

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.08

**Цалко Тетяна Ростиславівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Цалко Татяна Ростиславовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Tsalko Tetiana**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Assistant Professor of the Department of Management and Public Administration  
Kyiv National University of Technologies and Design  
ORCID: 0000-0002-4609-8846*

**Невмержицька Світлана Миколаївна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Невмержицкая Светлана Николаевна**

*кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Nevmerzhytska Svitlana**

*PhD in Technical Science, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration  
Kyiv National University of Technologies and Design  
ORCID: 0000-0001-5392-9030*

**ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА КАДРОВОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ  
ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ПОДГОТОВКИ И КАДРОВОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УКРАИНЕ  
PROBLEMS OF MODERN TRAINING AND PERSONNEL PROVISION  
OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE**

*Анотація.* У статті аналізуються розвиток та функціонування системи навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Доведено актуальність обраної теми дослідження - кваліфіковані державні службовці успішно реалізують функції держави; ефективність роботи державних служб залежить від рівня підготовки і кваліфікації державних службовців. Якість підготовки державного службовця прямо залежить від рівня освіти в державі. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державного управління. Дослідження науковців мають бути використані при розробці проектів реформування системи професійного навчання державних службовців. Разом з тим, при аналізі сучасних літературних джерел було виявлено, що недостатньо досліджено проблеми практичного характеру, що існують на державній службі, тобто потреби державних службовців в сучасних умовах їхньої роботи, а також малодослідженим залишається зарубіжний досвід професійного навчання кадрів для державної служби. Аналіз нормативних актів і проведене анкетування державних службовців дозволяє зробити висновки про недоліки існуючої системи підготовки державних службовців. Зокрема, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна бути спрямована на досягнення головної мети - забезпечення державних органів необхідною кількістю

високопрофесійних і високо обізнаних, підготовлених кадрів державних службовців, які володіють сучасними науковими знаннями, практичними навичками і вміннями і здатних до ефективного здійснення цілей і функцій правової сучасної держави в своїй практичній діяльності. Авторами зауважено, що край необхідно вивчати зарубіжний досвід підготовки фахівців державної служби і впроваджувати його в Україні. Необхідно встановити взаємозв'язок між потребами державних службовців і навчальними програмами і планами закладів освіти, курсів перепідготовки і підвищення кваліфікації; підвищити рівень поширення нових форм і методів підвищення кваліфікації державних службовців, в тому числі дистанційних; підвищити рівень кваліфікації викладачів і працівників освіти, за рахунок збільшення фінансування з боку держави, міжнародного співробітництва і стажування; започаткувати постійний соціологічний моніторинг потреб державних службовців; встановити відповідність базової освіти займаній посаді.

**Ключові слова:** державне управління, державна служба, підготовка кадрів, кадрове забезпечення, перепідготовка кадрів, професійна підготовка, підвищення кваліфікації, публічна служба

**Анотація.** В статье анализируются развитие и функционирование системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Доказана актуальность темы исследования - квалифицированные государственные служащие успешно реализуют функции государства; эффективность работы государственных служб зависит от уровня подготовки и квалификации государственных служащих. Качество подготовки государственного служащего напрямую зависит от уровня образования в стране. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должна рассматриваться как единая,

целостная подсистема в системе государственного управления. Исследования ученых должны быть использованы при разработке проектов реформирования системы профессионального обучения государственных служащих. Вместе с тем, при анализе современных литературных источников было выявлено, что недостаточно исследованы проблемы практического характера, существующие на государственной службе, то есть потребности государственных служащих в современных условиях их работы, а также мало исследованным остается зарубежный опыт профессионального обучения кадров для государственной службы. Анализ нормативных актов и проведенное анкетирование государственных служащих позволяет сделать выводы о недостатках существующей системы подготовки государственных служащих. В частности, система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должна быть направлена на достижение главной цели – обеспечение государственных органов необходимым количеством высокопрофессиональных и знающих, подготовленных кадров государственных служащих, владеющих современными научными знаниями, практическими навыками и умениями и способных к эффективному осуществлению целей и функций правового современного государства в своей практической деятельности. Авторами отмечено, что крайне необходимо изучать зарубежный опыт подготовки специалистов государственной службы и внедрять его в Украине. Необходимо установить взаимосвязь между потребностями государственных служащих и учебными программами и планами учебных заведений, курсов переподготовки и повышения квалификации; повысить уровень распространения новых форм и методов повышения квалификации государственных служащих, в том числе дистанционных; повысить уровень квалификации преподавателей и работников

образования за счет увеличения финансирования со стороны государства, международного сотрудничества и стажировок; начать постоянный социологический мониторинг потребностей государственных служащих; установить соответствие базового образования занимаемой должности.

