення для розвитку суспільства.

Навчання в цій сфері має включати не тільки базові знання з планування та контролю ресурсів, але й навички роботи з міжвідомчими групами, управління ризиками, оцінки результативності та ефективності проектів. Аналіз даних також є критично важливою складовою професійної підготовки, оскільки сучасні державні органи все більше покладаються на дані для прийняття рішень.

Освітні програми повинні забезпечувати навички з аналізу великих обсягів даних, використання сучасних інструментів для візуалізації та інтерпретації інформації, що дозволить публічним службовцям приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Етика публічного управління повинна бути одним із важливих елементів програм підготовки публічних службовців, оскільки питання етики є основним чинником для забезпечення довіри громадян до державних установ.

Майбутні держслужбовці повинні знати і розуміти принципи прозорості, доброчесності, боротьби з корупцією та захисту прав людини, що є необхідними для формування моральних засад у процесі управління публічними ресурсами.

Крім того, в освітніх програмах має бути передбачено навчання з новітніх технологій і цифрових інструментів, які використовуються в публічному управлінні.

Зокрема, інтеграція знань щодо електронного урядування, цифрових платформ для взаємодії з громадянами, а також інструментів для оптимізації адміністративних процесів дозволить державним службовцям впроваджувати інновації, що підвищать ефективність державних послуг.

Також важливою складовою є підготовка до управління цифровими трансформаціями в органах влади, що дозволяє покращити адміністративні послуги та забезпечити більшу відкритість і прозорість.

Студенти повинні мати можливість не тільки отримувати базові знання з права та політики, але й здобувати практичні навички, що підготують їх до реальних управлінських ситуацій.

Це можна досягти через впровадження в програму навчання реальних кейсів, участь у стажуваннях та практиках у державних органах, де студенти зможуть застосувати отримані знання в умовах реального життя. Важливими елементами є також курси з розвитку комунікаційних навичок, ведення переговорів та управління командами, оскільки ефективне управління вимагає здатності до конструктивної взаємодії як з колегами, так і з іншими зацікавленими сторонами.

6. Таким чином, академічні програми повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на забезпечення комплексної підготовки майбутніх публічних службовців, готових працювати в умовах швидко змінюваного середовища. Спільнота університетів та державних органів повинна активно співпрацювати для створення інноваційних ініціатив, які б сприяли розвитку ефективної системи підготовки кадрів публічної служби. Одним із ключових напрямів такої співпраці є організація програм стажувань, які дозволяють студентам здобувати практичний досвід роботи в реальних умовах державного управління.

7. Такий досвід є безцінним, оскільки дозволяє майбутнім публічним службовцям краще розуміти специфіку роботи державних органів, а також інтегрувати теоретичні знання в реальну практику. Окрім стажувань, важливим компонентом є дослідницькі проекти, які сприяють розвитку нових підходів та рішень для вирішення актуальних проблем в державному управлінні. Спільні проекти між університетами та державними органами можуть зосереджуватися на таких важливих питаннях, як модернізація управлінських процесів, боротьба з корупцією, підвищення ефективності

публічних послуг, а також адаптація новітніх технологій у державному секторі.

8. Такі дослідження дозволяють не лише генерувати нові ідеї, а й створювати науково обґрунтовані рішення, які можуть бути застосовані для вдосконалення управління на державному рівні.

Крім того, важливо створити навчальні платформи, які забезпечуватимуть доступ до сучасних навчальних матеріалів та інструментів для майбутніх публічних службовців.

Такі платформи можуть включати курси, тренінги та вебінари, що зосереджуються на актуальних темах, таких як цифрове урядування, е-урядування, інновації в публічному управлінні та стратегії розвитку органів влади.

Для цього університети можуть залучати міжнародних експертів, які поділяться передовим досвідом та практиками, що успішно реалізуються в інших країнах. Зокрема, курси з цифрового урядування є важливими для підготовки публічних службовців до роботи в умовах цифрової трансформації державного управління.

