

СЕКЦІЯ 3  
ДЕРЖАВНА СЛУЖБААКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ  
ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УКРАЇНІCURRENT ISSUES OF DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE  
OF CIVIL SERVANTS: FOREIGN PRACTICES  
AND WAYS OF IMPROVEMENT IN UKRAINE

У статті розглянуті питання вдосконалення та розвитку професійної компетентності шляхом професійного навчання з урахуванням закордонного досвіду, передусім досвіду країн Європейського Союзу. Удосконалення професійної компетентності державних службовців передусім зумовлюється необхідністю врахування активних і суттєвих змін у різних сферах життєдіяльності держави, зокрема активного розвитку державної служби та необхідності запровадження європейської культури адміністрування.

Визначено, що підходи до розуміння та визначення професійної компетентності державних службовців потребують суттєвих якісних змін у структурі та функціонуванні системи підвищення кваліфікації, її законодавчому, нормативно-правовому, кадровому, науково-методичному, інформаційному, матеріально-технічному забезпеченні. Важливим є розуміння, що однією з умов узгодження професійної компетентності державних службовців із дедалі більшими потребами суспільства та євроінтеграційними вимогами є якісне змістове наповнення процесу підвищення кваліфікації, спрямованого на забезпечення максимальної відповідності професійного навчання окремих категорій осіб потребам подальшого розвитку суспільства.

Наводяться приклади міжнародних практик щодо питань практичного вдосконалення та розвитку професійного навчання як одного із профільних напрямів підвищення рівня професійної компетентності таких держав, як Німеччина, Франція, Велика Британія, Литва, Нідерланди. Установлено, що в державах – членах Європейського Союзу найбільше впливають на організацію системи професійної підготовки державних службовців завдання, що стоять перед державною службою та системою професійної підготовки державних службовців у той чи інший період. Оскільки завдання в сучасних умовах постійних трансформацій змінюються досить часто, то змінюються і системи професійної підготовки державних службовців. Серед найважливіших із них варто назвати: необхідність відповідати сучасним викликам, як-от глобалізація, економіка знань, інноваційність тощо; намагання сприяти реформам і модернізації держави; спроби підвищити ефективність і зменшити витрати; пошук оптимальних шляхів адаптації до змін; посилення мотивації державних службовців; необхідність підвищити довіру до владних інституцій; сфор-

мувати нову корпоративну культуру тощо. Акцентується увага на тому, що організація системи державної служби за посадовою чи кар'єрною моделлю великою мірою зумовлює форму системи професійної підготовки публічних службовців. Кар'єрна система, що передбачає вступ на державну службу в молодому віці та перебування на ній протягом тривалого часу, приділяє більше уваги професійній підготовці публічних службовців, ніж посадова. Кар'єрна система спрямована на паралельний розвиток службовця із проходженням служби. Такий розвиток має бути професійним та на постійній основі. Важливим у цьому разі є нормативне закріплення порядку й особливостей реалізації професійного постійного навчання. Необхідність постійного підвищення кваліфікації, навчання, професійного розвитку спонукує до пошуку оптимальних форм навчання, зручних і доступних програм.

Робиться висновок, що нині інститут публічної служби в контексті професійного навчання державних службовців в Україні потребує вагомого вдосконалення. Професійна освіта державного службовця – це один із ключових чинників побудови системи адміністративних послуг на демократичних сервісних засадах, тому від рівня законодавчого закріплення правил її реалізації залежить загалом якість здійснення державної служби. **Ключові слова:** публічне управління, державна служба, європейська інтеграція, професійна компетентність, професійне навчання.

The article considers the issues of improvement and development of professional competence through professional training, taking into account foreign experience, especially the experience of the European Union. Improving the professional competence of civil servants is primarily due to the need to take into account active and significant changes in various spheres of state life, including the active development of the civil service and the need to introduce a European culture of administration.

