



УДК 35.088.6:005.591.4](438:477)

## РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА

**Н. А. Жиденко,**  
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби,  
Національна академія державного управління при Президентіві України

Стаття присвячена реформуванню сфери професійного навчання державних службовців України. Акцентовано увагу на необхідності використання досвіду країн-членів Європейського Союзу для ефективного реформування кадрових процесів, які відбуваються в нашій державі. Обґрунтовано передумови успішного проведення та реалізації внутрішніх реформ, які значною мірою впливають на процес європейської інтеграції України. Розглянуто нормативно-правові бази України та Польщі, які регулюють професійне навчання державних службовців обох країн. Детально описано та систематизовано види професійного навчання державних службовців Республіки Польща, а також їхні основні цілі. Надано рекомендації, які сприятимуть ефективному реформуванню сфери професійного навчання державних службовців України з урахуванням досвіду Польщі.

**Ключові слова:** професійне навчання, державний службовець, професійний розвиток, реформування, державна служба, кадрові процеси, професійна підготовка.

**N. A. Zhydenko,**  
Post-Graduate Student of Public Administration and Civil Service Chair,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### REFORMING THE SPHERE OF THE PROFESSIONAL TRAINING OF CIVIL SERVANTS OF UKRAINE: EXPERIENCE OF REPUBLIC OF POLAND

The article deals with reform the sphere of the civil servants of Ukraine professional training. It emphasizes the need to use the experience of the EU member states to effectively reform the personnel processes that take place in our country. Justifies preconditions for the successful implementation of internal reforms, which significantly influences the process of European integration of Ukraine. Considers legal and regulatory framework of Ukraine and Poland, which regulates vocational training of civil servants of both countries. The article describes and systematizes the types of professional training of civil servants of the Republic of Poland, as well as their main goals. Gives recommendations, which will facilitate the effective reform of the vocational training of civil servants of Ukraine, taking into account the experience of Poland.

**Key words:** professional training, civil servant, professional development, reform, civil service, personnel processes, vocational training.

**Н. А. Жиденко,**  
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби,  
Національная академия государственного управления при Президенте Украины

### РЕФОРМИРОВАНИЕ СФЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ УКРАИНЫ: ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ ПОЛЬША

Статья посвящена реформированию сферы профессионального обучения государственных служащих Украины. Акцентируется внимание на необходимости использования опыта стран-членов Европейского Союза для эффективного реформирования кадровых процессов, которые происходят в нашем государстве. Обоснованы предпосылки успешного проведения и реализации внутренних реформ, которые в значительной мере влияют на процесс европейской интеграции Украины. Рассмотрены нормативно-правовые базы Украины и Польши, которые регулируют профессиональное обучение государственных служащих обеих стран. Подробно описаны и систематизированы виды профессионального обучения государственных служащих Республики Польша, а также их основные цели. Даны рекомендации, способствующие эффективному реформированию сферы профессионального обучения государственных служащих Украины с учетом опыта Польши.

**Ключевые слова:** профессиональное обучение, государственный служащий, профессиональное развитие, реформирование, государственная служба, кадровые процессы, профессиональная подготовка.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Стратегічним напрямом руху нашої держави свого часу було обрано повноправне членство України в Європейському Союзі. Процес євроінтеграції передбачає наближення владних інституцій держави до стандартів та принципів ЄС. Підґрунтям євроінтеграції України має стати реформована державна служба, заснована на принципах демократичності, законності, компетентності, професіоналізму, чесності, ініціативності, відкритості, ефективності та злагоженості. У ст. 6 Договору про Європейський Союз зазначено, що основоположними принципами Союзу є спільні принципи всіх держав-членів, а саме свобода, демократія, шанування прав та свобод людини, верховенство права [7, с. 79].

Саме тому викликом сьогодення для України є повна адаптація системи державного управління до норм та стандартів Європейського Союзу. Європейська інтеграція є складним соціально-політичним процесом, який передбачає не тільки інтеграцію України в міждержавні структури Європейського Союзу, а й постійну взаємодію в усіх сферах із країнами ЄС. На сьогодні успіх європейської інтеграції для України передусім пов'язаний з успішним проведенням та реалізацією внутрішніх реформ: адаптацією законодавства України до законодавства Європейського Союзу, упровадженням у життя європейських цінностей, реформуванням інституційного корпусу, переходом до європейських принципів, норм, стандартів, процедур та повного їх дотримання у функціонуванні системи державного управління.