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, подготовка кадров, кадровое обеспечение, переподготовка кадров, профессиональная подготовка, повышение квалификации, публичная служба

**Summary.** The article analyzes the development and functioning of the system of education, training, retraining and advanced training of civil servants. The relevance of the research topic has been proved - qualified civil servants successfully implement the functions of the state; the efficiency of public services depends on the level of training and qualifications of civil servants. The quality of training for a civil servant directly depends on the level of education in the country. The system of training, retraining and advanced training of civil servants should be considered as a single, integral subsystem in the public administration system. The research of scientists should be used in the development of projects for reforming the vocational training system of civil servants. At the same time, when analyzing modern literary sources, it was revealed that the problems of a practical nature that exist in the civil service, that is, the needs of civil servants in the modern conditions of their work, have been insufficiently studied, and foreign experience of professional training of personnel for the civil service remains little studied. An analysis of regulations and a survey of civil servants allows us to draw conclusions about the shortcomings of the existing system of training civil servants. In particular, the system of training, retraining and advanced training of civil servants should be aimed at achieving the main goal - providing government bodies with the necessary number of highly professional and highly knowledgeable, trained civil

*servants who have modern scientific knowledge, practical skills and abilities and are capable of effective implementation of the goals and functions of a legal modern state in its practical activities. The authors noted that it is extremely necessary to study the foreign experience of training civil service specialists and implement it in Ukraine. It is necessary to establish a relationship between the needs of civil servants and the curricula and plans of educational institutions, retraining and professional development courses; to increase the level of dissemination of new forms and methods of professional development of civil servants, including remote ones; improve the qualifications of teachers and educators by increasing funding from the state, international cooperation and internships; to start constant sociological monitoring of the needs of civil servants; establish the correspondence of basic education to the position held.*

**Key words:** *public administration, public service, personnel training, staffing, retraining, professional training, advanced training, public service.*

**Постановка проблеми.** Успішна реалізація державою економічних, політичних та соціальних завдань багато в чому залежить від ефективності діяльності державних органів, саме за допомогою яких і здійснюються функції держави. У свою чергу, ефективність діяльності будь-якого державного органу безпосередньо залежить від професійної підготовки, рівня кваліфікації, правильності підбору, розставлення та раціонального використання та досвіду роботи його кадрового складу – а саме, від державних службовців. Для будь-якої держави життєво важливим є вирішення завдання створення державного апарату нового типу, здатного працювати в сучасних і майбутніх політичних і економічних умовах, апарату компетентного і високо професійного. Державна служба є публічним соціально-правовим інститутом, специфіка розвитку і функціонування якого зумовлює не тільки особливості професійної підготовки, а й перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців. Досвід передових світових держав свідчить про те, що без відповідної підтримки освітньої системи з боку держави, становлення державної служби розтягується на кілька десятиліть. Проте наявність такої підтримки дозволяє істотно скоротити цей період.

Формування якісно нової системи державної служби в Україні та розв'язання питання її кадрового забезпечення неможливо без створення ефективної системи підготовки, а також перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Майже всі питання, що стосуються функціонування та організації державної служби взаємопов'язані з професіоналізмом державних службовців і мають яскраво виражений освітній характер.

Становлення державної служби нерозривно пов'язане і залежить від темпів розвитку системи професійної підготовки державних службовців.

Багато країн, зокрема й Україна, зіткнулися з проблемою необхідності адаптації своєї державної служби до нових умов, що виникли в результаті змін у політичній та економічній системі, нових очікувань і вимог громадян, вимоги щодо її відповідності передовим світовим та європейським стандартам. Ці фундаментальні зміни вимагають не тільки створення нових структур та інститутів державного управління, а й важливих змін в державному управлінні, зокрема, в системі неперервної професійної освіти державних службовців. Для державних службовців вкрай важливим є якомога швидше набути нових навичок і кваліфікації, включаючи зміни в поведінці стосовно громадськості. Тому стан і рівень організації системи підготовки державних службовців, а також їх перепідготовки та підвищення кваліфікації є однією з найважливіших умов успішного функціонування і вдосконалення всієї системи державного управління.