It is determined that the approaches to understanding and determining the professional competence of civil servants require significant qualitative changes in the structure and functioning of the system of advanced training, its legislative, regulatory, personnel, scientific and methodological, information, logistics. It is important to understand that one of the conditions for bringing the professional competence of civil servants in line with the growing needs of society and European integration requirements is the quality content of

УДК 35.08(477)  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2021.21.17>

**Корнута Л.М.**

к. юрид. наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного  
і фінансового права  
Національний університет  
«Одеська юридична академія»

*the training process aimed at ensuring maximum compliance of professional training of certain categories of people.*

*Examples of international practices on the issues of practical improvement and development of vocational training are given, as one of the profile directions of increasing the level of professional competence of such states as Germany, France, Great Britain, Lithuania, Netherlands. It is established that in the EU Member States the greatest influence on the organization of the system of professional training of civil servants is exerted by the tasks facing the civil service and the system of professional training of civil servants in a given period. As the tasks in the constant conditions of constant transformations change quite often, the systems of professional training of civil servants also change. Among the most important of them are: the need to meet modern challenges, including globalization, knowledge economy, innovation, etc.; efforts to promote reforms and modernization of the state; attempts to increase efficiency and reduce costs; search for optimal ways to adapt to change; strengthening the motivation of civil servants; the need to increase trust in government institutions; to form a new corporate culture, etc.*

*It is emphasized that the organization of the civil service system according to the job or*

*career model largely determines the form of the system of professional training of public servants. The career system, which involves entering the civil service at a young age and staying in it for a long time, pays more attention to the training of civil servants than the job. The career system is aimed at the parallel development of the employee with the service. Such development should be professional and on an ongoing basis. Important in this case is the normative consolidation of the procedure and features of the implementation of professional continuing education. The need for continuous training, education, professional development encourages the search for optimal forms of education, convenient and affordable programs.*

*It is concluded that currently the institute of public service in the context of professional training of civil servants in Ukraine needs significant improvement. Professional education of a civil servant is one of the key factors in building a system of administrative services on a democratic basis, so the quality of civil service in general depends on the level of legislative enshrinement of the rules of its implementation.*

**Key words:** *public administration, civil service, European integration, professional competence, professional training.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Удосконалення професійної компетентності державних службовців насамперед зумовлюється необхідністю врахування активних та суттєвих змін у різних сферах життєдіяльності держави, зокрема активного розвитку державної служби та необхідності запровадження європейської культури адміністрування. У свою чергу, такий стан речей зумовлює необхідність активного розвитку державної служби, удосконалення системи навчання державних службовців, особливо з питань європейських інтеграційних процесів, з метою забезпечення достойного рівня якості й ефективності її діяльності, що наближається до показників високорозвинених країн світу. Досягнення цієї мети вимагає суттєвих якісних змін у структурі та функціонуванні системи підвищення кваліфікації, її законодавчому, нормативно-правовому, кадровому, науково-методичному, інформаційному, матеріально-технічному забезпеченні. Важливим є розуміння, що однією з умов узгодження професійної компетентності державних службовців із дедалі більшими потребами суспільства та євроінтеграційними вимогами є якісне змістове наповнення процесу підвищення кваліфікації, спрямованого на забезпечення максимальної відповідності професійного навчання окремих категорій осіб потребам подальшого розвитку суспільства. Окрім того, ефективність та якість підвищення кваліфікації державних службовців залежать від організаційної підготовки та можливості здобуття службовцем нових знань і умінь, а також чіткого норма-

тивного закріплення вимог, порядку та строків такої освіти.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми визначення поняття, особливостей структури та системи професійної компетентності державних службовців були предметом вивчення багатьох вітчизняних та закордонних теоретиків і практиків. Зокрема, проблематику професійної компетентності державних службовців тією чи іншою мірою висвітлювали: Н. Алюшина, О. Андрійко, Л. Біла-Тіунова, А. Беніш, Ю. Битяк, О. Бутенко, К. Ващенко, В. Венедіктов, І. Голосніченко, С. Дубенко, М. Канавець, В. Колпаков, В. Купрій, С. Ківалов, В. Коваленко, Т. Коломоєць, М. Коновалова, Б. Лазарєв, В. Малиновський, П. Матеї, Н. Нижник, Ю. Старілов, Л. Стекколіні, С. Стеценко, В. Тимошук, О. Фрицький, М. Шульга й інші. Безумовно, вклад науковців у розвиток питань професійної компетентності є значним та вагомим, дослідження слугували теоретичним підґрунтям для подальших напрацювань. Водночас у наукових працях учених, а також юристів-практиків наводяться різні за змістом і характером проблемні аспекти питань професійної компетентності державних службовців. У багатьох публікаціях обґрунтовується доцільність звернення до закордонного досвіду в царині реформування й удосконалення професійної компетентності, адже в багатьох розвинених країнах інноваційні підходи до вдосконалення та покращення управлінських процесів щодо врегулювання питань професійної компетентності застосовуються давно та дали позитивні результати.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Досить часто в наукових публікаціях питання професійної компетентності розглядаються несистемно, епізодично, відсутній комплексний підхід щодо конкретних напрямів реформування та розвитку компетентності державних службовців в Україні і урахуванням закордонних практик. Професійна компетентність часто розглядається як складова частина правового статусу державного службовця та визначається як її елемент, відсутній детальний аналіз самого поняття компетентності та його структури. Окрім того, варто констатувати, що на процес становлення та розвитку поняття та видів професійної компетентності, шляхів її розвитку впливають ті умови й обмеження, що склалися в період всесвітньої пандемії, що спричинена COVID-19. Тому проблематика питань удосконалення та розвитку професійної компетентності державних службовців залишається актуальною та важливою.

