DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.39](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.39)

УДК 35.081

В. П. Якобчук,

к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: 0000-0003-2147-7994

Л. І. Симоненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: 0000-0001-6924-3885

І. В. Кравець,

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: 0000-0001-5919-6560

ТЕОРІЯ ЕКОНОМІКИ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

V. Yakobchuk

*PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Intellectual Property
And Public Administration, Polissia National University, Zhitomir*

L. Simonenko

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic
Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhitomir*

I. Kravets

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic
Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhitomir*

THEORY OF ECONOMICS IN TRAINING SPECIALISTS IN PUBLIC ADMINISTRATION: FOREIGN EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICE

В статті обґрунтовано напрями удосконалення системи підготовки кадрів для публічної служби. Визначено шляхи формування механізму публічного управління розвитком кадрового потенціалу. Зроблено акценти на необхідності переходу до європейських стандартів навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінських кадрів в системі публічної служби. Підкреслено напрями модернізації інституціонального забезпечення управління підготовкою фахівців для публічного сектору України та визначено пріоритети сучасної кадрової політики в системі публічного адміністрування. В статті акцентовано увагу на зарубіжному досвіді підготовки фахівців в сфері публічного управління, який відображає посилення економічної складової в освітніх програмах. Підкреслено, що накопичений зарубіжний досвід може бути застосований в Україні для модернізації системи навчання, та підвищення кваліфікації публічних службовців.

The article substantiates the directions of improving the system of training for public service. The ways of forming the mechanism of public management of human resources development are determined. Emphasis is placed on the need to move to European standards of education, training, retraining, management training in the public service system. The directions of institutional support modernization of specialists management training for the public sector of Ukraine are emphasized and the priorities of modern personnel policy in the system of public administration are determined. The article focuses on foreign experience in training specialists in the field of public administration, which reflects the strengthening of the economic component in educational programs. It is emphasized that the accumulated foreign experience can be used in Ukraine to modernize the education system and improve the skills of public servants.

In the modern conditions of social transformations in all branches of the national economy and other spheres of society, a new generation of managers with the tools of economic analysis and thorough training in fundamental economic disciplines is needed. The hierarchical structure of the party nomenklatura, which managed economic processes through directive plans for the use of resources set by the Communist Party, needs to be completely modernized and the implementation of a new personnel policy. The need to create a new personnel system of public administration with a high level of qualification, competence, initiative and culture meets the interests and needs of public institutions in the effective management of national and regional development problems. Reforms in the training of human resources of the public administration system are based on the need to overcome the gap between Ukraine and democratic countries in the competitiveness of public management.

Personnel capacity and personnel policy in the modern system of public administration requires new fundamental knowledge about the patterns and features of socio-economic relations in a market economy, which, unfortunately, do not have most current civil servants, including the highest level of management, requires a transition from the standard. creative, unconventional attitude to job responsibilities.

Ключові слова: *публічне управління; публічна служба; кадри; підготовка; теорія економіки; зарубіжний досвід; економіка; фахівці.*

Keywords: *public administration; public service; personnel; training; theory of economics; foreign experience; economics; specialists.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Українське суспільство потребує швидких змін та модернізації системи публічного управління у відповідності до Стратегії сталого розвитку держави. Сектор публічного управління є багатофункціональним структурним елементом суспільного процесу, що визначає закономірні трансформації державних та муніципальних інститутів, вплив на їх результативність і ефективність системи підготовки кадрів.

Трансформаційні процеси в публічному управлінні викликають зміну і посилення вимог до кадрового потенціалу публічної служби, який повинен бути спроможний забезпечити ефективність діяльності на основі дотримання європейських демократичних принципів та стандартів суспільного розвитку. Перед українською державністю стоять стратегічні задачі: створити умови якісної професійної підготовки управлінських кадрів, забезпечити в процесі навчання розвиток лідерських якостей публічного службовця, сформувати систему неперервної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття

Грунтовні дослідження в сфері підготовки управлінських кадрів в системі публічного управління здійснені в роботах зарубіжних науковців Г. Беккера, Д. Боссарта, Ч. Вудрафа, Ф. Гузмана, Р. Дафта та вітчизняних вчених О. Васильєвої, Р. Войтовича, Л. Михалевської, О. Багріма, К. Ващенко, Д. Карамишева, Ю. Лихача, М. Міненка, С. Серьогіна, В. Сороки, Н. Обушної, І. Сухара. Разом з тим, в умовах модернізації системи публічного управління потребується активізація наукових досліджень в сфері пошуку інноваційних підходів підготовки кадрів для публічної сфери на основі застосування успішного зарубіжного досвіду.

