



УДК: 35.08:005.963](1-87)

**Шевченко Сергій Олексійович**

завідувач кафедри управління та адміністрування  
Дніпровського державного університету  
внутрішніх справ України,  
доктор наук з державного управління, професор

**Коваль Ганна Володимирівна**

професор кафедри управління та адміністрування  
Дніпровського державного університету  
внутрішніх справ України,  
доктор наук з державного управління, професор

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*Анотація.* У статті здійснено концептуальний аналіз сутності системи підвищення кваліфікації державних службовців, визначено тенденції та пріоритети її модернізації на сучасному етапі на основі вивчення зарубіжного досвіду для дальшого використання в практичній діяльності, пов'язаній з реформуванням державного управління та державної служби, а також органів місцевого самоврядування.

*Ключові слова:* підвищення кваліфікації державних службовців, зарубіжний досвід, реформування державної служби, місцеве самоврядування.

**Shevchenko S.O., Koval G.V. Foreign experience of organization of advanced training for civil servants**

*Annotation.* The article deals with the conceptual analysis of the essence of the system of training of civil servants, the trends and priorities of its modernization at the present stage are determined on the basis of the study of foreign experience for further use in practical activities related to the reform of public administration and civil service, as well as local self-government bodies.

*Key words:* civil servants training, foreign experience, civil service reform, local self-government.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Суспільство й держава потребують підготовки нової генерації та підвищення кваліфікації керівників і фахівців органів державної влади та органів місцевого самоврядування, формування реального й перспективного резерву кадрів, своєчасної підготовки фахівців для заміщення нових посад, зокрема в нових структурах державного апарату, поліпшення якості та підвищення ефективності



управлінського процесу. Усебічний розвиток людського потенціалу – це імператива сучасного цивілізаційного процесу; головна складова національного багатства й рушійна сила суспільного поступу, визначальний критерій оцінки його рівня. Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал є найефективнішими. Цим і зумовлюється нова якість економічного зростання, що утвердилася за останні десятиріччя в розвинених країнах світу. Так, у Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [9, с. 13]. Саме тому потрібні рішучі кроки для забезпечення професійності державної служби в Україні в сучасному, європейському розумінні, необхідний якісно інший підхід до професійного навчання державних службовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню зарубіжного досвіду організації підвищення кваліфікації державних службовців присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-фахівців – С. Білорусова, В.Гущенко, М. Головатого, І. Лопушинського, В. Лугового, О. Оболенського, О.Озірської, В. Понеділко, Н. Протасової, І. Розпутенка, В. Сорока, Ю. Сурміна, А. Чемериса, М. Ярмистого та інших. Проте проблема невизначеності багатьох питань у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування залишається актуальною й нині. Тому для нас особливо цікавим є досвід зарубіжних країн щодо питань організації підвищення кваліфікації державних службовців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання й обов'язки, потрібні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування [7].



**Формулювання цілей статті.** Метою статті є здійснення концептуального аналізу сутності системи підвищення кваліфікації державних службовців, визначення тенденцій та пріоритетів її модернізації на сучасному етапі на основі вивчення зарубіжного досвіду для дальшого використання в практичній діяльності, пов'язаній із реформуванням державного управління та державної служби, а також органів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Світова глобалізація, формування єдиного загальноєвропейського освітнього простору, політична й інші суспільні реформи є основою інноваційної перебудови суспільства, основою досягнення нової якості суспільного прогресу і водночас напрямком наближення України до базових європейських стандартів.

Ефективне державне управління має формуватися довкола економічних інтересів країни та фокусуватися на підвищенні стандартів життя громадян. Актуальність такого підходу, визнаного в розвинених демократичних країнах, украї загострюється для України саме зараз, під час економічної рецесії. Тому в українському суспільстві постала потреба суттєвого підвищення професійності державного сектору, що має продемонструвати ефективні й результативні управлінські рішення, здатність формулювати план дій та реалізовувати відповідну державну політику.

З інерційного здобуття академічної освіти навчання має перетворитися на гнучкий і мобільний інструмент «оснащення» державних службовців сучасними вміннями, навичками та компетенціями, потрібними в конкретний момент для вирішення конкретних завдань. З цією місією має працювати вся система професійної підготовки кадрів органів державного управління й місцевого самоврядування, і особливо та її складова, що має втілити в життя це перетворення, – система підвищення кваліфікації державних службовців.



