

УДК 35.08:005.966

DOI 10.34132/pard2023.19.12

## ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНО-КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Ларіна Н. Б.*, канд. пед. наук, доцент, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.

Стаття присвячена професіоналізації публічних службовців як одного зі напрямів ефективності публічного управління та адміністрування. Концепцією статті є підготовка управлінських кадрів у сфері публічної служби, які здатні якісно та ефективно виконувати свої функції, що є індикатором захисту національних цінностей в Україні. Тому важливо забезпечити мотивацію публічних службовців до професійного розвитку та створити умови реалізації їх професійних здібностей, що сприятиме зростанню професійно-службової кар'єри.

Автором статті зроблено акценти на компонентах, які спонукали до розгляду питання професіоналізації публічних службовців. Однією з головних компонентів є інтеграція України у Європейське співтовариство, що потребує від публічних службовців постійного професійного розвитку в умовах трансформаційних змін, викликів, переходу до демократичного врядування, розвитку ринкових відносин і конкуренції. Адже нинішній стан професіоналізації публічних службовців не в усіх параметрах відповідає сучасним вимогам публічної служби, і як наслідок – прояви колоборанства, саботажу серед працівників органів влади в умовах широкомасштабної війни 2022-2023 рр. Особливо це проявилось на тих територіях, які були і ще до сих пір залишаються окупованими ворогом - Запорізька, Луганська, Київська, Донецька, Харківська, Чернігівська, Сумська та Херсонська області.

Другою компонентою дослідження є суперечливість знань з теорії державного управління, управління людськими ресурсами, психології командного менеджменту, публічного права та публічних фінансів, стратегічного управління тощо, які мають продемонструвати переможці конкурсних відборів кандидатів на посади державних/ публічних службовців. Однак тривалий час ці конкурсні відбори не проводяться (причина – пандемія, воєнний стан), а рекрутування здійснюється на основі укладання договорів. Таким чином знидилася когнітивна підготовка претендентів на посади в органи влади, що має негативний вплив на професіне зростання публічних службовців.

Третьою компонентою є необхідність удосконалення професійної орієнтації молоді на кар'єрне зростання на державній/ публічній службі шляхом підготовки магістрів за освітньо-професійною та освітньо-науковою програмами за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”.

Необхідність вирішення питань й усунення їх негативних проявів викликала потребу в дослідженні заявленої теми у сфері публічного управління та адміністрування.

**Ключові слова:** державне управління, державна служба, публічне управління, публічна служба, професійно-службова кар'єра, професіоналізація публічних службовців, кар'єрне зростання.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад демократичного громадянського суспільства, інтеграція України у Європейське співтовариство потребують професіоналізації управлінських кадрів в умовах змін, викликів суспільства та здійснення демократичного врядування та розвитку ринкових відносин і конкуренції.

Нинішній стан професіоналізації публічних службовців не повною мірою відповідає сучасним вимогам публічної служби. У цьому аспекті особлива роль належить системі професійної підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні.

Необхідність вирішення зазначених проблем й усунення їх негативних проявів викликала потребу в модернізації системи професійної підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти досліджуваної проблеми знаходять відображення у працях багатьох українських учених, зокрема, В. Бакуменка, В. Бульби, К. Ващенко, А. Гука, В.Дзюндзюка, Д. Карамішева, В. Князева, В. Корженка, О. Крутий, В. Мартиненка, П. Надолішнього, О. Поступної, Д. Олійника, О. Радченка, А. Рачинського, І. Розпутенка, В. Солових, С. Сergyна, В. Толкованова, В. Чмиги, Ю. Шарова, С.Хаджирадевої та ін.

Між тим, практичний досвід формування професійних управлінських кадрів в умовах модернізації та демократизації системи вищої освіти та системи державного управління в Україні на основі сучасних наукових досягнень та технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління на прикладі конкретного вітчизняного навчального закладу на сьогодні ще не був розкритий у межах наукових публікацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Відтак, метою статті визначено необхідність розкрити напрями підвищення ефективності науково-освітньої діяльності з підготовки фахівців освітнього рівня «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань на основі практичного досвіду Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, який став послідовником Національної академії державного управління при Президентові України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, система кадрової роботи за кордоном спрямована передусім на професіоналізацію публічної служби. Сьогодні Європа перебуває на етапі змін щодо підходів до навчання публічних службовців. Тому для України є надзвичайно цінним досвід зарубіжних країн щодо організації професійної освіти публічних службовців, оскільки сучасні умови й виклики часу ставлять перед державою нові завдання і вимагають

наявності високопрофесійних керівних кадрів зі стратегічним мисленням, здатних ефективно працювати в умовах реформ і загальноосвітніх тенденцій розвитку системи публічного управління та адміністрування.