Мета статті

Метою статті є на основі поглибленого аналізу зарубіжного досвіду підготовки фахівців в публічному

секторі показати можливі напрями його застосування в Україні в умовах модернізації системи публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Позитивний досвід країн демократії демонструє необхідність посилення фундаментальної економічної підготовки публічних службовців, це є важливою умовою підвищення ефективності публічного управління та розвитку компетентностей органів публічної влади. Саме економічна підготовка має першочергове значення для економічного майбутнього країни, для успішної реалізації соціально-економічних реформ та підвищення рівня та якості життя населення як країни в цілому, так і її регіонів та територій.

Світовий досвід підготовки публічних службовців свідчить також про посилення мультидисциплінарності освітніх програм, форм, методів та інструментів підготовки майбутніх лідерів. Загальна спрямованість підготовки може бути представлена двома основними моделями освіти в сфері публічного управління в напрямку набуття компетентностей та кваліфікації. [1]

Перша, «американська» модель, визначає публічного службовця як ефективного управлінця, тому пріоритети навчальних програм віддаються економічним, політичним і управлінським дисциплінам як науковому фундаменту ефективного прийняття рішень в публічному секторі. Друга, «європейська континентальна» модель, виходить з того, що публічний службовець – це якісний виконавець рішень владних структур. Призначенням керівника в сфері публічного управління є інтерпретація і реалізація прийнятих рішень у відповідності до законодавчих норм, таким чином для такої моделі підготовки базою є фахова юридична освіта.[2]

Освіта публічних службовців в США має спрямованість на ефективність надання публічних послуг, що потребує постійного підвищення кваліфікації та зростання професіоналізму управлінських кадрів, удосконалення принципів, форм та інструментів публічного адміністрування. Таким чином, зміст стандартів освітніх програм підготовки та підвищення кваліфікації кадрів залежить від цільових пріоритетів владних структур, їх завдань по реалізації стратегій та програм розвитку суспільства та пріоритетів включення в програми блоків фундаментальних дисциплін[5].

Система підготовки публічних службовців сформувалася в США на початку XX століття, як результат проведених в кінці XIX століття територіально-адміністративних реформ, які розмежували гілки виконавчої влади та політичні інститути суспільства. Це актуалізувало питання ефективності функцій виконавчої влади, здатності застосовувати публічними службовцями сучасних досягнень економічної науки та успішних практик управління бізнесом в системах державного управління та місцевого самоврядування. Розвиток систем організації виконавчої влади всіх рівнів став залежати від фахівців, що можуть фахово аналізувати конкретні галузі публічного сектору. Кількісні методи аналізу сьогодні є центральними в механізмі прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованими на ефективне використання ресурсного потенціалу суспільства[7].

Система підготовки публічних службовців в Німеччині сформувалась при проведенні адміністративної реформи в 1965-1975 роках [1]. Ця система принципово відрізняється від американської жорсткими кваліфікаційними вимогами до якостей персоналу відповідно до функціональних обов'язків майбутнього публічного службовця [5]. Спеціальна підготовка на рівні вищої освіти передбачає закінчену юридичну або економічну чи політологічну університетську освіту, вона здійснюється в спеціалізованих інститутах публічної служби центрального або місцевого рівня. Вища освіта публічних службовців у Франції здійснюється з середини XX ст. і полягає в професійній підготовці в спеціальних навчальних закладах, в яких службовець отримує необхідні знання і навички як загальної освіти так і професійної освіти.[10]