Пріоритетним напрямком державної політики має бути створення повноцінної ефективної системи неперервного професійного навчання державних службовців, що відповідає б європейським фаховим стандартам формування адміністративної спроможності держави та кращим вітчизняним традиціям і вимогам утворення єдиного європейського освітянського простору. Тому на часі визначення та реалізація широкомасштабної довгострокової стратегії модернізації всієї системи освіти, її професійної складової, зокрема наближення їх до стандартів ЄС, потреб прогресу держави та суспільства, ринкової економіки, розвинутої демократії. Потрібно сформувати таке середовище, у якому суспільний статус кожної людини визначався б насамперед рівнем освіченості, професійного досвіду, здатності застосовувати їх на практиці. Відтак основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови системи навчання кадрів, утвердження України як високоінтелектуальної та творчої держави.

Підвищення кваліфікації та стажування державних службовців – важливі складові соціально-правового інституту державної служби України. Від професіоналізму, фахової компетентності, професійної культури державних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій Української держави залежить ефективність процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави. Важливу роль у формуванні сучасного типу управлінців, здатних працювати в період трансформації суспільства, оперативно включатися в роботу відповідного апарату, самостійно ухвалювати рішення, відведено системі підвищення кваліфікації державних службовців [4].

Щодо проблем підвищення ефективності й результативності державного управління, це означає, що професійно підготовлені державні



службовці мають розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у суспільстві з метою утвердження соціальної справедливості, демократії, забезпечення прав і свобод людини, сталого розвитку на основі світових та європейських стандартів. Сказане становить сутність місії Національної академії державного управління при Президентові України, але це стосується також кожного регіонального й галузевого закладу підвищення кваліфікації [9, с. 14].

Усе це вимагає дальшого фундаментального оновлення законодавства в галузі державної служби, важливою складовою якого є його адаптація до законодавства Європейського Союзу, здійснення реформи системи державного управління та професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, означені чинники вимагають глибокого теоретичного осмислення та дослідження тенденцій підготовки державних службовців на сучасному етапі, визначення шляхів модернізації тієї її складової, що забезпечує неперервність навчання та підтримання професійного рівня державних службовців на відповідному рівні, – системи підвищення їхньої кваліфікації.

Курс України на європейську інтеграцію вимагає створення системи державного управління та державної служби, орієнтованої на запровадження стандартів реальної демократії, похідними яких є демократичні інституційні стандарти професійної діяльності службовців. Саме зазначені стандарти є базою для надання якісних публічних послуг, проходження служби, а також формування й оновлення змісту професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації державних службовців.

Нагальна потреба у вирішенні проблем, пов'язаних із людським чинником, що безпосередньо впливає на реалізацію державної політики в



будь-якій сфері, зумовлює потребу підвищення рівня кадрової спроможності України в забезпеченні успішної реалізації євроінтеграційного курсу держави. Поряд із деякими досягненнями в організаційно-кадровому забезпеченні процесу європейської інтеграції проблемними залишаються сьогодні питання підготовки державних службовців відповідно до загальних та специфічних вимог, що висувуються до навчальних закладів на основі європейських стандартів [3, с. 32].

Світовий форум визначних посадових осіб, керівників органів державної влади, навчальних закладів і науковців у сфері навчання та розвитку вищих державних службовців – Міжнародний конгрес з підготовки вищих державних службовців, що збирає своїх учасників кожні два роки в різних країнах світу (Ірландія, Норвегія, Франція, Польща, Іспанія, Україна тощо) для обміну думками, досвідом, обговорення важливих актуальних проблем і тенденцій у державній службі та їх впливу на навчання, підготовки та підвищення кваліфікації вищих державних службовців, визначає основну тему конгресу таким чином, щоб вона віддзеркалювала найбільш актуальні важливі проблеми розвитку державної служби та її вплив на роль управлінців у динамічному світі.

Сьогодні у світі все більше акцентується на неперервній освіті, зокрема освіті дорослих. Так, у Німеччині одночасно навчається до 40% дорослого населення, а в США – до 60% [12, с. 84].