Ці курси повинні охоплювати використання сучасних цифрових платформ для управління державними процесами, підвищення прозорості роботи державних органів, а також використання великих даних для прийняття управлінських рішень.

Важливим є також включення в навчальний процес інновацій в публічному управлінні, таких як інтеграція штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших новітніх інструментів для покращення ефективності та якості державних послуг.

Таким чином, створення та реалізація таких ініціатив забезпечить інтеграцію новітніх підходів в систему професійної підготовки публічних службовців, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації, здатності адаптуватися до змін і ефективно вирішувати проблеми, з якими стикаються сучасні держави.

Крім того, співпраця з міжнародними освітніми установами є важливим фактором, який сприятиме значному розвитку системи підготовки публічних службовців в Україні.

Така співпраця дозволяє створити можливості для участі українських студентів та державних службовців у програмах академічного обміну, стажуваннях за кордоном, а також у спільних наукових та навчальних ініціативах. Це, у свою чергу, не лише підвищує професіоналізм кадрів, але й дає можливість отримати доступ до передових знань, технологій та методик, що активно використовуються в інших країнах, особливо у країнах Європейського Союзу, США та Канаді.

Залучення до таких міжнародних програм допоможе українським службовцям адаптуватися до глобальних стандартів публічного управління, що дозволить підвищити ефективність та прозорість їх роботи.

Можливість побачити на практиці, як працюють системи управління в інших країнах, ознайомитися з інноваційними підходами до вирішення соціальних та економічних проблем, допоможе українським державним службовцям запроваджувати кращі практики в своїй професійній діяльності.

Програми стажувань у міжнародних організаціях, таких як ООН, Європейський Союз, Світовий банк, або на базі провідних університетів і наукових установ, дозволяють українським державним службовцям не лише ознайомитися з міжнародними стандартами, а й безпосередньо застосовувати їх у своїй роботі.

Це також створює умови для розвитку глобальних партнерських відносин, що сприятиме інтеграції України в міжнародні структури та прискорить її розвиток як частини глобальної економіки та політичного простору.

Особливо важливим є впровадження програм, що охоплюють такі напрямки, як цифровізація державного управління, управління проектами, ефективне використання ресурсів, а також розробка та імплементація стратегій сталого розвитку. Співпраця з міжнародними освітніми установами

дає змогу українським службовцям отримати доступ до глобальних знань у цих критичних сферах, що є надзвичайно важливим у контексті постійних змін у світовій політиці, економіці та технологіях.

В Україні вже зроблено перші кроки до розвитку співпраці між державними органами та освітніми установами для покращення підготовки публічних службовців. Міністерство освіти та науки України активно працює з провідними університетами щодо розробки освітніх програм, які відповідають вимогам публічного управління та забезпечують підготовку майбутніх кадрів до роботи в державному секторі.

Одним із прикладів є ініціативи щодо створення навчальних курсів та програм, орієнтованих на підвищення ефективності публічного управління, зокрема у сферах етики, управління проектами та цифрових технологій.

Проте для досягнення максимального ефекту необхідно значно розширити цю співпрацю, залучивши більшу кількість університетів та міжнародних партнерів. Важливо створювати та впроваджувати академічні програми, що ґрунтуються на реальних потребах державного сектору та відповідають вимогам сучасного світу.

Водночас необхідно стимулювати академічну мобільність, дозволяючи студентам та молодим фахівцям брати участь у міжнародних стажуваннях та обмінюватися досвідом з колегами з інших країн. Це дозволить українським службовцям ознайомитися з кращими практиками управління, які активно використовуються у Європі, США, Канаді та інших розвинених країнах. Особливо важливим є залучення міжнародних освітніх установ для розробки спільних програм, орієнтованих на новітні технології управління та інновації в публічному секторі.

Наприклад, курси, що охоплюють цифрове урядування, управління змінами, застосування аналітики даних та розробку стратегії сталого розвитку, допоможуть створити сучасну та ефективну кадрову базу для державних установ.