В межах досліджуваної проблеми вважаємо за доцільне зупинитися на таких блоках питань:

- реформування системи професійної підготовки публічних службовців;
- модернізація наукових досліджень у сфері публічного управління та адміністрування;
- розвиток міжнародної діяльності для фасилітації процесу об'єднання зусиль вчених і практиків з питань подальшого розвитку системи публічного управління та адміністрування в Україні щодо формування трансферабельних та трансверсальних компетенцій у публічних службовців.

Перший блок питань стосується інституціональних змін та напрямів вдосконалення системи професійної підготовки публічних службовців в контексті реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та план заходів щодо її реалізації, відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974 та від 10 травня 2018 р. № 342.

Удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності наукових досліджень в галузі публічного управління, забезпечення наукового супроводу державно-управлінських реформ – саме це лежить в основі модернізації освітніх програм для бакалаврів та магістрів Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Важливо підкреслити, що стратегія розроблена з урахуванням рекомендацій експертів європейських шкіл державного управління, зокрема Французької школи державного управління (ENA), в рамках реалізації проекту Європейського Союзу з інститу-

ційного розвитку Twinning «Підтримка розвитку та удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні».

Упродовж 2021–2023 р., не зважаючи на їх складність та напруженість, в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка проведена масштабна робота з реформування основних напрямів освітньої діяльності, що дало значимі позитивні результати у підготовці бакалаврів та магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Доцільно зазначити, що ініціатором віртуального руху знань був Стенфордський університет, який у 2011 році започаткував одразу три таких програми, які зібрали 160 тисяч слухачів з 190 країн світу. Слідом за Стенфордським університетом пішли Мюнхенський і Женевський університети, Політехнічна школа Парижа, університети Риму і Копенгагена.

У Великобританії набирає обертів створена в грудні 2012 платформа масових онлайн-курсів Futurelearn – понад 20 відомих британських вузів, серед яких – університети Уорвіка і Бага, Королівський коледж Лондона і Сент-Ендрюського університету. Зарубіжна система таких освітніх онлайн-програм виглядає так: відео-лекції, тексти та практичні завдання, скайп-заліки і т.д. Лекції можуть начитувати як і в прямому ефірі, так і зберігатися на спеціальних онлайн-архівах. Доступ до них, у більшості випадків, безкоштовний. Крім цього є спеціальні форуми, де можна поспілкуватися з іншими слухачами і отримати консультацію викладача. По суті, така освіта стирає кордони між країнами та розглядається як перспективний напрям трансінтернаціональної професійної підготовки управлінських кадрів в Україні.

Такий же напрям освітньої діяльності запроваджується в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Зокрема, у навчальних програмах відбувається зміщення акцентів від менеджменту до лідерства. Нові програми навчання студентів забезпечують розвиток стратегічного й аналітичного мислення, вміння оцінювати ризики, адаптувати до сприйняття змін й працювати інтерактивно в онлайн режимі.

Програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» передбачають поєднання глибокої теоретичної підготовки з набуттям практичного досвіду публічного управління. У професійному навчанні студентів освітньої програми «Державна служба» значна увага приділяється таким питанням як: аналіз публічної політики, стратегічне управління, технології управління й прийняття управлінських рішень, інструменти управлінського спілкування, проєктний менеджмент, стиль роботи керівника, добросесніть державних службовців, організація управлінської праці на державній службі, рольовий підхід на державній службі, інструменти реалізації командного менеджменту, етика взаємодії державних службовців, методи врегулювання конфліктів на державній службі тощо. Програми базуються на між- та багатодисциплінарній моделі підготовки.