Отже, систему підвищення кваліфікації державних службовців слід розглядати як форму освіти дорослих, виходячи з їх індивідуальних потреб у здобутті певних знань, виробленні навичок та умінь, особистісному й професійному зростанні. Водночас післядипломна освіта як система навчання дорослих може бути ефективною лише за умов, коли спиратиметься на найголовніший принцип – оперативно й максимально повно забезпечувати потреби як суспільства загалом, так і окремих громадян



зокрема.

Результативність діяльності системи професійного навчання може бути досягнута за умови відповідності професійної підготовки вимогам освіти для суспільства, побудованого на знаннях та інформації, а саме:

- освіта впродовж усього життя;
- освіта без кордонів, що ґрунтується на інформаційно-комп'ютерних технологіях і доповнює традиційні методи й технології новими можливостями;
- освіта за креативними моделями навчання та індивідуальними освітніми траєкторіями;
- освіта, що розвивається на основі фундаментальних знань.

У цьому контексті європейська інтеграція може сприйматися як новий пошук норм, цінностей і стандартів професійної підготовки державних службовців взагалі, зокрема підвищення їх кваліфікації.

Важливе значення для нашої держави має виявлення тенденцій розвитку сучасних систем підвищення кваліфікації державних службовців у зарубіжних країнах, зокрема у країнах Центральної та Східної Європи, визначення можливого позитивного впливу та застосування набутого досвіду вирішення означеної проблеми в цих країнах на її вирішення в Україні.

З цією метою розглянемо організацію підвищення кваліфікації кадрів державних органів управління у країнах світу, зосередивши увагу на окремих аспектах політики держави в цій сфері, а саме щодо:

- структури системи підвищення кваліфікації, відповідальних за навчання державних службовців;
- законодавчого унормування системи підвищення кваліфікації працівників державних органів управління;
- права на підвищення кваліфікації державних службовців (навчальні відпустки);





– бюджетних витрат на підвищення кваліфікації, підстав для направлення на навчання, видів навчання, дисциплін та методів викладання, викладачів.

Цікавим для України є досвід Сполучених Штатах Америки, де відсутня єдина система навчання державних службовців. Водночас кожен штат має свої інститути, академії, з яких «вибудовується» певна система навчання державних службовців. Американський підхід відкритої системи вступу на державну службу полягає в освіті фахівців через великі університетські системи, після якої впродовж своєї кар'єри державні службовці одержують управлінську підготовку. Американську модель підготовки управлінців переважно спрямовано на відповідність можливостей індивіда на конкретній роботі. Щодо права на підвищення кваліфікації державних службовців, то професійне навчання вважається особистою справою кожного державного службовця, але при цьому існують пільги для тих, хто бажає отримати спеціальну вищу освіту або науковий ступінь, – надається додаткова відпустка і зменшення податку на навчання (до 2 тис. доларів). Розглядаючи підстави для направлення навчання та види навчання, у США розрізняють професійну підготовку до роботи, підвищення кваліфікації, заходи щодо сприяння вищим державним службовцям (супроводження на робочому місці), перепідготовку в разі змін у роботі та організаційні заходи: визначення недоліків у здібностях; визначення потенційних можливостей та обсяг розвитку.

Слід констатувати ще один аспект управлінської освіти в такій розвинутій країні, як Японія. Відсутність у державі управлінської освіти на загальнодержавному рівні не означає відсутності професійного навчання. Так, у системі державної служби професійне навчання державних службовців здійснюється в спеціалізованих центрах відомств за власними програмами. Особлива увага надається стажуванню («кенію» – це поширений вислів,





що означає стажування або підвищення рівня професійних навичок). Планування і здійснення стажування державних службовців контролюється прем'єр-міністром Японії, проте безпосередньо цим займається Кадрове агентство Японії. Реалізуючи своє право на підвищення кваліфікації, службовці продовжують удосконалювати свої знання після вступу на роботу в державні або муніципальні органи – щороку кожний дев'ятий проходить курси підвищення кваліфікації, що передбачено напрямками діяльності кадрових служб. Постійно організовуються закордонні стажування для службовців терміном у 2 роки або 6 місяців. Видами підвищення кваліфікації залежно від підстав для направлення на навчання є такі: спеціальне (знання, потрібні для ведення спеціальної діяльності) та навчання загального профілю (навчання для вперше прийнятих на роботу; поетапне навчання згідно з посадою). В основу навчання державних службовців Японії покладено сукупність п'яти систем: служба на все життя, кадрові ротації, навчання на роботі, репутація та оплата праці. Взаємозв'язок і взаємозалежність цих систем створює мотивацію до високоефективної праці, максимальну реалізацію професійних і ділових якостей.