Це також дозволить Україні інтегруватися в міжнародні системи



управління та сприятиме покращенню співпраці з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз та ООН. Поглиблена співпраця між університетами та державними органами дасть змогу підготувати нове покоління державних службовців, які будуть готові ефективно працювати в умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін в управлінських практиках, що є важливою складовою сучасного публічного управління. Окрім цього, важливим є створення платформи для обміну досвідом між державними органами та освітніми установами.

Така платформа може стати основою для реалізації проектів та ініціатив, які б відповідали сучасним викликам та сприяли розвитку інновацій у публічному управлінні. Програми підвищення кваліфікації та обмін досвідом між університетами і державними службовцями дозволять не лише забезпечити високий рівень підготовки кадрів, але й створити сприятливі умови для розвитку інноваційного та сталого управління в Україні.

Загалом, зміцнення співпраці між університетами та державними органами дозволить досягти високого рівня професійної підготовки публічних службовців, а також сприятиме ефективному розвитку державного управління в умовах глобальних змін.

## **ВИСНОВКИ**

У даній магістерській роботі було здійснено комплексний аналіз загальних аспектів професійної підготовки кадрів публічної служби, зокрема в контексті міжнародних стандартів, практик та перспектив їх застосування в Україні.

З огляду на те, що публічна служба є основою функціонування державного апарату та забезпечення громадських інтересів, професійна підготовка кадрів у цій сфері є надзвичайно важливим чинником для ефективного управління країною та виконання її стратегічних завдань.

У першому розділі роботи було розглянуто поняття та сутність

професійної підготовки публічних службовців, що є основою для розвитку ефективної системи державного управління.

Професійна підготовка державних службовців забезпечує не лише набуття теоретичних знань, але й практичних навичок, що дозволяють виконувати специфічні функції в органах влади та надавати високоякісні державні послуги. У цьому контексті було визначено основні принципи професійної підготовки, серед яких можна виокремити системність, безперервність, практичну орієнтацію, інноваційність та адаптацію до сучасних викликів.

Особливу увагу приділено ключовим етапам формування професійної підготовки, які характерні для різних країн.

Виявлено, що у багатьох розвинених країнах підготовка публічних службовців є багаторівневою та включає спеціалізовані навчальні програми, що розраховані як на початкову підготовку, так і на підвищення кваліфікації протягом кар'єри. У цих програмах враховуються не лише технічні знання та професійні навички, але й етичні норми, стратегічне управління та інноваційні технології, що є необхідними для ефективної роботи в умовах глобалізації та цифровізації. Крім того, важливим елементом є проведення тренінгів, семінарів і сертифікаційних курсів для державних службовців.

Це дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму серед працівників публічного сектору, підвищити їх мотивацію до саморозвитку та сприяти адаптації до швидких змін у сфері управління. Наприклад, у багатьох країнах Європи, зокрема в Німеччині та Франції, існують державні академії, які займаються підготовкою та перепідготовкою службовців, забезпечуючи їх усіма необхідними знаннями для ефективної роботи в органах державної влади.

Розгляд міжнародних стандартів підготовки публічних службовців у першому розділі дозволив також з'ясувати, що важливим чинником є інтеграція новітніх підходів та практик, зокрема впровадження електронного урядування, управлінської етики, а також постійний моніторинг та оцінка

ефективності службовців. Інтеграція таких методик дозволяє підвищити результативність державної служби та зберігати стабільність у суспільстві.

У другому розділі дослідження було проведено аналіз професійної підготовки кадрів публічної служби в зарубіжних країнах, зокрема в Європі, США, Канаді, Азії та інших регіонах. Виявлено, що багато зарубіжних країн успішно використовують багаторівневі системи підготовки, що включають стажування, обмін досвідом та інтеграцію новітніх технологій в навчальний процес.

Зокрема, в Європі широко використовуються методи дистанційного навчання та інноваційні платформи для підвищення кваліфікації, що дозволяє швидко адаптуватися до змінюваних умов управлінської діяльності.