**Мета статті** – вивчення закордонного досвіду практичної реалізації професійної компетентності державних службовців, а також визначення наявних проблемних аспектів удосконалення професійної компетентності в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У результаті вивчення спеціалізованої літератури варто зазначити, що система професійної підготовки публічних службовців може мати централізований, децентралізований або змішаний характер. У централізованій системі відповідальність за організацію професійного навчання публічних службовців може бути покладена на один або кілька органів, тобто вона передбачає існування в системі державної служби одного або більше органів, відповідальних за професійне навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток кадрів державної служби. Особи, що мають забезпечувати таке навчання, також мають бути зацікавлені в організації такого освітнього процесу. У даному разі можна звернутися до міжнародної практики, зокрема, у Німеччині, Нідерландах є Міністерство внутрішніх справ; у Литві за питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців відповідає Департамент державної служби Міністерства державного управління і адміністративної реформи. У Великій Британії загальна відповідальність за організацію професійного навчання покладена на Комісію з державної служби, тоді як Рада з питань навчання та розвитку спроможності державної служби відповідає за зміст навчання, його оновлення, відповідність сучасним потре-

бам. За централізованої системи аналіз навчальних потреб здійснюється централізовано; стратегія професійного навчання, програми навчання розробляються централізовано; вищезазначений орган може обирати навчальні заклади, які будуть викладати різні курси і програми професійного навчання та фінансувати їх.

Децентралізований характер організації зводиться до того, що основним суб'єктом забезпечення професійного розвитку є безпосередній керівник, такий суб'єкт має забезпечувати, організовувати та контролювати процес профільної підготовки. У змішаній формі зацікавленість в удосконаленні професійної компетентності мають як суб'єкт публічної влади, так і сам службовець. Результат також потрібен обом, зокрема, сам державний орган отримує висококваліфікованого працівника, а службовець, власне, нові навички, практики та знання.

Без перебільшення можна стверджувати, що в державах – членах Європейського Союзу (далі – ЄС) найбільший вплив на організацію системи професійної підготовки державних службовців справляють завдання, що стоять перед державною службою та системою професійної підготовки державних службовців у той чи інший період. Оскільки завдання в сучасних умовах постійних трансформацій змінюються досить часто, то змінюються і системи професійної підготовки державних службовців. Серед найважливіших із них варто назвати: 1) необхідність відповідати сучасним викликам. Глобалізація, економіка знань, намагання утвердитися на світовій арені як світовому лідеру та конкуренція за вплив на різних континентах вимагають від урядів держав-членів та їхніх державних служб працювати ефективно, продуктивно, інноваційно; 2) намагання сприяти реформам і модернізації держави. Якщо уряди держав-членів є ініціаторами суспільних, державно-управлінських, економічних та інших реформ, то державні служби є їх виконавцями. Державні службовці потребують підтримки і відповідної підготовки, щоб гідно відповідати викликам і виконувати покладені на них завдання; 3) спроби підвищити ефективність і зменшити витрати. Ці завдання стоять на порядку денному державних служб протягом останніх 20–30-ти років та позначаються на системі підготовки публічних службовців. Так, у Литві деякий час у зв'язку з фінансовою кризою діяла «каскадна» система підготовки: на курси, семінари запрошували одного представника від організації, який потім повинен був поширити знання серед інших; 4) пошук оптимальних шляхів адаптації