Система навчання державних службовців у Франції має багаторічний досвід у підготовці управлінських кадрів і передбачає продуману струнку систему професійного навчання службовців, що складається з таких основних компонентів: університетська підготовка; підготовка та перепідготовка кадрів у спеціалізованих інститутах; підготовка без відриву від виробництва; підготовка через стажування; самоосвіта в процесі служби або під час навчальної відпустки (останні три є своєю чергою видами підвищення кваліфікації). Така структура підготовки кадрів характерна на центральному, регіональному та місцевому рівнях управління.

Відповідальним за навчання є адміністративний персонал служб навчання. Нормативно-правові акти щодо підвищення кваліфікації є



найдетальнішими й найповнішими серед країн Європи з питань підвищення кваліфікації державних службовців. Основний статус державної служби містить у собі положення про підвищення кваліфікації у вигляді прав і обов'язків службовців. На підвищення кваліфікації виділяються бюджетні кошти, а тому у Франції дуже серйозно та відповідально ставляться до визначення підстав для направлення на підвищення кваліфікації, основними з яких є вдосконалення професійних якостей, підготовка до конкурсів та пристосування до посади (навчання, потрібне для нової посади, та навчання для першої посади). Форми підвищення кваліфікації, як правило, визначаються на основі мети навчання. Серед методів підвищення кваліфікації превалюють семінари та «підготовка на замовлення».

У Німеччині основний статус державної служби, що передбачений Рамковим Законом державної служби від 1 липня 1957 року, містить у собі положення про підвищення кваліфікації у вигляді прав і обов'язків службовців. Відповідальним органом за навчання державних службовців є кадрова служба на рівні міністерства. Підставами для направлення на навчання є потреба навчання одразу після вступу на посаду, навчання після зміни посади або підвищення по службі, навчання для керівної еліти. Види, типи та форми навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання й реалізуються через семінари та навчальні цикли, спрямовані на отримання ключових компетенцій, обмін групами, стажування в установах та організаціях, стажування за кордоном.

INAR – це організація, що здійснює планування та управління навчанням і є відповідальною за підготовку державних службовців в Іспанії. Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації державних службовців Іспанії є постійна загальна підготовка та спеціальні заходи. Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання, широко застосовуються семінари і метод проблемних ситуацій.



У Нідерландах службовці, які відповідають за навчання, виконують дорадчу та координаційну функції. Положення про систему підвищення кваліфікації законодавчо встановлено постановою «Про полегшення навчання» від 3 травня 1978 року, а починаючи з 1992 року програма management development (MD) є обов'язковою для усіх службовців. Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації державних службовців у Нідерландах становлять 2,2% від загальної суми виплаченої заробітної плати. Потреба в підвищенні кваліфікації щодо питань менеджменту та фахової професійної підготовки є підставою для направлення на навчання. Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання.

Законодавством Великої Британії нормативні документи щодо підвищення кваліфікації не передбачено, навчання організовується відповідно до потреб органу державного управління. Підставами для направлення на навчання є потреба пристосування до посади (introducing training), виконання специфічної роботи (vocational training), оновлення теоретичних знань і набуття практичних умінь та навичок з питань управління (management training). Типи навчальних заходів, як правило, визначаються на основі мети навчання. Методами підвищення кваліфікації є: проведення майстер-класів та семінарів, обмін досвідом, самопідготовка. Програми підготовки кадрів орієнтовані на реалізацію концепції державного управління, метою якого є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в державних службовців знань і умінь управління та лідерського потенціалу. Викладачі мають загальні знання з державної служби. До навчального процесу залучаються на відносно короткий термін службовці, які вже закінчують свою кар'єру або досягли пенсійного віку.