Зарубіжний досвід показує, що модель фахівця в сфері публічного управління повинна будуватись на нормативних вимогах до кваліфікації спеціаліста який знає історію держави і права, може оцінити цілі і принципи суспільного розвитку, аналізувати економічні процеси на макро-, мезо- та мікроекономічному рівні, ефективно організовувати, планувати та мотивувати діяльність організації, розуміється в питаннях психології та юриспруденції тощо. Таким чином, діагностика проблем вищої освіти української управлінської еліти може бути успішною при використанні досвіду функціонування моделей професійної підготовки управлінців для органів публічної влади в демократичних країнах, а саме США, Німеччини та Франції.[8]

Сучасна управлінська концепція освіти публічних службовців в демократичних країнах виходить з різноманітності моделей підготовки, кожна з яких унікальна і відображає етапи побудови державності, інституційне середовище, стан економіки, соціальної сфери, територіальні особливості розвитку громад, ментальність суспільства тощо. Разом з тим, аналіз впроваджених в країнах демократії освітніх програм показав ряд суперечностей і неузгодженостей, що відображає «зони конфліктності» при розробці навчальних програм. Перша «зона конфліктності» пов'язана з необхідністю забезпечення концептуальної єдності фундаментальної освіти фахівців з публічного управління та фахової спеціалізації їх підготовки в залежності від функціональних обов'язків та діяльності. Проблемним в даному випадку є вибір співвідношення між блоком загальних і спеціальних дисциплін.

Ще однією «зоною конфліктності» зарубіжних навчальних програм в сфері підготовки спеціалістів з публічного адміністрування є необхідність оптимізації співвідношення між обсягом вивчення теоретичних дисциплін та можливістю набуття практичного досвіду в контексті регіоналізації та глобалізації економічних процесів. Як показує зарубіжний досвід в підготовці фахівців з публічного управління домінує

міждисциплінарний підхід, а державні стандарти передбачають в кожному циклі навчальних дисциплін наявність блоку дисциплін за вибором вищого навчального закладу (так званий регіональний компонент стандарту) де домінує економічна складова. Досвід показує, що застосування науково обґрунтованих стандартів дозволяє реалізувати унікальні навчальні програми в яких наголос може робитися на різні галузі знань, об'єкти управління, функції управління [1].

Таким чином, підготовка спеціалістів для публічної служби України вимагає сьогодні радикальних перетворень, які сформулюють нові підходи до підготовки кадрів. Адже, одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед керівництвом країни, є організація формування та розвитку кадрового потенціалу високої якості, що передбачає створення ефективної системи підготовки персоналу. Зарубіжний досвід реалізації нового державного менеджменту показує необхідність забезпечення високого кваліфікаційно-компетентнісного рівня підготовки працівників публічної служби.

Сучасні підходи до реформування публічного апарату і механізмів його функціонування розглядаються в рамках концепції нового державного менеджменту (*New Public Management, NPM*). Дана концепція декларує можливість застосування та адаптації в процесі навчання публічних службовців успішних управлінських технологій, що використовуються в бізнес-середовищі. Принципи концепції *NPM* лежать в основі адміністративного реформування систем освіти в різних країнах, їх потрібно застосовувати і в Україні. Хвиля реформ системи кадрового забезпечення публічної служби розпочалась з середини 80-х рр. XX ст., а з початку 90-х рр. минулого століття саме у вигляді самостійної концепції *NPM* охопила буквально весь світ, а саме США, Нову Зеландію, Швецію, Індію, Китай тощо [1].

Завдання з реформування державного апарату в Україні передбачають впровадження всіх складових концепції *NPM*. Стримуючим фактором реалізації Концепції є те, що в даний момент ще немає чіткого опису механізмів управління за результатами управлінської праці, не виділені ключові показники, що дозволяють проводити моніторинг виконання публічних функцій. Більшою мірою увага приділяється оцінці якості виконання публічних функцій і недостатньо ефективна система оцінювання кількісних показників ефективності роботи публічних службовців. Проблема збереження високого рівня компетенції кадрового складу публічної служби важлива для оперативного і результативного вирішення завдань, що диктуються часом, та пріоритетна в умовах переходу до цифрової економіки та цифрового суспільства.