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка продовжує роботу з упровадження e-Learning, зокрема фахівці навчального закладу разом з науково-педагогічними працівниками розробляють контент цієї системи – електронні підручники, мультимедійні курси, відео лекції, кейс-стаді, тренінги та інше. Вже сьогодні можна ознайомитися з лекціями провідних вчених світу на сайті Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби ( <https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr>): Жана Паскаля Зандерса, Яна Урбана Сандаля; інтерактивні заняття в контексті проведення Зимової наукової школи, науково-практичних семінарів, міжнародних навчальних програм з лідерства, цифровізації тощо.

По суті, сформувалася нова система онлайн навчання, яка стала більш транспарентною, до якої залучаються провідні науково-педагогічні працівники різних кафедр та інститутів Київського національного університету імені Тараса Шевченка, навчально-наукових закладів України та авторитетні іноземні вчені й експерти для викладання авторських курсів.

Важливим напрямом у розвитку публічного управління та адміністрування є питання розвитку лідерства та формування нової політичної еліти. Нині у кадровій політиці зарубіжних держав робиться акцент на здатність і готовність публічних службовців до лідерства,

вміння приймати зважені рішення, переконувати в їхній доцільності та втілювати їх у життя. Дослідження, проведені в Туреччині, Австралії, Данії, Ізраїлі, США, показують, що крім структурних, системних і процесних змін, успіх у розвитку держави досягається тоді, коли реформатори приділяли особливу увагу якості лідерів та підготовці так званих трансформаційних лідерів, яких характеризує краща комунікація з підлеглими, довіра і зосередження на створенні спільного бачення і цілей.

Серед основних нових глобальних трендів розвитку науки у галузі публічного управління й адміністрування можна відзначити ряд актуальних напрямків досліджень, якими наразі займається світове наукове співтовариство.

Одним з них є залучення талановитої молоді на публічну службу (talent managment.). Аналіз досвіду ряду країн – США, Сінгапуру, Південної Кореї, Великобританії – показує, що в багатьох високо-розвинених країнах організований систематичний міжконтинтальний пошук талановитої молоді. Наприклад, у Сінгапурі налагоджений систематичний пошук обдарованої молоді по всьому світу, а не тільки всередині країни. У результаті активного вербування приплив фахівців у три рази перевищив «відтік мізків». Саме ефективний менеджмент молодих талантів у державному секторі дозволив Республіці Сінгапур стати безумовним лідером у сфері реформи публічної служби та прикладом ефективно соціально-економічної трансформації суспільства «із третього світу в перший».

Одвічною є проблема широкого залучення громадян до процесу прийняття рішень на різних рівнях. У цьому напрямку всесвітньо відома консалтингова фірма МакКінзі вказує на ще один актуальний тренд досліджень – *феномен краудсорсинга* – принципово нової технології публічного управління, заснованої на широкому залученні інтелектуального потенціалу та знань мільйонів людей у прийнятті управлінських рішень, розробці програм і стратегій, контролі над їх виконанням.

Окрім того, сьогодні набувають розвитку так звані «регіональні хаби» (від англ. hub – центр діяльності) у сфері публічного управління та адміністрування. Завданням такого «регіонального хабу» є зміцнення співробітництва та практики безперервного обміну пере-

довим досвідом, аналіз поточних реформ публічної служби в країнах регіону, а також пошук загальних ефективних рішень, створення мережі експертів і посилення її потенціалу, а також сприяння у вдосконаленні системи державного управління та державної служби та якості надання адміністративних послуг населенню в регіоні. Крім того, «регіональний хаб» розглядається як науково-дослідний центр з мережевою структурою, в якому використовуються кращі напрацювання центрів і вузів, відбувається обмін знаннями і досвідом у сфері публічного управління та адміністрування. Таким чином, у Регіональному хабі акумулюються передові знання, які використовуються для підвищення ефективності державного управління та державної служби в країнах регіону.

Доцільно зазначити, що в цьому напрямі в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка зроблені певні кроки. Так, інститут ініціював створення Ради з міжуніверситетського співробітництва у галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування», до складу якої ввійшли Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби (Київ); Навчально-науковий інститут державного управління (Дніпро), Інститут державного управління (Львів); Навчально-науковий інститут публічної служби та управління (Одеса); Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» (Харків). Першим вагомим заходом Ради стало проведення 23 березня 2023 року Круглого столу «Нові тенденції у підготовці здобувачів освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», у якому взяло участь понад 100 учасників з усіх областей України, розширюючи кордони співробітництва.