Оскільки державні службовці різних країн мають різний юридичний статус, то існують значні відмінності у правах та обов'язках персоналу державної служби країн-кандидатів до вступу в ЄС та країн-членів Європейського Союзу. Це пов'язано з впливом на державну службу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для України одним із чинників, що сповільняє інтеграцію в європейську спільноту, є недостатньо ефективний кадровий потенціал державної служби. Враховуючи вищезазначені проблеми, на нашу думку, доцільно розглянути у статті позитивний досвід однієї з країн-членів Європейського Союзу у сфері професійного навчання державних службовців для ефективного реформування системи професійного навчання персоналу державної служби України.

Питання професійного навчання державних службовців в Україні регулюються Законом України "Про державну службу" від 10 грудня

2015 р. № 889-VIII [11], Постановою Кабінету Міністрів України "Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" від 13 січня 2016 р. № 19 [4], Постановою Кабінету Міністрів України "Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" від 27 вересня 2016 року № 674 [6], Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 роки [5].

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Організаційно-правове забезпечення професійного навчання державних службовців висвітлювалося в роботах С.Д.Дубенко, Л.В.Прудиус [12; 10], Д.В.Неліпи [8] та ін.

Питанню реформування системи професійного навчання державних службовців України приділяють увагу у своїх дослідженнях такі науковці, як С.М.Серьогін, Є.І.Бородін, Н.А.Липовська та ін. [14], В.В.Ягупов [15], О.Я.Окіс [9]. В.М.Бойко аналізує в наукових працях можливість застосування досвіду країн-членів Європейського Союзу [2]. Окремі аспекти стратегічного управління персоналом в органах державної влади аналізує у своїх роботах А.П.Рачинський [13].

Серед зарубіжних учених міжнародний досвід професійної підготовки державних службовців вивчали А.А.Божья-Воля [1], Д.Боссарт, К.Деммке [3] та ін. Дослідженню внутрішньонаціональної системи підготовки управлінських кадрів присвячені праці Й.Ітріх-Драбарек, К.Мрочка, Л.Шьветліковські [18].

**Формулювання мети статті.** В основу дослідження як основну мету покладено необхідність більш ґрунтовного вивчення кадрового регулювання та кадрових процесів країн-членів ЄС, а саме професійної підготовки державних службовців однієї з країн Європейського Союзу – Республіки Польща; надання рекомендацій, які сприятимуть ефективному реформуванню системи професійного навчання державних службовців в Україні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** На сьогодні в більшості країн-членів Європейського Союзу відбувається вдосконалення кадрового складу державної служби, яке полягає в делегуванні, децентралізації та індивідуалізації функціональних обов'язків державних службовців. У країнах-членах ЄС керуються припущенням, що наділення владою та мотивація управлінців шляхом збільшення повноважень та

відповідальності слугуватиме ключовим фактором для поліпшення якості роботи.

Інтеграція України до Європейського Союзу, як вказує у своїх дослідженнях *Д.Неліна*, потребує реформування передусім інституту державної служби. Будучи визначальною складовою системи державного управління, державна служба повинна стати основним засобом практичної реалізації складних суспільних відносин і процесів демократичної, правової держави, адже від результативного та ефективного функціонування системи державного управління залежать дотримання конституційних прав і свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни [8, с. 6].

У міжнародній практиці стосовно державних службовців, які обіймають керівні посади, значно поширене застосування інструментів оцінки результативності та оплати за результатами, що тісно пов'язані з професійним розвитком персоналу державної служби. У низці іноземних держав передбачена персональна відповідальність керівника за досягнення державним органом тієї чи іншої мети. У разі успішного виконання цілей державного органу керівник отримує додаткову винагороду, в протилежному разі – може бути понижений по посаді або звільнений із державної служби. Однак у країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку вважають, що управління результативністю повинно бути більшою мірою спрямоване на професійний розвиток та кар'єрне зростання, а не на поточне збільшення заробітної плати чи преміювання [1, с. 84].