Також підготовка публічних службовців в США та Канаді орієнтована на практичний досвід, що дає можливість службовцям засвоїти реальні навички для виконання управлінських функцій. У магістерській роботі розглядається вирішення важливого науково-практичного завдання, що полягає у комплексному дослідженні професійної освіти кадрів публічної служби України й інших зарубіжних країн та розробки напрямів її удосконалення.

Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції, що мають теоретичне і практичне значення:

1. Надання професійної освіти кадрам публічної служби в Україні ґрунтується на конституційно-законодавчих засадах та концептуальних положеннях децентралізації публічної влади, здійснюється з урахуванням оновленого законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, вищу освіту.

На разі у правовому регулюванні підготовки кадрів публічної служби є певні недоліки, які призводять до безсистемного напрацювання нормативно-правових актів, неузгодженості щодо їх розроблення і прийняття, розпорошеності у підходах до вирішення кадрових питань в органах

публічної влади, що прямо впливає на якість публічної служби України.

Тому з метою їх усунення необхідно вдосконалювати відповідну нормативну базу з урахуванням європейських вимог та стандартів до професійної освіти кадрів публічної служби. Вітчизняна система професійного навчання кадрів публічної служби покликана забезпечувати органи публічної влади професіоналами високого рівня.

Якісне досягнення цього надає цій системі визначеності, єдності, цілісності, безперервності і послідовності освітнього процесу. До складу системи професійного навчання кадрів публічної служби, організаційна структура якої складається із двох рівнів центрального і регіонального, входять навчальні заклади, ліцензовані за освітнім напрямом 28 «Публічне управління та адміністрування», а також інші заклади підвищення кваліфікації у сфері публічного управління.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби ґрунтується на таких принципах як: єдності; диференційованості; обов'язковості й безперервності навчання; випереджального характеру навчання; установлення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; встановлення правових наслідків; принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання.

2. Для України професіоналізація кадрів публічної служби є одним із пріоритетів здійснення ефективної державної кадрової політики, яка визначається багатьма складовими: сукупність теоретичних знань і професійних навиків; наявність практичного досвіду; якісне виконання посадових обов'язків; постійна готовність до підготовки та реалізації рішень зі складних завдань; бажання і можливість підвищення кваліфікації; вміння організувати свою працю, відповідно до своїх знань і навичок так, щоб вона відповідала вимогам сьогодення та ін.

В європейських країнах система підготовки кадрів публічної служби має централізований характер і багаторівневу структуру.

3. Однак, якщо освітні програми англосаксонського підходу

відрізняються від інших високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований саме на поглиблене вивчення економіки. Відзначаючи характерні ознаки французької моделі, зазначимо, що на особливу увагу заслуговує практика підготовки до вступного конкурсу в корпус публічних службовців, довготривале поступове стажування в органах публічної влади, багаторівнева диференціація навчання відповідно до специфіки виконуваної роботи та перспектив кар'єрного зростання. Запровадження цього в Україні, на наш погляд, дозволило б скоротити термін адаптації публічного службовця на новій посаді, підвищити рівень його професіоналізму.

4. Американський підхід до професійної освіти кадрів публічної служби орієнтований на існуючу систему вищої освіти. Підготовку та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби в США та Канаді здійснюють загальноосвітні і спеціальні коледжі, вищі спеціальні факультети, центри, які самостійно визначають пріоритетні напрями, котрі вважають для себе актуальними і необхідними.

В цілому обидві системи базуються на спільних для Північної Америки теоретичних посилках і методології, організації навчального процесу і коло дисциплін.

5. Азіатська система надання професійної освіти кадрам публічної служби є самобутньою та ефективною, яка відповідає світовим тенденціям публічного управління, але одночасно враховує національні особливості країн, їх культуру та ментальність.

Незважаючи на жорстку централізацію та заідеологізованість системи професійного навчання кадрів публічної служби (особливо, в Китаї), вона є мобільною завдяки розвитку професійного навчання на робочому місці, застосуванню різних видів неформальної освіти та дієвих механізмів контролю якості знань і рівня підготовки кадрів публічної служби.