В центрі обговорення були нагальні питання з підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування в умовах викликів сучасності взяли участь керівники центральних органів влади, представники закладів вищої освіти, провідні українські вчені та науковці, серед яких: О. Корнієнко, Перший заступник Голови Верховної Ради України; А. Вітренко, Перший заступник Міністра освіти і науки України; П. Козирев, заступник Міністра реінтеграції тимчасово окупованих територій України;



С. Тюрін, Перший заступник начальника Хмельницької обласної військової адміністрації; Л. Рикова, директор Генерального департаменту з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування НАДС; В. Толкованов, керівник «Ресурсного Центру міжмуніципального та транскордонного співробітництва» та ін.

В межах Круглого столу працювало дві секції: «Євроінтеграційний вектор розвитку корпусу публічних службовців» та «Управління реінтегрованими територіями як виклик сучасності». У процесі їх роботи учасники обговорили питання підготовки публічних службовців у країнах ОЕСР; євроінтеграційного вектору розвитку науки публічного управління крізь призму посилення міжнародної проєктної діяльності; підготовки публічних службовців у контексті реінтеграційних викликів; управлінської діяльності в територіальних громадах у воєнний час та повоєнний період та ін. В режимі дискусій і обговорень було надано науково-практичні рекомендації з підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування в Україні.

Нині, важливою вбачається проблема конкурентоздатності наукових розробок у сфері публічного управління та адміністрування. Аналіз наукової активності в базах публікацій у світових наукових журналах через такі платформи як Web of Knowledge, Scopus, Elsevier, ORCID показав, що наукові праці українських вчених у сфері публічного управління та адміністрування в цих наукометричних базах представлені недостатньо. Наразі переведено до Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (<https://gov.bulletin.knu.ua/>) видання наукового фахового журналу «Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління».

Одним з пріоритетних напрямів реалізації освітніх програм зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» є удосконалення науково-дослідної діяльності, а саме:

- посилення ролі науково-дослідної роботи в науковій галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;
- наукове забезпечення навчального процесу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;

– формування теоретико-методологічних засад реалізації публічної політики.

З метою наукового забезпечення навчального процесу створено наукові гуртки, нову систему формування комплексного науково-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців шляхом підготовки:

– базових академічних підручників для цільової підготовки бакалаврів та магістрів публічного управління та адміністрування за відповідними спеціальностями;

– фундаментальних монографій з державно-управлінських реформ;

– енциклопедичних видань за пріоритетними напрямками розвитку державотворення.

Сьогодні зусилля Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка спрямовані на інтеграційні процеси навчання в аспірантурі до західних стандартів – докторських програм (PhD).

Зауважимо, що надання освітніх послуг в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка здійснюється відповідно до визначених основних завдань сучасної реформи системи державного управління та у контексті запровадження нового законодавства України, реалізації інших структурних реформ і програм розвитку держави, метою яких є впровадження європейських стандартів життя, підвищення ефективності публічного управління та адміністрування й фундаментальна трансформація на шляху довідновлення України в повоєнний час. Адже, сучасні умови цієї трансформації вимагають від державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку, здатності оперативного адаптуватися до змін конкурентного середовища та готовності постійно розвивати свої знання та навички впродовж усього життя.

Окрім того, сучасні світові трансформаційні процеси, принципи належного врядування, новітні технології передбачають високі вимоги до сучасної ефективної системи професійного навчання,

яка має бути гнучкою, інноваційною, орієнтованою на професійний розвиток та кар'єрне зростання, а також здатною оперативно реагувати на запити державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Тому нинішня діяльність Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка на досягнення інформаційно-аналітичної, навчально-методичної, організаційно-консультативної мети. Використовуючи сучасні інформаційно-комунікативні інструменти навчальний заклад спроможний забезпечити розвиток інноваційних навичок, які відповідно до міжнародних досліджень будуть необхідні професіоналам 2024-2025 років. Серед них: соціальний інтелект; адаптивне та проектувальне мислення; крос-культурна компетентність; мислення, яке направлене на моделювання ситуації; здатність застосовувати нові медійні технології; міждисциплінарність знань та вмінь; когнітивна здатність управляти великим обсягом інформації; вміння працювати в команді за допомогою віртуальних засобів.