до змін. Як старі, так і нові держави-члени відчують на собі тиск реформ і змін (демократизація, де бюрократизація, децентралізація, новий публічний менеджмент, відповідальний уряд тощо). Останнім часом глобальні кризи – економічна, фінансова, демографічна, а також кліматичні зміни, міжнародний тероризм тощо – створюють додаткове навантаження на державних службовців. Щоб допомогти їм легше і швидше адаптуватися до змін, більшість держав-членів уводять до програм навчання курс «управління змінами»; 5) бажання посилити мотивацію державних службовців. Якісне навчання, що сприяє професійному розвитку, є додатковим стимулом, що приваблює людей на державну службу. Крім того, через навчальні програми можна змінювати ставлення державних службовців до виконання своїх обов'язків, розвинути в них ініціативність та інноваційність; 6) необхідність підвищити довіру до владних інституцій. Таке завдання стоїть перед більшістю державних служб досить тривалий час. Через тренінги, навчальні курси можна навчити державних службовців краще представляти державу у відносинах із громадянами, більш сумлінно відповідати на їхні запити, дотримуватися кодексу належної адміністративної поведінки, етичного кодексу державного службовця; 7) наміри змінити, сформувати нову корпоративну культуру. Нині для багатьох держав – членів ЄС актуальне завдання сформувати єдиний корпус державної служби з єдиною корпоративною культурою, розвинути в державних службовців відчуття належності до державної служби Франції, Великої Британії, Нідерландів замість ідентифікації себе з окремим міністерством чи відомством. Також важливе донесення до широкого загалу державних службовців нових, інколи змінених принципів і цінностей державної служби (наприклад: відповідність принципам європейського врядування, служіння, партнерство, лідерство); 8) потреба гідно представляти країну в ЄС, на міжнародній арені. Таке завдання є більш актуальним для нових держав-членів. У дослідженнях останніх років висловлювалося побоювання, що необхідність навчити публічних службовців співпраці з ЄС, особливо взяти на себе обов'язки головування, може витіснити на задній план решту завдань професійної підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців (наприклад, саме так експерти оцінювали ситуацію в Чехії, коли на період підготовки до головування були згорнуті всі програми професійного навчання, крім тих, що стосувалися підготовки до головування). Визначені елементи й умови підтверджують високий рівень

самої службової діяльності та високі вимоги до професійності службовців.

Також варто звернути увагу на те, що організація системи державної служби за посадовою чи кар'єрною моделлю великою мірою зумовлює форму системи професійної підготовки публічних службовців. Кар'єрна система, що передбачає вступ на державну службу в молодому віці та перебування на ній протягом тривалого часу, приділяє більше уваги професійній підготовці публічних службовців, ніж посадова. Кар'єрна система направлена на паралельний розвиток службовця із проходженням служби. Такий розвиток має бути професійним та на постійній основі. Посадова система ж не передбачає контракту зі службовцем на все життя, вони можуть приходити на державну службу для зайняття конкретної посади, а потім йти зі служби. За такої системи на відкриту вакансію відбирається особа з необхідною кваліфікацією та компетенціями. Тому в разі посадової системи організації державної служби можна менше уваги приділяти професійному навчання державних службовців, що, однак, не значить, що не потрібно приділяти постійну увагу професійному розвитку працівників.

Серед інших чинників, що «впливають на характер системи професійної підготовки державних службовців кожної окремої країни, можна назвати позицію від міжнародних організацій, діяльність яких направлена на вдосконалення та розвиток публічного управління світового рівня. Найбільшим таким донором є Європейська комісія, яка розробляє програми сприяння саме для того, щоб стимулювати держави-члени, окремі професійні або суспільні групи до певних дій (наприклад, формування інноваційної культури, навичок міжкультурного спілкування тощо)» [3].