Навчання, тренування та розвиток персоналу стали необхідністю для більшості державних та приватних установ та привертають усе більше і більше уваги впродовж останніх років. Навчання та розвиток персоналу державної служби є вкрай необхідним для будь-якої країни, оскільки це впливає на якість її бюрократії та здійснення політики. Ключовим моментом для розвитку системи навчання для державних службовців стає використання компетенцій для ідентифікації потреб та розвиток навчальних заходів, які відповідають вимогам компетенцій. Серед країн-членів ЄС та їхніх країн-партнерів навчальні потреби все більше пов'язані з профілями компетенцій, які визначають очікувану поведінку та вміння різних груп державних службовців, щоб надавати високоякісні послуги та високоякісно здійснювати політику для своїх громадян [19].

Законодавство України визначає професійне навчання державного службовця як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень про-

фесійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. У ст. 7 Закону України “Про державну службу” (далі – Закон) зазначено, що кожен державний службовець має право на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, формує пропозиції щодо обсягів державного замовлення на професійне навчання державних службовців для державних потреб на основі їхніх професійних компетенцій та розміщення затверджених обсягів згідно із законодавством, забезпечує своєчасне фінансування виконавців державного замовлення відповідно до укладених державних контрактів; сприяє розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів [11].

У ст. 48 Закону йдеться про підвищення рівня професійної компетентності державних службовців шляхом постійного професійного навчання, яке проводиться за кошти державного бюджету або інших джерел, не заборонених законодавством, у навчальних закладах, установах та організаціях, які мають право надавати такі послуги, у тому числі й за кордоном [11].

З метою оптимізації системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, уникнення бюрократизації навчального процесу, сприяння побудові кар'єрної моделі державної служби та на виконання Закону України “Про державну службу”, прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 “Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” [6].

Зазначеним нормативно-правовим актом передбачено:

- унормування системи професійного навчання, до якої належать Національна академія державного управління при Президенті України та її регіональні інститути, інші вищі навчальні заклади та заклади післядипломної освіти;

- розроблення освітніх програм професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі Національної рамки кваліфікацій і стандартів вищої освіти (затверджених МОН і погоджених з НАДС);

- підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядуван-

ня один раз на три роки (замість п'яти років, як було раніше);

- запровадження тренінгів для державних службовців категорії “А” (вищий корпус державної служби);

- збільшення строку навчання в магістратурах відповідно до вимог Закону України “Про вищу освіту” з 12 до 18 місяців (денна форма навчання) та з 18 до 30 місяців (заочна форма навчання);

- визначення Нацдержслужби єдиним державним замовником підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- визначення НАЗК як нового державного замовника для всіх інших працівників органів виконавчої влади.

Якщо порівнювати системи державної служби різних країн, то можна виокремити дві категорії – закрити (кар’єрну) та відкрити (посадову) системи. У закритій системі використовується багатфункціональний підхід під час відбору кандидатів на державну службу. Відкрита ж система передбачає прийняття працівників на конкретні посади, які потребують конкретних фахових знань. Слід зазначити, що жодна категорія не використовується у чистому вигляді в жодній країні.

Д.Боссарт, К.Деммке вважають, що у всіх країнах Центральної та Східної Європи існує нагальна потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції [3, с. 49]. Підготовка кандидатів перед прийомом на роботу в закритій системі є необхідною складовою процедури відбору. Вона широко використовується в Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління імені Леха Качинського (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego – KSAP) у Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу.

Освітня програма KSAP має міждисциплінарний характер і фокусується в основному на розвитку практичних навичок. Основою програми є практичні заняття у формі навчальних сесій і науково-дослідних семінарів разом із традиційними лекціями, які охоплюють лише 20% усіх занять. Статус студентів має більше спільного зі статусом працівника у сфері державного управління, ніж із типовим студентом університету. У процесі освіти студенти повинні дотримуватися тих самих зобов’язань, які застосовуються для чиновників. KSAP пропонує повний курс без поділу на

складові. Програмою передбачено інтенсивний курс з вивчення іноземної мови (дві західні мови). Іншим компонентом навчальної програми відповідно до положень Статуту KSAP є внутрішні і міжнародні стажування (8–9 тижнів) у відповідних органах державного управління.