Тому в загальній системі державного управління підсистему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців необхідно розглядати як єдину та цілісну складову.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливе місце в системі навчання державних службовців займає питання щодо рівня підготовки та кваліфікації науково-педагогічного складу, адже саме від цього залежать темпи підвищення ефективності організації та вдосконалення діяльності системи професійної освіти державних службовців.

З огляду на те, що особи, що проходять навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, мають, як правило, вищу професійну освіту і значний стаж роботи за фахом, а також стаж служби, займаючи керівні державні посади, то викладацькі кадри повинні відповідати досить високим вимогам, лідерські якості та високий професіоналізм. Вони повинні поєднувати глибокі теоретичні знання з повним і точним поданням про зміст практичної діяльності державних органів і тенденції їх розвитку. Це актуалізує проблему формування складу висококваліфікованих викладацьких кадрів.

Гостроту проблеми можна в певних межах знизити, поширивши на штатний науково-педагогічний склад системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців дію законодавства про державну службу з чим було б пов'язано підвищення їх соціального і правового статусу, а також значне поліпшення матеріального забезпечення науково-педагогічних працівників [12].

Питаннями функціонування, розвитку, формування систем навчання, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців займалися багато науковців, серед яких, зокрема, такі вчені: О.Воронько [10], В.Ладиченко [11], О.Пархоменко-Куцевіл [14], І.Шпекторенко [18], Р.Щокін [19], тощо. Напрацьовані ними дослідження є цінними, унікальними і мають бути використані при розробці проектів



реформування системи професійного навчання державних службовців. Разом з тим, при аналізі сучасних літературних джерел було виявлено, що недостатньо досліджено проблеми практичного характеру, що існують на державній службі, тобто потреби державних службовців в сучасних умовах їхньої роботи, а також малодослідженим залишається закордонний досвід професійного навчання кадрів для державної служби України.

**Мета дослідження.** Мета дослідження – розглянути особливості сучасного нормативно-правового забезпечення процесу розвитку державних службовців в Україні, а також виявити тенденції і напрямки перспективного розвитку даного процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Процес розвитку персоналу державної служби, як і будь-який інший процес в державних органах влади, регламентується певними нормативно-правовими актами. Характеристику основних нормативних актів наведено в таблиці 1. Крім перерахованих в таблиці, систему підготовки державних службовців регламентують ще близько 20 нормативних документів [1-9].

Цікавим є те, що відповідно до ЗУ “Про державну службу” державний службовець самостійно повинен скласти Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, узгодити її з керівником [2].

Крім того, за результатами щорічного оцінювання державним службовцям встановлюються премії, отже, вони матеріально зацікавлені в постійному рості своїх компетенцій.

**Характеристика нормативних актів України, що регламентують  
процеси розвитку персоналу державної служби**

Нормативний акт	Основні питання стосовно розвитку персоналу державної служби
Закон України "Про державну службу" [2]	Є основним документом, який регламентує всі вимоги до державної служби в Україні. Зокрема у частині що стосується підготовки і навчання державних службовців містить наступну важливу інформацію: <ul style="list-style-type: none"><li>- структурний підрозділ або посада спеціаліста з питань персоналу в чій обов'язки входять питання навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації - повинні бути створені в кожній державній установі незалежно від кількості працюючих;</li><li>- постійне вдосконалення своєї роботи, навчання, підвищення власної професійної кваліфікації - обов'язок кожного державного службовця;</li><li>- підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою для формування кадрового резерву;</li><li>- підвищення рівня професійної компетентності повинно проходити не рідше 1 разу на 3 роки;</li><li>- професійне навчання службовців повинно відбуватися протягом першого року з дня призначення.</li></ul>
Постанова КМ "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" від 6 лютого 2019 р. № 106 [4]	Цей документ регламентує і визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання всіх видів державних службовців, тобто є основним документом, що регламентує підготовку, підвищення кваліфікації, стажування і самоосвіту і враховує принципи академічної доброчесності. Всі види професійного навчання фінансуються коштом державного бюджету. Визначено основні поняття, зокрема такі: <ul style="list-style-type: none"><li>- індивідуальна програма підвищення рівня компетентності - документ що визначає не тільки програму навчання, а в першу чергу, індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання;</li><li>- професійна компетентність, професійне навчання, підготовка, підвищення кваліфікації тощо</li></ul>
Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України № 1035 від 10.11.95 [1]	Відповідно до цього нормативного акту визначено необхідність розробки професійних програм підвищення кваліфікації (ПППК), затвердження державних вимог до рівня підготовки державних службовців, а також визначено місце ППК як однієї зі складових державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 4]

Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України вказує, що зміст і мета навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації (ПППК) державних службовців направлені на оновлення та поглиблення соціально-гуманітарних, політичних, правових, економічних, управлінських та спеціальних професійних знань і умінь, включаючи вивчення вітчизняного та закордонного досвіду державного управління та державної служби, професійного досвіду, необхідного для осіб, які обіймають посади певної категорії державних службовців [1].