Тож нині на перший план виходить навчання за освітніми онлайн-платформами відповідно до особистісних потреб та саморозвитку публічних службовців, що диктує необхідність впровадження освітніх інновацій та новітніх ІТ-технологій, у тому числі електронного навчання, smart-технологій, хмарних технологій, методів критичного мислення, впровадження у навчальний процес гейміфікації (один із трендів сучасної освіти, запровадження елементів ігрових механік в освітній процес. Використовується для підвищення якості освіти, вирішення проблем оволодіння навичками, підвищення мотивації), технології портфоліо тощо.

Сучасні умови вимагають від публічних службовців готовності постійно розвивати свої знання та навички впродовж усього життя, що є можливим завдяки навчанню за онлайн-курсами, участі у школах професійної майстерності, у тренінгах, дебатах, мозкових штурмах, ділових іграх, work-shop, у веб-квестах, форумах тощо.

В цьому процесі важливим є впровадження інноваційних форм освіти:

- 1) постійного оволодіння новими компетенціями;
- 2) здатності функціонувати у нових моделях економічної та суспільно-політичної діяльності;

3) еспоненційного розвитку технологій і прискореного зростання обсягу знань.

Саме тому у процесі підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка своє основною місією передбачає підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відповідно до європейських стандартів освіти та з урахуванням сучасних вимог до якості і змісту освіти; формування в них спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для реалізації публічної політики та впровадження принципів належного врядування, відповідального й ефективного виконання управлінських функцій. А викладачі постійно використовують сучасні форми, інтерактивні методи та засоби навчання, інноваційні моделі та освітні технології передачі знань з метою створення конкурентоспроможного освітнього середовища.

Зміст програм професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування під час підвищення кваліфікації в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка розробляється на основі компетентнісного, практико-орієнтованого та особистісно-орієнтованого підходів із урахуванням тренінгової складової та попередньо вивчених індивідуальних освітніх потреб. У цьому форматі передбачено, що професійні та короткострокові програми досить гнучкі, інноваційні та адаптовані до вимог часу.

Таким чином, завдяки впровадженню в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка інноваційних форм навчання формується сучасна, орієнтована на потреби громадянського суспільства система професійного розвитку кадрового потенціалу державного управління і місцевого самоврядування, з урахуванням європейського вектору розвитку і стратегічного курсу держави на здійснення глибинних структурних перетворень у всіх сферах суспільно-політичного й соціально-економічного життя.

**Висновки.** Сьогодення Української держави свідчить про пріоритетність, обов'язковість вирішення проблеми професіоналізму як виклику сьогодення, адже країнами-лідерами є ті держави, які виходять з того, що найвигідніші інвестиції – це інвестиції у людський капітал, а перспективи соціально-економічного розвитку вони пов'язують насамперед з якістю освіти. Вітчизняна система освіти, незважаючи на намагання реформування за європейськими зразками, в основному лише виглядає європейською, але не є такою ще за суттю. І причини цього не тільки в недостатньому фінансуванні науково-освітньої сфери. Вони набагато глибші.

Слід усвідомлювати, що покращення якості освіти – це комплексне поняття, яке зазнає коректив разом з наддинамічними змінами у світі. В умовах воєнного стану України, орієнтуючись на стратегію розбудови держави в повоєнний період, професійна освіта має орієнтуватися на інноваційну економіку, розвиток людиноцентризму, запити міжнародного ринку праці. Іншими словами, професійна освіта має відповідати інтересам економіки, суспільства та окремих людей. Ця мета не є ані абстрактною, ані недосяжною.

По-перше, держава має стимулювати розкриття економічного потенціалу науки, але перед цим – чітко визначити – точки зростання економіки й стимулювати спрямування інтелектуальних та матеріальних ресурсів у найперспективніші економічні галузі.

По-друге, також державі належить головна роль у встановленні партнерських відносин між приватним бізнесом та освітою, ініціатива у створенні мережевих структур, що пов'язували би науково-дослідницькі центри, провідні вузи та бізнес-організації. Наука, освіта та бізнес мають бути інтегровані у єдину систему.