Обов’язкова програма стажування є невід’ємним компонентом навчального плану школи, який відіграє важливу роль для студентів. Одне стажування проходить у Польщі, у міністерстві чи центральній установі, а інше – за кордоном в адміністративних установах таких країн, як США, Франція, Німеччина або Великобританія. Метою програми стажувань є ознайомлення студентів з останніми тенденціями сфери державного управління високорозвинених країн. Також варто зазначити, що існує і так званий побічний ефект програми стажувань. Як наслідок, упродовж стажування деякі з його учасників набувають глибоке розуміння моделі кар’єри, у той час як інші – позиційною моделлю, причому в результаті обидві групи стають зацікавленими прихильниками відповідних моделей. Дехто схильний вважати, що це не тільки провокує дискусію щодо питання про те, яка з цих моделей буде кращою для Республіки Польща, а й заохочує до спроби об’єднати ці дві теорії в повсякденній адміністративній практиці [18, с. 20].

Варто підкреслити, що одним із ключових обов’язків члена Корпусу державної служби є обов’язок удосконалення професійних знань. Порядок виконання цього зобов’язання регулюють, передусім, ст. 106–112 Закону про державну службу Республіки Польща. Відповідно до ст. 106 п. 2, навчання на державній службі охоплює:

- центральне навчання – планується, організовується і контролюється Головою державної служби,

- загальне навчання – планується, організовується і контролюється Генеральним директором установи,

- навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку члена Корпусу державної служби – планується, організовується і контролюється Генеральним директором установи за погодженням членів Корпусу державної служби, які працюють в цій установі,

- спеціалізовані тренінги – плануються, організовуються і контролюються Генеральним директором установи, охоплюють навчальні потреби пов’язані з завданнями установи.

Центральні тренінги організовані, зокрема, з метою:

- підтримки виконання завдань державної служби;

- поширення принципів державної служби та етичних принципів Корпусу державної служби;
- поширення стандартів у галузі управління людськими ресурсами;
- розвитку навичок координації робіт на рівні установи та між ними;
- поширення знань, необхідних для виконання завдань на державній службі [16].

План центральних тренінгів у рамках державної служби розробляється Головою державної служби щорічно. Зокрема, план центральних тренінгів включає:

- пріоритети у навчанні для членів Корпусу державної служби;
- види тренінгів, які особливо важливі в поточному році;
- інші рекомендації та інформацію для осіб, які організують та контролюють навчання в рамках державної служби.

Загальне навчання організовується з метою розвитку знань і навичок членів Корпусу державної служби, які необхідні для коректного виконання завдань на державній службі, і включають, зокрема, адміністративне право, державні фінанси, стандарти продуктивної та ефективної роботи в галузі державного управління, або етику в державному управлінні [17].

які будуть слугувати основою для відправки службовців на навчання, беручи до уваги, зокрема:

- висновки, які містяться в періодичній оцінці,
- дорожню карту просування по службі державного службовця та його преміювання,
- професійні плани розвитку і можливості,
- а також потреби і можливості установи в рамках працевлаштування.

Індивідуальна програма професійного розвитку державного службовця здійснюється шляхом участі в центральному, загальному або спеціалізованому навчанні за умови, що навчальні програми відповідають їхній індивідуальній професійній програмі розвитку.

Участь у навчанні розглядається як еквівалент виконання професійних обов'язків, а працівник не несе ніяких витрат за нього. Наслідок цього факту міститься в ст. 109 п. 3, у якому стверджується, що тільки у виняткових випадках Генеральний директор установи може дати згоду на участь в інших навчальних курсах, ніж тих, які визначені для фінансування (повністю або частково) державної служби.

Враховуючи вищезазначене, ми систематизували види професійного навчання державних службовців Республіки Польща та представили їх у таблиці.