Важливим є те, що за результатами професійного навчання державним службовцям нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

В рамках дослідження проведено опитування державних службовців (37 осіб). Розподіл опитаних за рівнями посадових позицій показує, що 13,5% становлять керівники їх заступники, а 60% – фахівці. При цьому близько 32,4% опитаних мають стаж роботи понад 10 років і близько 28% – від 6 до 10 років. На думку більшості опитаних (81%) їх організації відчують потребу в кадрах (поточної і на перспективу). При цьому більше 10% респондентів вважає, що такої потреби немає, хоча майже 90% керівників з ними не згодні. Майже 70% держслужбовців поінформовані про наявність вакантних місць, при цьому серед керівників відсоток інформованості істотно вище – 90%, що говорить про те, що відомості про наявність вакансій керівники діляться з підлеглими не завжди. Основним джерелом залучення кандидатів опитані вважають співробітників самої організації (більш 50%), включаючи резерв, своїх знайомих і колишніх товаришів по службі (30%), засоби масової інформації (5%), решта опитаних взагалі не знають звідки і яким чином залучаються кандидати. В

результаті проведених бесід виявлено, що, кадрові агентства і служба зайнятості практично не використовуються для пошуку кандидатів, що говорить про слабкий зовнішній рекрутинг в держслужбі.

Відзначимо, що більшість респондентів (66,57%) в якості інструменту оцінки високо оцінило атестацію. Серед методів індивідуальної оцінки праці були виділені: інтерв'ю і співбесіду (45% опитаних); метод оцінки по вирішальній ситуації або описовий метод оцінки (по 15% відповідно); КРІ (9%); анкетування (6%), оцінка результативності державних службовців (6%); тільки шкала рейтингів поведінкових установок (2%); екзамен і тестування (2%). Серед методів групової оцінки праці: 31% – метод класифікації; 14% – «метод 180», або оцінка результативності діяльності відділу; 11% – порівняння по парам; 9% – організації використовують «метод 360°»; 6% оцінюють групову роботу за результатами; 3% використовують методи заданого розподілу; 3% – оцінка результативності державних службовців. Також 51,42% респондентів підтвердили, що їм не вистачає професійних знань для виконання професійних завдань, а 35,24% відповіли не так категорично, але все ж відзначили деяку потребу в цьому. Однак виявлено, що найчастіше оцінка персоналу проводиться в разі відбору та підбору персоналу.

Отже, аналіз чинних законодавчих і нормативних документів [1 - 9] свідчить, що система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна бути спрямована на досягнення головної мети – забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних і високо обізнаних, підготовлених кадрів державних службовців, які володіють сучасними науковими знаннями, практичними навичками і вміннями і здатних до ефективного здійснення цілей і функцій правової сучасної держави в своїй практичній діяльності. Також, слід зазначити що в розвинених країнах існує 3 моделі підготовки

державних службовців: німецька, англосаксонська та французька. Німецька і французька моделі підготовки державних службовців носять централізований характер і мають багаторівневу структуру, яка поділяється в залежності від цілей навчання і ступеня підготовки слухачів. Для німецьких освітніх програм характерна збалансованість правових і економічних дисциплін, в той же час, французький підхід більше орієнтований на поглиблене вивчення економіки. На відміну від них, англосаксонській моделі притаманна відсутність централізованої системи підготовки кадрів для державної служби. На нашу думку, досвід впровадження світових шкіл з підготовки державних службовців заслуговує на увагу, потребує детального вивчення і застосування в Україні [13]. Особливо в частині оцінювання якості і реформування системи підготовки державних службовців, яка в розвинених країнах базується на постійному соціологічному моніторингу на основі регулярних соціологічних опитувань не тільки населення, а й слухачів, викладачів та інших співробітників, що залучаються до процесу підготовки [17].

Слід підкреслити, що одним із способів зробити навчання для державних службовців всіх рівнів більш доступним, зручним є використання методів і технологій дистанційної освіти, особливо в умовах сучасного світу, пандемії і умовах роботи державних службовців, що постійно змінюються і вимагають бути адаптивним до суспільства [15,16].