Проведений аналіз свідчить, що кожна держава має певні особливості організації навчання кадрів публічної служби. Зарубіжними країнами, чий

досвід є найбільш прийнятним для України, можна вважати Францію, Німеччину та Великобританію, оскільки їм притаманні типові ознаки вітчизняної системи професійного навчання кадрів публічної служби.

У кожній з цих країн втілюється політика безперервної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби, яка спрямована на пошук найкращої мотивації та найбільшої ефективності, що вже здійснено в Україні або в подальшому може бути реалізовано.

Водночас є очевидним той факт, що механічно переносити досвід надання професійної освіти кадрам публічної служби зарубіжних країн на вітчизняну систему, без врахування історичних, соціально-економічних, політичних, культурних особливостей нашої країни, її кадрових та фінансових спроможностей, просто неможливо.

Цей процес потребує осмислення й певної адаптації в українських реаліях, самі публічні службовці мають змінити власне ставлення до професійного навчання, виховувати в собі постійну потребу до підвищення власного рівня кваліфікації.

6. Напрями удосконалення професійної освіти кадрів публічної служби в умовах сучасного реформування системи публічного управління, з урахуванням модернізації їх професійного навчання та використання інноваційно-інформаційних технологій у процесі підготовки публічних службовців, є:

- вдосконалення нормативно-правової бази у сфері надання професійної освіти кадрам публічної служби та наближення її до відповідних стандартів високо розвинутих країн світу;

- створення гнучкої системи надання освіти кадрам публічної служби, якій притаманні фундаментальність, інноваційність, практична спрямованість, та безперервність, а також використання сучасних форм і методів навчання та інформаційних технологій;

- збільшення державних видатків на підготовку кваліфікованих кадрів публічної служби та, зокрема, на розробку нових актуальних програм для їх

професійного навчання;

- встановлення потужного контролю за використанням бюджетних коштів, виділених на навчання публічних службовців при рішучому подоланні будь-яких корупційних схем, зловживання родинних зв'язків тощо;

- налагодження тісної співпраці між навчальними закладами, органами публічної влади та громадськістю, з метою формулювання актуальних потреб для публічної служби та безпосередньо щодо надання якісних публічних послуг населенню.

У третьому розділі роботи було проведено порівняльний аналіз іноземного досвіду підготовки публічних службовців та української системи, що дозволило визначити як позитивні, так і негативні аспекти вітчизняної практики. Зокрема, виявлено, що Україна вже реалізує деякі елементи зарубіжного досвіду, але потребує додаткових зусиль для інтеграції міжнародних стандартів та адаптації найкращих практик до українських реалій.

Основними проблемами, які потрібно вирішити, є недостатній рівень професійної підготовки кадрів, відсутність ефективної системи атестації та моніторингу, а також низький рівень цифровізації процесу підготовки.

Перспективи розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні включають як адаптацію європейських стандартів, так і впровадження нових методів, орієнтованих на технологічний прогрес та інноваційні підходи.

Важливо також створити ефективну систему моніторингу та оцінки роботи, що дозволить досягти високих стандартів професіоналізму та етики.

Крім того, інтернаціоналізація процесу навчання, а також розвиток етики та управлінських навичок, сприятиме створенню кваліфікованої та морально відповідальної публічної служби, що в свою чергу підвищить ефективність державного управління в Україні.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що культура

державної служби в Європейському Союзі має більш високий рівень розвитку порівняно з Україною. Європейські країни мають багатий досвід у формуванні державної служби, який ґрунтується на чітких принципах і стандартах.

Натомість в Україні державна служба стикається з рядом проблем, таких як корупція, низький рівень заробітної плати, недостатня професійна підготовка та інші труднощі.

Однак останнім часом Україна вживає заходів для покращення ситуації, зокрема впроваджує реформи, зокрема електронне урядування, удосконалення системи підготовки державних службовців та реформування правової бази.

Таким чином, покращення культури державної служби є важливим елементом для сталого розвитку країни, що передбачає впровадження стандартів і принципів, які сприяють прозорості та ефективності державних органів.