Законодавством Італії передбачено квоту годин, максимум 150 на рік, для кожного державного службовця, яку йому надає адміністрація для отримання будь-якого диплома. Ці години надаються у вигляді спеціально



оплачуваної відпустки, але не мають перевищувати 3% від усіх годин за рік. Стаття 3 Декрету від 23 серпня 1992 року визнає за службовцями оригінальне право – право на навчання. Бюджетні витрати на підвищення кваліфікації італійських державних службовців складають 0,03% від загальної суми виплаченої заробітної плати. Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації є потреба адаптації державного службовця до посади та вдосконалення його професійного рівня.

У Китаї державних службовців направляють на навчання через підвищення кваліфікації після призначення на посаду та в разі потреби обов'язкового професійного навчання.

Підставами для направлення на навчання через підвищення кваліфікації державних службовців Бельгії є такі: прохання організацій-клієнтів, міжвідомчі проекти, супровід стажистів. До переліку дисциплін, що викладаються під час підвищення кваліфікації працівників державних органів влади, входять інформатика, мови, власна ефективність, менеджмент, адміністративні справи, методологія навчання й управління знаннями.

Розглядаючи варіанти реалізації прав на підвищення кваліфікації державних службовців у країнах колишнього соціалістичного табору, спостерігаємо такі особливості: у Литві відпустка для підвищення кваліфікації надається державним службовцям кожні п'ять років, у Латвії – не менше 45 днів на три роки зі збереженням заробітної плати на відшкодування коштів на навчання в межах Латвії (стаття 30 Закону про державну службу Латвії), у Словаччині – п'ятиденна відпустка раз на календарний рік для підвищення кваліфікації зі збереженням середньої зарплати, в Естонії – тримісячна оплачувана відпустка на навчання кожні п'ять років (стаття 54 Закону про державну службу Естонії).

Визначаючи мету підготовки державних службовців, пострадянські країни керувалися досвідом розвинених країн Європи, намагаючись взяти



краще від них.

Проаналізувавши аспекти функціонування систем підвищення кваліфікації державних службовців, узагальнимо їх основні риси. Унітарний тип державного устрою Франції передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої національної еліти. Позитивною рисою французької моделі підготовки для країн Центральної та Східної Європи є те, що вона не вимагає значних фінансових витрат. Такою системою простіше керувати й залучати іноземну допомогу. Недоліком французької моделі є відсутність спеціальної підготовки державних службовців середнього й нижчого рівнів. Республіка Польща та Україна, взявши за основу таку модель, доповнили її власними особливостями.

Англосаксонська модель, пов'язана з поєднанням комерційної діяльності й державного управління, навряд чи може бути використана пострадянськими країнами через суттєві відмінності в традиціях підготовки кадрів органів державного управління.

Німецька модель підготовки державних службовців ґрунтується на законодавчій базі, що є подібною до країн Центральної та Східної Європи. Позитивними якостями німецької моделі підготовки державних службовців є прозора система оплати праці, чітка система просування по службі, що сприяють прийому на державну службу, службовій кар'єрі та підвищенню кваліфікації кадрів. Недоліком німецької системи підготовки державних службовців є її орієнтація переважно на юридичні дисципліни, що визнається в самій країні. Проте це не заважає країнам Центральної та Східної Європи використовувати елементи німецької моделі при становленні національних систем підготовки державних службовців.

Значний вплив на особливості підготовки державних службовців має північноамериканська модель. Для неї характерне запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» та «магістр». Північноамериканська



модель передбачає міждисциплінарний підхід, оскільки це відповідає функціям управлінських кадрів в умовах перехідного періоду в пострадянських країнах.

Аналізуючи організаційно-правові та змістовно-процесуальні тенденції в підготовці державних службовців у країнах світу та узагальнюючи їх, можемо окреслити основні напрямки розвитку системи підвищення кваліфікації як галузі професійного навчання державних службовців:

- збільшення кількісних та якісних показників щодо мережі навчальних закладів, їх фінансового забезпечення;
- гуманізація професійного навчання, орієнтація на практику, самостійну роботу, самоосвіту;
- розвиток суспільних форм управління професійною освітою;
- участь в управлінні навчальними закладами союзів роботодавців і професійних союзів, професійних асоціацій, громадських організацій;
- дальший розвиток незалежних атестаційних організацій;
- спільні цілі навчання: сприяння розвитку мотивації та почуття відповідальності серед державних службовців; удосконалення кадрової політики на орієнтацію щодо критеріїв якості виконання роботи; адаптація знань та вмінь державних службовців до радикальних змін у суспільстві; адаптація знань і умінь державних службовців до вимог, пов'язаних зі вступом до ЄС.