**Висновки.** В результаті дослідження виявлено наступні основні проблеми в системі підготовки кадрів державних службовців:

- відсутність взаємозв'язку між потребами державних службовців і навчальними програмами і планами закладів освіти, курсів перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- низький рівень поширення нових форм і методів підвищення кваліфікації державних службовців, в тому числі дистанційних;

- низький рівень кваліфікації викладачів і працівників освіти, що пов'язане з відсутністю модернізації закладів освіти, відсутність джерел фінансування міжнародного співробітництва і стажування;
- відсутність постійного соціологічного моніторингу потреб державних службовців з метою реформування і адаптації системи освіти і підвищення кваліфікації закладів і програм підготовки державних службовців;
- невідповідність базової освіти займаній посаді. Дуже мало позитивних і вдалих прикладів перекваліфікації державних службовців, як правило, ці процеси займають багато часу і не є повноцінними й повними на рівні з базовою освітою в галузі державного управління.

Всі зауваження і недоліки, що ми зібрали під час дослідження доводять, що система підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державної служби, а пріоритетними напрямками її вдосконалення мають стати: забезпечення безперервного навчання відповідно до потреб держави, завданням і функціям органів державної влади; застосування сучасних освітніх технологій із застосуванням інтерактивних форм навчання, в тому числі дистанційно.

### **Література**

1. Програма кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України № 1035 від 10.11.1995 року. Дата оновлення: 06.04.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 22.02.2021).

2. Про державну службу: Закон України від 01.07.2014 р. № 889-VIII.  
Дата оновлення: 15.01.2021. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.02.2021).
3. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342.  
Дата оновлення: 26.09.2020. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
4. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 02.07.2020.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>  
(дата звернення: 23.02.2021).
5. Про погодження програм підвищення кваліфікації: Наказ НАДС від 24.12.2020 №254-20. Дата оновлення: 30.11.2020. URL:  
<https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-4> (дата звернення: 21.02.2021).
6. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974. Дата оновлення: 01.12.2017.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2021).
7. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 27 вересня 2016 року № 674. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.02.2021).
  8. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил: Постанова КМУ від 14 липня 1999 року № 1262. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
  9. Про затвердження Порядку акредитації загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 18 грудня 2020 р. № 247-20. Дата оновлення: 18.12.2020. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zavterdzhennya-poryadku-akreditaciyi-zagalnih-profesijnih-sertifikatnih-program-pidzhvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-z> (дата звернення: 21.02.2021).
  10. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови // Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23) (дата звернення: 22.02.2021)
  11. Ладиченко В. Конкурсний відбір у системі державної служби: теорія і практика // Право України. 2016. № 9. С. 17-28.



12. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах. Ірпінь, 2020. С. 153-156. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4528/1/4344\\_IR.pdf#page=155](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4528/1/4344_IR.pdf#page=155) (дата звернення: 22.02.2021)
13. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Сучасні національні європейські системи вищої освіти: загальний огляд та порівняльна характеристика // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. Київ: КНУТД, 2018. С. 363-371. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018\\_P363-371.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018_P363-371.pdf) (дата звернення: 22.02.2021)
14. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. К. : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.
15. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Виконавська дисципліна у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації // Економіка та держава. 2020. № 12. С. 114-120. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.114](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.114) (дата звернення: 22.02.2021)
16. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М. Використання хмарних сервісів у навчальному процесі ЗВО // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації (4 жовтня 2019 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2019. С. 53-54. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14443/1/PIONBUG\\_20191004\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14443/1/PIONBUG_20191004_P053-054.pdf) (дата звернення: 22.02.2021)
17. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М. Порівняльний аналіз діючих адміністративних систем управління в Німеччині, Франції,

- Великобританії // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2019. Вип. 2 (11). С. 255-263. URL: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10375/1/Zb%D1%96rni%20NUCZU\\_2019\\_2%20%2811%29\\_-255-263.pdf](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10375/1/Zb%D1%96rni%20NUCZU_2019_2%20%2811%29_-255-263.pdf) (дата звернення: 22.02.2021)
18. Шпекторенко І. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації // Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 126-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_20) (дата звернення: 22.02.2021)
19. Щокін Р. Освіта як об'єкт публічного адміністрування: адміністративно-правовий аспект // Право і суспільство. 2018. № 4. С. 201-205. URL: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10544/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%20%d1%96%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b2%d0%be%204-2018\\_p202-206.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10544/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%20%d1%96%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b2%d0%be%204-2018_p202-206.pdf) (дата звернення: 20.02.2021)