І головне – спрямування політичної волі на те, щоб розвиток держави був підпорядкований алгоритму – конкурентоспроможна особистість – конкурентноздатна освіта – конкурентноздатна економіка.

Вважаємо, що забезпечення конкурентноздатності освіти на сучасному етапі іміграції нашої молоді потребує:

– перегляду кількості та структури закладів вищої освіти, а також навчальних напрямів і спеціальностей, приведення їх у відповідність до потреб держави;

– встановлення рівнів градації вищих навчальних закладів, розробки відповідних положень і проведення акредитації навчальних закладів на відповідність цим положенням;

– створення умов для реалізації принципу автономності вищих навчальних закладів. Вища школа України має багаті традиції демократичного управління, закладені в статuti навчальних закладів, зокрема: виборність керівного, професорсько-викладацького складу. Необхідно переглянути статuti навчальних закладів і звільнити їх від невластивих нашарувань;

– введення системи моніторингу якості освіти. Контроль якості повинен зосередитися не тільки на навчальному процесі, кадрах, науково-методичному забезпеченні, матеріальній базі а, в першу чергу, на контролі знань студентів, слухачів, визначаючи їхню компетентність і спроможність задовольняти вимоги ринку праці;

– забезпечення прямого зв'язку між сферою освіти і ринком праці.

Загалом, інтеграція України до європейської спільноти та модернізація системи вищої освіти України в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» сприятиме професійному розвитку державних службів та посадових осіб місцевого самоврядування, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної і економічної реформ, що дасть можливість Україні стати повноцінним членом Європейського Союзу.

Однак модернізація системи вищої освіти, зокрема і в сфері підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування, вимагає подальшого поглибленого наукового обстеження кращих зарубіжних практик у цій галузі знань з метою їх адаптації до українських реалій та презентації результатів впровадження такого досвіду вітчизняними вищими навчальними закладами для освітнього співтовариства.

**Стаття надійшла до редакції: 03.02.23**



demonstrate. However, these competitive selections are not held for a long time (the reason is the pandemic, martial law), and recruitment is carried out on the basis of contracts. Thus, the cognitive preparation of applicants for positions in government bodies has decreased, which negatively affects the professional growth of public servants.

The third component is the need to improve the professional orientation of young people for career growth in the state / public service through the preparation of masters in the educational-professional and educational-scientific program in the specialty 281 “Public Administration and Administration”.

The need to resolve issues and eliminate their negative manifestations has necessitated the study of the stated topic in the field of public administration and administration.

**Key words:** public administration, civil service, public administration, public service, professional career, professionalization of public servants, career growth.

**Received: 03.02.23**

## References

1. Bakumenko, V.D., Nadolishnii, P.I. (2003). *Teoretychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and organizational foundations of state administration]*. Kyiv: Millenium [in Ukrainian].
2. Bila, L.R., Kivalov, S.V., & Todoshchak, O.V. (2002), *Praktykum zi spetskursu «Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini» [Workshop on the special course «Organization of the civil service in Ukraine»]*. Odesa: Yurydychna literatura [in Ukrainian].
3. Horbatenko, V.P. (1999). *Modernizatsiia ukrainskoho suspilstva u konteksti suchasnykh tsyvilizatsiinykh protsesiv [Modernization of Ukrainian society in the context of modern civilizational processes]*. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv: NAN Ukrainy. Instytut derzhavy i prava im. V.M.Koretskoho [in Ukrainian].
4. *Konventsiiia pro profesiinu oriiientatsiiu ta profesiinu pidhotovku v haluzi rozvytku liudskykh resursiv № 142: mizhnarodnyi dokument vid 23 cherv. 1975 r. [Convention on professional orientation and professional training in the field of human resources development №142: international document*



dated June 23, 1975]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_057](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_057). [in Ukrainian].

5. Larina, N.B. (2018). Profesionalizatsiia upravlinskykh kadriv yak chynnyk modernizatsii systemy publicnogo upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Professionalization of management personnel as a factor in the modernization of the system of public management and administration in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 3(2), 62-70 [in Ukrainian].

6. Memorandum neperervnoi osvity Yevropeikoho Soiuzu [Memorandum on continuing education of the European Union:]. *www.znanie.org*. Retrieved from <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html> [in Ukrainian].