Порівняння навчальних програм з публічного управління та адміністрування різних українських вузів, відображає, з одного боку, відсутність єдиної парадигми підготовки фахівця з публічного управління, з іншого боку, показує домінування дисциплін які відповідають сфері наукових інтересів викладачів навчальних закладів. Для успішної реалізації основних положень державного стандарту, та для набуття відповідних компетентностей фахівців в галузі публічного управління та адміністрування навчальні програми по змістовному наповненню повинні відображати напрями формування нової української моделі публічного управління [5].

Навчальні програми, при підготовці спеціалістів з публічного управління, потрібно переорієнтувати на дисципліни, що відображають напрями реалізації демократичних та інноваційних процесів в суспільстві та в територіальних громадах, відмовитись від предметів які побудовані на принципах жорсткого адміністрування. Акценти, в навчальному процесі, потрібно зробити на мікро- та макроекономічному обґрунтуванні діяльності конкретних об'єктів управління та економічних інструментах вирішення завдань управління на територіальному рівні та в галузях суспільного сектора, в системі охорони здоров'я, освіти тощо. Навчальне забезпечення підготовки фахівців з публічного управління повинне поєднати конкретно-економічні, юридичні та управлінські дисципліни з класичними предметами соціально-гуманітарного спрямування для реалізації інноваційної функції управління.

Комплекс знань з мікро- та макроекономіки потрібен для діагностики проблем, прогнозування, розробки стратегічних цілей і завдань, проведення аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей розвитку керованої соціально-економічної системи. Особлива увага в таких програмах має бути приділена економічному аналізу, вивченню кількісних методів та регіональних моделей розвитку соціально-економічних процесів, відповідати завданням вирішення територіально-адміністративних реформ в системі публічної влади.

Сучасні освітні програми підготовки фахівців в сфері публічного управління та адміністрування повинні поєднувати інтелектуальну спрямованість, з одного боку, та професіоналізм і компетентність з іншого, сприяти набуттю компетенцій необхідних для побудови української моделі підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування, яка органічно поєднає суспільні спрямованості з локальною ідентичністю розвитку територій та особливостями характеру управлінської праці в різних сегментах та сферах.

В сучасних умовах змінюються підходи до формування та підготовки кадрового резерву за рахунок пошуку механізмів покращення складу кадрового резерву, залучення фахівців з комерційних структур, здійснення навчання громадян з застосуванням нових наукових підходів та інноваційних кадрових технологій. Правильна постановка завдання при формуванні кадрового резерву створює конкурентне середовище серед потенційних претендентів на державну службу, стабілізує механізми та технології державного і муніципального управління, покращує системи планування та прогнозування публічних дій, дозволяє ефективно управляти структурною перебудовою управлінського апарату.

Ефективним методом управління кадровим потенціалом в системі публічного управління є оцінка його професійної успішності. Оцінка повинна застосовуватись при відборі персоналу, плануванні його діяльності, навчанні, підготовці та підвищенні кваліфікації працівників, формуванні резерву для керівних посад,

удосконаленні системи мотивації кадрів, умов праці персоналу тощо. Потрібно розробляти програми управління кадровим потенціалом, удосконалювати інструменти управління його розвитком, підвищувати результативність заходів щодо підвищення кваліфікації [8].

Сучасна державна та муніципальна служба повинна відповідати потребам і масштабам демократичних змін суспільства, в зв'язку з чим, вимоги до кадрового потенціалу, який є найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни, зростають. Нажаль, сьогодні не вироблено достатньо обґрунтованих критеріїв комплексної оцінки рівня кадрової політики в сфері публічного управління, відсутній єдиний концептуальний підхід в реалізації сучасних кадрових технологій професійного розвитку і засвоєння державними і муніципальними службовцями професійних та етичних цінностей, норм і правил кадрової культури. Оцінка ефективності праці державних і муніципальних службовців є не вирішеною проблемою в умовах суспільних трансформацій і реалізації адміністративно-територіальної реформи.

Складність оцінки ефективності праці державних і муніципальних службовців обумовлена об'єктивними причинами: специфікою управлінської праці, складністю вимірювання кількісно і якісно результату та витрат праці, відсутністю єдиного підходу до визначення ефективності діяльності. Найчастіше науковці ототожнюють ефективність праці з її продуктивністю, результативністю та іншими непрямими показниками. Управління розвитком кадрового потенціалу в системі публічного управління буде ефективним при комплексній оцінці потенційних здібностей і професіоналізму кожного окремого представника органів влади і включатиме оцінку: рівня професійної освіти, знань і навичок, стажу, динаміки кар'єрного зростання, ділових та моральних якостей, психології тощо.