### References

1. Decree of the president of Ukraine (1995), "Civil Service Personnel Program and Programs of Work with Heads of State Enterprises, Institutions and Organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (Accessed: 22.02.2021).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed: 23.02.2021).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Order "On approval of the action plan for implementation of the Concept of reforming the system of

professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text> (Accessed: 21.02.2021).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (Accessed: 21.02.2021).
5. National Agency of Ukraine for Civil Service of the Republic of Ukraine (2020), Order “On approval of advanced training programs”, available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-4> (Accessed: 21.02.2021).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Order “On approval of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (Accessed: 22.02.2021).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “Some issues of reforming the system of professional training of civil servants and local government officials”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text> (Accessed: 24.02.2021).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (1999), Resolution “On financial support of training and advanced training of employees of public authorities, local governments and military authorities of the Armed Forces”, available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1262-99-%D0%BF#Text>

(Accessed: 21.02.2021).

9. National Agency of Ukraine for Civil Service of the Republic of Ukraine (2020), Order "On approval of the Procedure for accreditation of general professional (certificate) training programs for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils", available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zavterdzhennya-poryadku-akreditaciyi-zagalnih-profesijnih-sertifikatnih-program-pidzhvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-z> (Accessed: 21.02.2021).
10. Voronjko, L.O. (2013), "Successful career of a civil servant: essence, conditions and factors of construction", *Derzhavne upravlinnja: teorija ta praktyka*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23) (Accessed 22.02.2021).
11. Ladychenko, V. (2016), "Competitive selection in the civil service: theory and practice", *Pravo Ukrainy*, vol. 9, pp. 17-28.
12. Nevmerzhytska, S. (2020), "Management of staff development as a basis for its development", *Aktualjni problemy menedzhmentu, finansiv ta publichnogho upravlinnja v suchasnykh globalizacijnykh procesakh*, available at: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4528/1/4344\\_IR.pdf#page=155](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4528/1/4344_IR.pdf#page=155) (Accessed: 22.02.2021).
13. Nevmerzhytska, S. and Tsalko, T. (2018), "Modern national European systems of higher education: a general overview and comparative characteristics", *Visnyk Kyjivsjkogho nacionaljnogho universytetu tekhnologij ta dyzajnu. Specvypusk: Efektyvnistj orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu innovacijnogho rozvytku vyshhoji osvity Ukrainy*, pp. 363–371, available at:

[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018\\_P363-371.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018_P363-371.pdf) (Accessed: 22.02.2021).

14. Parkhomenko-Kucevil, O. I. (2010), Formation, development and modernization of state positions: conceptual and methodological principles: monograph.
15. Tsalko, T. and Nevmerzhytska, S. (2020), "Executive discipline in public administration in conditions of transformation and digitalization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 114–120. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.114](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.114) (Accessed 22.02.2021).
16. Tsalko, T. and Nevmerzhytska, S. (2019), "The use of cloud services in the educational process of free economic zones", *Problemy integraciji osvity, nauky ta biznesu v umovakh globalizaciji*, pp. 53-54, available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14443/1/PIONBUG\\_20191004\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14443/1/PIONBUG_20191004_P053-054.pdf) (Accessed: 22.02.2021).
17. Tsalko, T. and Nevmerzhytska, S. (2019), "Comparative analysis of existing administrative management systems in Germany, France, Great Britain", *Visnyk Nacionaljnogho universytetu cyviljnogho zakhystu Ukrainy. Serija : Derzhavne upravlinnja*, vol. 12, pp. 255–263, available at: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10375/1/Zb%D1%96rnik%20NUCZU\\_2019\\_2%20%2811%29\\_-255-263.pdf](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/10375/1/Zb%D1%96rnik%20NUCZU_2019_2%20%2811%29_-255-263.pdf) (Accessed: 22.02.2021).
18. Shpektorenko, I. (2016), "Approaches to professional mobility of civil servants in modern concepts of professionalization", *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, vol. 3, pp. 126-133, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_20) (Accessed: 22.02.2021).
19. Schokin, R. (2018), "Education as an object of public administration: administrative and legal aspect", *Pravo i suspilstvo*, vol. 4, pp. 201-205. URL:

[http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10544/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%20%d1%96%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b2%d0%be%204-2018\\_p202-206.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10544/1/%d0%9f%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%be%20%d1%96%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b2%d0%be%204-2018_p202-206.pdf) (Accessed: 20.02.2021).