В організації програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців важливе місце належить нормативно-правовому забезпеченню. В Україні питання професійної підготовки нормативно закріплені в Законі України «Про державну службу» [1] та підзаконних актах Президента та Кабінету Міністрів України. У даному разі можна навести міжнародні практики. Зокрема, професійне навчання державних службовців зазвичай регулюється первинним законодавством про державну службу, наприклад: Законом «Про державну службу» у Болгарії, Данії; Кодексом з організації державної служби у Греції. У Польщі необхідність підвищення кваліфікації державних службовців закріплена в Конституції. Оскільки в Чехії немає єдиного Закону про державну службу, то право державних служ-

бовців на підвищення кваліфікації зафіксовано у двох постановах: одна стосується організації державної служби в центральних органах влади та підготовки державних службовців для них, друга визначає порядок проходження державної служби і підвищення кваліфікації в системі регіональних і місцевих органів влади. У Франції, крім Закону «Про державну службу», також умови професійного навчання державних службовців прописуються в щорічному колективному договорі.

У більшості держав-членів у національному законодавстві наголошується на обов'язковому характері професійного навчання публічних службовців. Час від часу постає питання, як тлумачити обов'язковість професійного навчання публічних службовців: як їхнє право чи обов'язок? З одного боку, право на безоплатне підвищення кваліфікації є привілеєм публічних службовців, додатковою мотивацією для вступу на державну службу. Із другого боку, для зайняття деяких посад у більшості держав-членів чи всіх посад в окремих державах (наприклад, в Естонії, Польщі) професійне навчання державного службовця є обов'язковим. У Німеччині обов'язкове щорічне навчання для податківців; державні службовці, щойно зараховані на державну службу, повинні обов'язково пройти навчання протягом 6–8 тижнів; у Португалії для зайняття посад вищого і середнього рівнів обов'язковим є проходження навчання в Національному інституті державного управління [4]. Важливо звернути увагу на те, що зазвичай організація таких навчань щодо професійного розвитку службовців забезпечується й оплачується самою державою.

Також варто зазначити, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців здійснюється за компетентнісним підходом. Навчальні програми (модулі) спрямовані на розвиток якостей професійних публічних службовців (специфічних, яких безпосередньо потребує та чи інша посада, та загальних: комунікативних, інтерактивних, лідерських тощо). На етапі планування навчання публічний службовець, його керівник та/або працівник установи або підрозділу, відповідальний за підвищення кваліфікації, разом визначають компетентності, яких бракує державному службовцю, і обирають курси, які дадуть змогу розвинути необхідні навички та вміння. Відповідно установи, які пропонують курси і здійснюють навчання, також складають свої навчальні програми з огляду на компетентності, які пропонується розвивати. Публічні служби більшості держав-членів мають у своєму складі корпус вищих публічних службовців, що зумовлює

необхідність розроблення для них спеціальних навчальних програм. Більшість таких програм спрямовані на розвиток лідерських компетентностей, виховання лідерів. Крім того, тематика програм підготовки для вищих державних службовців включає питання: етики та запобігання корупції; прозорості публічного адміністрування; співпраці з політиками; інноваційних підходів до вироблення та впровадження державної політики; європейського менеджменту та врядування; якості, модернізації й інновацій на державній службі; медіатренінгів, роботи із засобами масової інформації; рівних можливостей, задоволення від роботи; права ЄС, правил та регулювання; європейських компетентностей, європеїзації й інтернаціоналізації; підготовки до головування в ЄС; вивчення мов тощо.

Окрім зазначеного вище, варто акцентувати увагу, що останнім часом усе більшим стає розуміння безперервності змін та необхідності реагувати на них, відбувається поступове інтегрування програм професійного навчання державних службовців у національні системи безперервного навчання. Така концепція поширилася й на державну службу. Службовець, його керівник, а також установа, де працює особа, зацікавлені в постійному підвищенні кваліфікації або коштом бюджету установи, або за програмою ЄС, або власним коштом службовця. За такого підходу поєднуються професійні програми, організовані установою, та неформальне навчання.

Необхідність постійного підвищення кваліфікації, навчання, професійного розвитку спонукує до пошуку оптимальних форм навчання, зручних і доступних програм. Сьогодні все більшої популярності набуває змішане навчання (*blended learning*) як поєднання очного та заочного навчання з використанням ІТ-технологій, значним компонентом самостійної роботи слухача [5; 6].