Демократична правова українська держава повинна навчитись ефективно використовувати успішний досвід організації публічної служби в країнах демократії. Основним інструментом формування ефективної кадрової політики в європейських країнах є чіткі стандарти посадових кваліфікацій і кваліфікаційних вимог у відповідності до «принципу заслуг», який є основою ідеології західної державної служби, підставою заняття з адміністративної посади і проходження конкурсу. Конкурс, в зарубіжних системах публічного управління, має важливе значення при оцінці результатів щорічних атестацій держслужбовців на основі атестацій, іспитів та конкурсів як невід'ємний елемент кар'єри західного чиновника.

Відбір кандидатів в Японії, США, Англії здійснюється через систематичне тестування та іспити, регулярні співбесіди. Принциповим, у відборі кандидатів в більшості розвинених країн, є контроль який здійснюють спеціальні органи, які незалежні від політичних і відомчих інтересів. В США таку функцію здійснює федеральна цивільна служба через головне управління кадрів, яке забезпечує загальне керівництво персоналом федерального апарату, контролює дотримання «принципу заслуг» при просуванні по службі, визначає порядок виходу на пенсію, розробляє класифікаційні стандарти, інструкції по роботі з кадрами та рекомендації щодо поліпшення організації їх праці [1].

особлива увага в країнах розвинутої демократії приділяється формуванню вищого прошарку професійних службовців, Японія, Франція, Німеччина, Англія цю категорію формують не з наявних чиновників, а через цілеспрямовану підготовку нових керівних кадрів, за спецпризначенням. Кар'єрні сходинки до керівної посади в органах державної влади починаються зі складних іспитів, до яких допускаються особи певного віком до 30 років, які мають спеціальну вищу освіту. В Японії, Англії, Німеччині та США підготовка майбутніх керівників це тривале стажування в підрозділах держапарату, може тривати до 2 років з оцінкою їх результатів. Модернізація публічної служби в Україні, в процесі удосконалення кадрової політики та формування кадрового потенціалу, повинна започаткувати таку практику, що сприятиме оновленню системи публічного управління. Залучення західного досвіду є обов'язковою умовою успіху модернізації публічної служби країни. З іншого боку, трансформації повинні відбуватись зі збереженням, в процесі реалізації кадрової політики, своєї національної культури, локальної ідентичності [5].

Керуючись зарубіжним досвідом, в Україні можна створити систему підготовки кадрів, що буде вбудована в систему публічного управління, через створення академій кадрового резерву при Адміністрації президента, яка буде виключно займатись підготовкою кадрів для державного і муніципального управління. Потрібно виробити нормативи кількісних і якісних показників вимірювання результатів діяльності державних службовців; сформувати єдиний підхід до визначення ефективності управлінської праці, пов'язати результативність роботи з матеріальним стимулюванням, поліпшити інформування громадян з питань наявності вакансій, умов проведення конкурсів, через розміщення повідомлень в Інтернеті та на офіційних сайтах органів влади. Ефективний професіоналізм державного службовця залежить від радикального оновлення системи професійної освіти, підвищення вимог до професіоналізму кадрів, культивування нових, принципових і об'єктивних підходів до питань організації кадрової роботи.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведений аналіз зарубіжного досвіду підготовки публічних службовців дозволяє сформулювати висновки про наявність суттєвих концептуальних відмінностей у підходах до змісту та структури освітніх програм, форм організації підготовки публічних службовців в США, Німеччині та Франції. Проблеми створення ефективної системи підготовки державних службовців та управлінських кадрів в системі місцевого самоврядування викликані суспільними трансформаціями які вимагають нових компетентностей та професіональних якостей держслужбовців, що потребує не тільки вдосконалення системи стандартизації освітнього процесу зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», але і розробки унікальних регіональних освітніх

програм. Сучасне публічне управління охоплює найактуальніші аспекти життя суспільства, що визначає міждисциплінарність підготовки спеціалістів в галузі, потребує інноваційних підходів до змісту освіти, форм і методів навчання державних службовців та управлінців в сфері місцевого самоврядування. Загальні компетенції та знання в галузі публічного управління, отримані в процесі навчання, повинні бути доповнені специфічними навичками та вміннями набутими при вивченні дисциплін економічного, психологічного, юридичного, політологічного та менеджерського профілю.