Таким чином, Європейський вимір у підготовці державних службовців взагалі й підвищенні їх кваліфікації зокрема зумовлений історичним розвитком в Європі, розквітом епохи порівняння та виникненням внутрішнього ринку в Європейському Союзі.

Навчальні програми для державних службовців у країнах-кандидатах до ЄС здебільшого відповідають базовим принципам нового державного управління – зорієнтованості на споживача, контролю досягнення



встановлених цілей, децентралізації, делегування, приватизації та відмежуванню політичних і професійних функцій.

Характерною особливістю розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців у пострадянських країнах є включення до навчальних планів і програм блоку навчальних дисциплін із розвитку людських ресурсів, створення умов для соціалізації особистості, засвоєння й підтримування високих стандартів поведінки як у процесі навчання, так і в професійній діяльності. Усе більшого поширення у світі набуває оцінювання якості підвищення кваліфікації кадрів органів державного управління та місцевого самоврядування з погляду її відповідності чи невідповідності гуманістичним принципам, особистісно орієнтованому підходу, індивідуальним планам кар'єрного розвитку персоналу тощо. Ефективність підвищення кваліфікації державних службовців значною мірою залежить від ретельного аналізу, осмислення й обґрунтування його змісту залежно від конкретних форм його втілення та забезпечення їх оптимального співвідношення.

Фінансове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців у Республіці Польща та Словацькій Республіці є децентралізованим, у Чеській Республіці – централізованим, у той же в Україні використовується змішаний тип фінансування, що на сьогодні відповідає умовам перехідного періоду.

Отже, в умовах реформування суспільства великого значення набуває підвищення кваліфікації державних службовців як форма їхньої професійної підготовки, що дозволяє швидко й гнучко реагувати на суспільні зміни й охопити підготовкою значну кількість працівників державного апарату. Своєю чергою розвиток видів підвищення кваліфікації державних службовців забезпечує її варіативність та сприяє найповнішій реалізації змісту, що є важливою умовою підвищення професійного рівня державних





службовців. Позитивною особливістю підвищення кваліфікації державних службовців є оновлення форм, методів і прийомів навчання, їх спрямованість на потреби професійної діяльності та актуалізацію особистісного розвитку. Раціональне співвідношення змісту й форм підвищення кваліфікації державних службовців розширює їхні можливості щодо засвоєння знань, створює умови для найповнішого вияву й розвитку їхніх здібностей.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи вищезазначене щодо основних тенденцій підвищення кваліфікації державних службовців у країнах світу, можемо констатувати, що нами окреслено основні напрямки розвитку системи підвищення кваліфікації як галузі професійного навчання державних службовців в країнах світу та Європи; виявлено, що використання прогресивного світового та європейського досвіду має здійснюватися виключно на основі глибокого аналізу з урахуванням особливостей історичного розвитку кожної окремої країни, її унікальних традицій і цінностей; вітчизняна система підвищення кваліфікації державних службовців, що загалом не відстає від країн Центральної та Східної Європи в законодавчому забезпеченні, у мережі навчальних закладів та розробленні програм підготовки, потребує вдосконалення аспектів, у яких вона відстає від проаналізованих країн, а саме: ступеня європеїзації, застосування нових форм та оцінювання рівня навчання державних службовців.

**Перспективи подальших розвідок.** Надалі ми плануємо розглянути та проаналізувати організаційні та методичні засади проходження стажування публічними службовцями, а також загальну сукупність проблем підготовки державних службовців.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Білорусов С. Г. Нові вимоги щодо діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів в контексті створення нової ідеології функціонування органів виконавчої влади / С. Г. Білорусов // «Полтавський регіон: на пульсі держави». –