7. Mykhailovska, O. (2010). Spetsyfika zdiisnennia instytualizatsii hromadianskoho suspilstva v umovakh politychnoi modernizatsii v suchasni Ukraini [The specifics of the implementation of the institutionalization of civil society in the conditions of political modernization in modern Ukraine]. *Osvita rehionu – Education of the region*, 4, 82-89 [in Ukrainian].

8. Rekomendatsiia shchodo profesiinoho navchannia № 117 : mizhnarodnyi dokument vid 27 cherv. 1962 r. [Recommendation on professional training № 117: an international document dated June 27, 1962]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_106](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_106) [in Ukrainian].

9. Rekomendatsiia №195 pro rozvytok liudskykh resursiv: pidgotovku kadriv i bezperervne navchannia: mizhnarodnyi dokument vid 17 cherv. 2004 r. [Recommendation №195 on the development of human resources: personnel training and continuous training: an international document dated June 17, 2004]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_532) [in Ukrainian].

10. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 10 hrudni 2015 roku № 889 – VIII. [On civil service: Law of Ukraine dated December 10, 2015 №889 – VIII] *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

11. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Stratehii reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini na period do 2017 roku ta planu zakhodiv shchodo yii realizatsii vid 18 bereznia 2015 r. № 227-r. [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the Strategy for reforming the civil service and service in local self-government bodies in Ukraine for the period up to 2017 and the plan of measures for its implementation of March 18, 2015 №227-r]. *Uriadovi kurier – Government Courier*, 63 [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odnii storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony vid 16 veresnia 2014 r. № 1678-VII. [Law of Ukraine On the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand, dated September 16, 2014 №1678-VII] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 40, 2021 [in Ukrainian].

13. Kudriachenko, A.I. (Ed.). (2007) *Politychna systema i hromadianske suspilstvo: yevropeiski i ukrainski realii [Political system and civil society: European and Ukrainian realities]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

14. Semyhina, T. (2003). *Sotsialna polityka u hlobalnomu vymiri [Social policy in the global dimension]*. Kyiv: Pulsary [in Ukrainian].

15. Surmin, Yu.P., Bakumenko, V.D., & Mykhnenko A.M. (2010) *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopaedic Dictionary of Public Administration]*. Kovbasiuk, Yu.V., Troshchynskii, V.P. & Surmin Yu. P. (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

16. Surmin Yu. (2003)/ Tsinnisni protsesy postradianskoho suspilstva: metodolohichniy aspekt. [Value processes of post-Soviet society: methodological aspect] *Zbirnyk naukovykh prats – Collection of scientific works*, 1, 87-98 [in Ukrainian].

17. Khartiia osnovnykh prav Yevropeiskoho Soiuzu : mizhnarodnyi dokument vid 07 hrud. 2000 r. [The Charter of Fundamental Rights of the European Union: an international document dated December 7, 2000.]. *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_524/print1412236313240908](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_524/print1412236313240908) [in Ukrainian].

18. International standard. Investors in People. *www.investorsinpeople.com* Retrieved from <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard> [in English].

19. Mizhnarodnyi standart sotsialna vidpovidalnist (SA8000) [International standard social responsibility (SA8000)] *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07> [in Ukrainian].

20. Larina, N., & Yashutin, I. (2022). Team management in the civil service in the present-day challenges and threats. *Scientific journal of Polonia university*, 54(5), 129-142 [in Polish].

21. Khadzhyradieva, S., Chernenko, N.M., Ruchkina, M.M., Larina, N.B., & Sakaliuk, O.O. (2021). Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*. Retrieved

from <https://www.lifescienceglobal.com/independent-journals/journal-of-advances-in-management-sciences-information-systems/83-abstract/ijcs/4436-abstract-risks-in-public-administration-in-the-context-of-globalisation> [in English].

22. Yemelyanov, V. (2020). Improvement of mechanisms for selecting candidates for leadership positions in the civil service of Ukraine, taking into account human competencies. [Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liudskykh kompetentnostei]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. № 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> [in Ukrainian].

### **Відомості про автора / Information about the Author**

**Ларіна Наталія Борисівна:** Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

**Nataliia Larina:** Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

**ORCID. ORG/ 0000-0001-5843-0765**

**E-mail: natali.larina@ukr.net**