Отже, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців є складовою частиною системи державної служби, яка, у свою чергу, є складовою частиною системи підвищення рівня професійної компетентності. Відповідно її аналіз, а також визначення напрямів модернізації і реформування не повинні розглядатися окремо від перетворень і реформ у системах державної служби і системі публічного управління. Система професійного навчання публічних службовців постійно перебуває у стані змін, що зумовлено багатьма чинниками. Держави – члени ЄС демонструють значне розмаїття в організації систем підготовки і підвищення кваліфікації публічних

службовців, жодна з яких не є досконалою, і, відповідно, будь-коли може вдосконалюватися та змінюватися [2].

Під час планування та здійснення реформ найбільша увага приділяється людському чиннику, який є каталізатором змін. Навчальні програми передбачають активну участь публічних службовців, яким відводиться роль суб'єктів реформування. Програми, курси підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців оновлюються відповідно до вимог часу.

**Висновки.** Отже, на основі вищезазначеного можна зробити висновки, що нині інститут публічної служби в контексті професійного навчання державних службовців в Україні потребує вагомого вдосконалення. Професійна освіта державного службовця – це один із ключових чинників побудови системи адміністративних послуг на демократичних сервісних засадах, тому від рівня законодавчого закріплення правил її реалізації залежить загалом якість здійснення державної служби.

Отже, необхідне реформування державного апарату країни, у розумінні нової професійності публічної служби, що полягає в об'єктивності, справедливості та неупередженості під час підготовки політичних і ухваленні адміністративних рішень, незалежності професійної позиції публічного службовця від впливу політичного чи приватного інтересів. Реалізація цих процесів можлива лише в разі формування корпусу різносторонньо освічених державних службовців. Предметом реформування питань професійної компетентності державних службовців повинен виступати сучасний механізми формування підходу до професійного навчання кадрів державної служби в Україні. Серед головних складових частин наукового дослідження та подальшого реформування потрібно зазначити такі питання: 1) визначити основні завдання, що ставляться перед державним службовцем у частині здобуття професійної освіти; 2) забезпечити державну службу чітким та сучасним нормативно-правовим підґрунтям, що буде визначати поняття, види, форми та порядок реалізації професійного навчання; 3) передбачити та забезпечити державним фінансуванням окремі механізми професійного навчання для державних

службовців, використати міжнародний досвід щодо даного питання; 4) забезпечити для державних службовців функціонування професійних вищих навчальних закладів, організацій, які будуть надавати спеціальні освітні послуги; 5) забезпечити актуальними й інноваційними програмами підготовки державних службовців відповідні навчальні заклади, контролювати їхню відповідність устанавленому рівню професійного навчання. Професійне навчання, його види та форми посідають центральне місце у службовій кар'єрі державних службовців, особливо під час гострих соціально-політичних процесів української держави. Результати цього дослідження сприятимуть створенню на засадах Європейського адміністративного простору професійної, ефективною та неупередженою публічної служби, що забезпечуватиме результативну й ефективну діяльність органів державної влади та надання якісних послуг громадянам.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 05.01.2021 р.).
2. Бородін Є., Калашник Н. Роль самоосвіти у підвищенні рівня професійного розвитку державних службовців : європейський досвід. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_02\(13\)/12beised.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12beised.pdf) (дата звернення: 05.01.2021).
3. Организация центральных государственных административных органов : принципы и инструменты : доклад SIGMA № 43. URL: [http://www.sigmaxweb.org/publications/Galina\\_Rus\\_SP43\\_180607.pdf](http://www.sigmaxweb.org/publications/Galina_Rus_SP43_180607.pdf) (дата звернення: 05.01.2021).
4. Сіліна Ю. Питання підготовки державних службовців в сучасних умовах. URL: <http://intkonf.org/silina-yus-pitannya-aktualnosti-pidgotovki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-v-suchasnih-umovah/> (дата звернення: 05.01.2021).
5. Хачатурян Х. Європейський концептуальний контекст управлінських інновацій в Україні. URL: <http://vmv.kyumu.edu.ua/v/09/01.htm> (дата звернення: 05.01.2021).
6. Benish Avishai, Mattei Paola. Accountability and hybridity in welfare governance. *Public administration*. 27 November 2019. Vol. 98. Issue 2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12640> (дата звернення: 05.01.2021).