- Полтава : Вид-во «АСМИ», 2008. – №3 (6). – С. 45–46.
2. Білорусов С. Г. Удосконалення структури підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням запровадження сучасних тренінгових технологій /С. Г. Білорусов // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 30 травня 2008 р. : У 3 т. / За заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К.: НАДУ, 2008. – Т.2. – С. 16–18.
  3. Грицяк І., Озірська С. Європейський вимір у підготовці державних службовців / І. Грицяк, С. Озірська // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: Зб. наук, та наук.-метод. пр./ Кол. авт.; За заг. ред. В. І. Лугового, І. В. Розпутенка, В. Г. Понеділко. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 32–43.
  4. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця / Г. В. Коваль // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування, Херсон. – 2018. - № 2. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <file:///C:/Users/Home/Desktop/Самоосвіта%20держслужбовців.pdf>
  5. Конституція України [Текст]: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. – К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с.
  6. Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 7. – С. 57.
  7. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців. – 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0832-17>
  8. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140/2006 // Офіційний вісник України. – 2006. – 7 березня. – № 8. - 39 с.
  9. Розпутенко І., Гущенко В. Парадигма підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / І. Розпутенко, В. Гущенко // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук, та наук.-метод. пр. / Кол. авт.; за заг. ред. В. І. Лугового, І. В. Розпутенка, В. Г. Понеділко. –К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 13–32.
  10. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2003. – №1. – С. 65–75.
  11. Стратегія модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: проект: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kreschatic.kiev.ua/ua/3504/doc/1192736818.html](http://www.kreschatic.kiev.ua/ua/3504/doc/1192736818.html).
  12. Сурмін Ю. Потреба концептуальних змін професійного навчання державних службовців в Україні / Сурмін Ю. // Вісник НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 84–92.
  13. Ярмистий М. Проблеми розвитку системи підвищення кваліфікації працівників місцевих органів державної влади та посадових осіб органів місцевого самоврядування: [Електрон, ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua/document/42139;jsessionid=F7359BAE0C1A70C3230>

**Statement of the problem.** Global globalization, the formation of a united



European educational space, political and other social reforms are the basis of the innovative restructuring of society, the basis for achieving a new quality of social progress and, at the same time, bringing Ukraine closer to the basic European standards. Effective government should be formed around the economic interests of the country and focus on raising the standard of living of citizens. The urgency of such an approach, which is recognized in developed democratic countries, is exacerbating for Ukraine right now, during the economic recession. Therefore, in Ukrainian society, there was a need for a significant increase in the professionalism of the public sector.

**Urgency.** The society and the state need to prepare new generation and advanced training of already working executives and specialists of state authorities and local self-government, formation of real and perspective personnel reserve, timely training of specialists for replacement of new positions, including new structures of the state apparatus, improvement of quality and improvement the effectiveness of the management process.

**The purpose of the article and our task was to study** conceptual analysis of the essence of the system of training of civil servants, the trends and priorities of its modernization at the present stage are determined on the basis of the study of foreign experience for further use in practical activities related to the reform of public administration and civil service, as well as local self-government bodies.

**Summary.** Improvement of qualification and training of civil servants is an important component of the social and legal institution of the civil service of Ukraine. The effectiveness of the state-building process, the implementation of reforms, the international authority of the state depends on the professionalism, professional competence, professional culture of civil servants, as real leaders of the main tasks and functions of the Ukrainian state. All of this requires a further fundamental modernization of the civil service legislation, an important part of which is its adaptation to the legislation of the European Union, the



implementation of reforms in the system of public administration and vocational training, in particular, the training of civil servants.

Consequently, the priority direction of state policy should be the creation of a fully-fledged effective system of continuous vocational training of civil servants that would meet European professional standards for the formation of the administrative capacity of the state and the best domestic traditions and requirements for the formation of a single European educational space. Therefore, at the time, the definition and implementation of a large-scale long-term strategy for the modernization of the entire education system is the professional component, in particular its approach to EU standards, the need for progress of the state and society, a market economy, and developed democracy. It is necessary to create an environment in which the social status of each person would be determined primarily by the level of education, professional experience, and the ability to apply them in practice. Therefore, the basis of the strategic course, its basic principle should be the implementation of state policy aimed at introducing an innovative model of restructuring the system of training personnel, the establishment of Ukraine as a high-intellectual and creative state. The system of training civil servants should be considered as a form of adult education, based on their individual needs in obtaining certain knowledge, skills and abilities, personal and professional growth.

**Conclusions and outcomes.** Summarizing the above with regard to the main trends in the development of civil servants in the countries of the world, we can state that we outlined the main directions of development of the system of advanced training in areas of vocational training of states.