Список використаних джерел.

1. Голобор Н.Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ упр.: теорія і практика: електрон. фах. журн.* 2011. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf.
2. Державна служба США / Навч. матеріали он-лайн. URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssh.
3. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України червня 1996 р. URL: www.rada.gov.ua.
4. Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Деретс (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
5. Шевченко А.С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137–144.
6. Derlien H. U. Germany: The Intelligence of Bureaucracy in a Decentralized Polity // *Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies* / Ed. by J. P. Olsen and B. G. Peters. Pittsburgh, 1995. P. 146-179.
7. Ellwood J. W. A Morphology of Graduate Education for Public Service in the United States. Darft of the report for the «Study of Trends and Innovations in Graduate Education for Public Service» by the National Association of Schools of Public Affairs and Administration. September, 1985.
8. Jak Jabes. Education and Training of Public Servants in Central and Eastern Europe: An Introduction // *The Education and Training of Public Servants* / Ed. by Jak Jabes and Stephen McCormick. NISPACEE, 1995. P. 5-10.
9. Pochard M. Le role des écoles et institués d'administration publique dans la perspective du developpment de la gestion des ressources humaines // *La Formation dans la fonction publique: enjeux et perspectives*. Sous la direction de Jak Jabes&Marie-Christine Meininger. Acts du premier forum de la fonction publique. Paris, 1997. 23-24 october.
10. Wagner F. Public Administration and Training in Germany // *The Education and Training of Public Servants* / Ed by J. Jabes, S. McCormick. NISPACEE, 1995. C. 30-36.

References.

1. Holobor, N.Yu. (2011), "Foreign experience of educational and professional training of management staff and the possibility of its application in Ukraine", *Derzh upr.: teoriia i praktyka: elektron. fakh. zhurn.*, [Online], available at: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf (Accessed 14 Feb 2021).
2. US Civil Service / Training Materials Online, available at: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssh (Accessed 14 Feb 2021).
3. The Constitution of Ukraine was adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine in June 1996, available at: www.rada.gov.ua (Accessed 14 Feb 2021).
4. Vashchenko, K.O. Koliushko, I.B. Tymoshchuk, V.P. and Derets, V.A. (2017), *Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy "Pro derzhavnu sluzhbu"* [Scientific and practical commentary to the Law of Ukraine "On Civil Service"], FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine, P. 796.
5. Shevchenko, A.S. (2017), "Comparative analysis of some aspects of the training of masters of public administration in the United States and Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, vol. 15, pp. 137–144.
6. Derlien H. U. Germany: The Intelligence of Bureaucracy in a Decentralized Polity // *Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies* / Ed. by J. P. Olsen and B. G. Peters. Pittsburgh, 1995. P. 146-179.
7. Ellwood J. W. A Morphology of Graduate Education for Public Service in the United States. Darft of the report for the «Study of Trends and Innovations in Graduate Education for Public Service» by the National Association of Schools of Public Affairs and Administration. September, 1985.
8. Jabes Jak. Education and Training of Public Servants in Central and Eastern Europe: An Introduction // *The Education and Training of Public Servants* / Ed. by Jak Jabes and Stephen McCormick. NISPACEE, 1995. P. 5-10.
9. Pochard M. Le role des écoles et institués d'administration publique dans la perspective du developpment de la gestion des ressources humaines // *La Formation dans la fonction publique: enjeux et perspectives*. Sous la direction de Jak Jabes&Marie-Christine Meininger. Acts du premier forum de la fonction publique. Paris, 1997. 23-24 october.
10. Wagner F. Public Administration and Training in Germany // *The Education and Training of Public Servants* / Ed by J. Jabes, S. McCormick. NISPACEE, 1995. P. 30-36.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021 р.