Підсумовуючи, можна сказати, що 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.

Серед основних 11 характеристик процесу підготовки управлінської еліти в розвинених країнах можна назвати: ретельний відбір кандидатів, якому сприяє престиж вищої державної служби та інтенсивна конкуренція серед випускників кращих ВНЗ за місця кандидатів на зарахування до цієї служби; невелика кількість відібраних кандидатів.

Наприклад, щорічний прийом у Франції становить близько 80 чоловік, в Англії в програмі підготовки кандидатів на вищі керівні посади щорічно бере участь 250-300 осіб, в Німеччині – 250 осіб, причому лише частина цих кандидатів витримує всі випробування [9]. основний акцент в процесі



навчання управлінської еліти робиться не на спеціальні теоретичні знання, а на набуття навичок управління великими організаціями, розвиток здатності точно аналізувати практичні проблеми і розробляти стратегію щодо їхнього вирішення.

Система відбору і підготовки професійних службовців вищого ешелону в розвинених країнах, їхній високий матеріальний статус і престиж, захищеність від політичного свавілля, та важлива роль, яку вони відіграють у регулюванні економічного та суспільного життя, сприяють формуванню в певному сенсі елітарної моралі. Її особливістю є своєрідне почуття обраності і відповідальності за стан суспільства, культ управлінського професіоналізму, прагматизму і працьовитості.

Державна служба в розвинених країнах приваблює також розвинутою системою соціального захисту (низька ймовірність звільнення, високі пенсії, тривала відпустка та інші пільги, часто відсутні в приватному секторі). Дуже серйозним додатковим стимулом для керівних працівників держапарату служить можливість отримати після виходу у відставку високооплачувані посади в приватному секторі. У багатьох країнах притоку молоді в держапарат сприяє традиційно висока престижність державної служби.

Треба також відмітити щирий обмін досвідом між європейськими країнами в сфері підготовки держслужбовців. Постійно відбувається інтенсивний обмін досвідом фахівців державної служби та практиків-працівників державних органів із зарубіжними колегами.

Проводяться численні спільні семінари, симпозіуми, конференції з проблем професійної підготовки державної служби. Відбувається обмін науковою і навчальною літературою між навчальними закладами, які здійснюють підготовку кадрів державних службовців.

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.

Принципи професійної підготовки державних і муніципальних службовців можуть бути розділені на професійні та загальногромадянські, на внутрішньокорпоративні і ті, які задають відносини корпорації бюрократії з громадянами та іншими громадськими інститутами; крім того, виділяється група принципів об'єднання професійних пріоритетів і вольових якостей.

Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, державних і муніципальних службовців підпорядкована оптимальної реалізації зазначених вище принципів і включає в себе систему заходів зі створення нових, перепрофілювання та поліпшення існуючих спеціальних навчальних закладів і їх підрозділів, а також по оптимізації механізмів конкурсного відбору та селекції абітурієнтів.

Таким чином, як показує досвід зарубіжних країн, професійна підготовка державних і муніципальних 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.

Загалом, для ефективного розвитку системи професійної підготовки публічних службовців в Україні важливо створити умови для впровадження європейських стандартів, розширення можливостей дистанційного навчання та обміну досвідом, а також сприяти розвитку етики та управлінських навичок серед державних службовців.

Це дозволить підвищити ефективність публічного управління, покращити якість наданих державних послуг і забезпечити належну довіру громадян до органів влади. Подальші дослідження в цій сфері повинні бути спрямовані на вдосконалення механізмів сертифікації, розвиток навчальних платформ для підвищення кваліфікації, а також на адаптацію досвіду передових країн для забезпечення стабільності та ефективності публічної служби в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашкіна Н. та ін. Особливості педагогічної освіти Німеччини.
2. Скотт П., Фромент Е. Реформи вищої освіти в Європі.
3. Бльомеке З., Ноле А. Сучасна педагогічна освіта в Німеччині.
4. Глушкова, О. І. (2017). *Теорія та практика публічного управління: Навчальний посібник*. Київ: Наукова думка.
5. Золотарьов, В. В. (2021). *Стратегії розвитку публічного управління в умовах викликів часу*. Харків: ХНЕУ.
6. Масло, В. Ф. (2018). *Основи публічного управління та адміністрування*. Київ:
7. Машкова, Л. І. (2015). *Управління організацією: теорія та практика*. Одеса:
8. Шмідт, П. Ю. (2016). *Аналітичне управління в державних органах*. Львів: Українська академія друкарства.
9. Коваленко, В. М., & Литвинова, Н. Ю. (2020). *Кадрове забезпечення публічного управління*. Київ: Кондор.
- Глушкова, О. І. (2017). *Теорія та практика публічного управління: Навчальний посібник*. Київ: Наукова думка.
10. Золотарьов, В. В. (2021). *Стратегії розвитку публічного управління в умовах викликів часу*. Харків: ХНЕУ.
11. Масло, В. Ф. (2018). *Основи публічного управління та адміністрування*. Київ: Либідь.
12. Шмідт, П. Ю. (2016). *Аналітичне управління в державних органах*. Львів: Українська академія друкарства.
13. Машкова, Л. І. (2015). *Управління організацією: теорія та практика*. Одеса: Головатий, С. І. (2017). *Етика публічного управління*. Київ: Видавничий дім «Київський університет».
14. Ткачук, В. А. (2020). *Лідерство в публічному управлінні: теорія та практика*. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка.

15. **Гузь, І. М.** (2018). *Етика управління: теорія і практика*. Харків: ХНЕУ.
16. **Петренко, В. Г.** (2016). *Відповідальність в публічному управлінні: теоретичні та практичні аспекти*. Одеса: ОДА.
17. **Ковальчук, М. О.** (2019). *Інновації у публічному управлінні: розвиток лідерства та етики*. Київ: Либідь.
18. **Жиденко Н.** Професійний розвиток публічних службовців у країнах-членах ЄС: досвід для України. Публічна служба в модерній державі : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю.
19. **Карковська В. Я., Перхач О. Л.** Дослідження структури кількісного складу державних службовців в Україні. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Вип. 14. С. 704–708. 2.
20. **Слоньовський М. В.** 21. Вип. 1. С. 175–181. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського*. URL : <http://bit.ly/3vmtx9Kj>. 3. **Цвык В. А.** Професионализация как социальный процесс. *Вестник РУДН. Серия социологии*. 2003. № 4–5. С. 258–269. 4.
21. **Levitskaya I.** Профессиональный план как структурный компонент самоопределения личности. *Koncept: Scientific and Methodological e-magazine*. 2013. № 1. С. 1–6. URN:NBN Resolver für Deutschland und Schweiz. URL : <https://bit.ly/2OJ4wGd>.
22. **Слоньовський М. В.** Наукові підходи до формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку* : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжн. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні. 25 травня 2018 р. Київ : НАДУ, 2018. Т. 4. С. 76–78.
23. **Дмитренко Г. В.** Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 95–101.
24. **Стрельцова Н.** Організаційно-аналітичні засади забезпечення діагностики людського капіталу / Н. Стрельцова // Схід. – 2014. – № 6. – С. 30 – 36.

25. **Баштова О.** Культура державної служби в Україні: інновації та перспективи розвитку / О.Баштова,
26. **Єршов М.** Лебідь. – 2018. – С. 137.
27. **Головата В.** Реформування державної служби в Україні в умовах адаптації до стандартів Європейського союзу / В.Головата [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/ukrpolituk/3/35.pdf>.
28. **Данильченко О.В.** Культура державної служби в Україні: проблеми формування та розвитку /
29. **О.В. Данильченко** // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – С. 107–111.
30. Державна служба в Україні: перспективи реформування та розвитку. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf).
31. Іванова І. А. Європейський досвід формування культури державної служби: інституційні та культурологічні аспекти / І. А. Іванова. – 2016. – С. 250.