### Основні види навчання державних службовців Республіки Польща

Назва	Відповідальна особа за планування, організацію та контроль навчального процесу	Основні цілі
Центральне навчання	Голова державної служби	<ul style="list-style-type: none"> <li>– належне виконання посадових обов'язків;</li> <li>– поширення принципів державної служби та етичних принципів;</li> <li>– поширення стандартів управління людськими ресурсами;</li> <li>– розвиток навичок координації роботи;</li> <li>– поширення знань, необхідних для виконання завдань на державній службі</li> </ul>
Загальне навчання	Генеральний директор установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поширення знань та набуття навичок для належного виконання посадових обов'язків;</li> <li>– поширення стандартів продуктивної та ефективної роботи на державній службі;</li> <li>– підвищення етичної компетентності</li> </ul>
Індивідуальні програми професійного розвитку	Генеральний директор установи, за погодженням членів Корпусу державної служби	– виявлення потреби участі у центральному, загальному або спеціалізованому навчанні
Спеціалізовані тренінги	Генеральний директор установи	– набуття специфічних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків

Спеціалізоване навчання проводиться, зокрема, для осіб, які займають посади спеціалістів, з метою поглиблення знань і підвищення кваліфікації у сферах, пов'язаних із завданнями установи.

Нарешті, законодавство зобов'язує роботодавців визначати індивідуальні програми професійного розвитку для членів Корпусу державної служби,

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, враховуючи вищезазначене, для ефективного реформування сфери професійного навчання державних службовців України доцільно використати позитивний досвід Республіки Польща у цій сфері. На наш погляд, позитивній тенденції сприятимуть такі рекомендації:

– зменшення теоретичного викладу матеріалу за рахунок збільшення занять, які сприятимуть набуттю практичних умінь та навичок, необхідних у продовженні професійної діяльності та стануть підґрунтям для кар'єрного зростання;

– обов'язкове стажування слухачів під час навчання в державних установах однієї з країн-членів Європейського Союзу щонайменше протягом 1–2 місяців;

– написання стажером невеликої (1–1,5 авторського аркуша) науково-дослідної роботи з теоретичним викладом знань, умінь та практич-

них навичок, набутих під час стажування, надання рекомендацій для реформування системи професійного навчання державних службовців України.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на вивчення системи професійного навчання державних службовців інших країн-членів Європейського Союзу, поліпшення нормативно-правової бази України, а також внесення практичних рекомендацій для удосконалення системи професійного навчання державних службовців нашої держави.

### Список використаних джерел

1. Божья-Воля А. А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы / А. А. Божья-Воля // Вопр. гос. и муницип. упр. – 2009. – № 2. – С. 81–103.
2. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців / В. М. Бойко // Буковин. вісн. держ. служби та місц. самоврядування. – 2016. – № 1. – С. 3–8.
3. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – Київ : Міленіум, 2004. – 128 с.
4. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 р. № 19. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-%D0%BF>
5. Деякі питання реформування державного управління [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
6. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 верес. 2016 р. № 674. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/674-2016-%D0%BF>
7. Конституційні акти Європейського Союзу / упоряд. Г. Друзенко ; за заг. ред. Т. Качки. – Київ : Юстініан, 2005. – Ч. I. – 512 с.
8. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні : підручник / Д. В. Неліпа ; 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр учб. л-ри, 2017. – 376 с.
9. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців / О. Я. Окіс // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – № 1. – С. 195–204.

### References

1. Bozh'ya-Volya, A.A. (2009), "Evaluation of the performance of senior civil servants: international experience and Russian perspectives", *Voprosy gosudarstvennoho i munitsypal'noho upravleniya*, issue 2, pp. 81-103.
2. Boyko, V.M. (2016), "Possibilities of applying EU experience to reform the system of professional training of civil servants", *Bukovyns'kyy visnyk derzhavnoyi sluzhby ta mistsevoho samovryaduvannya*, issue 1, pp. 3-8.
3. Bossart, D. and Demmke, K. (2004), *Derzhavna sluzhba u krayinakh-kandydatakh do vstupu do YeS: novi tendentsiyi ta vplyv intehratsiynoho protsesu* [Civil service in candidate countries for accession to the EU: new trends and the impact of the integration process], translated from English by Shalenko, O. M., Milenium, Kyiv, Ukraine.
4. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Decree "Some issues of vocational training for civil servants and local self-government officials" of 13.01.2016 No 19, available at : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-%D0%BF> (Accessed 12 November 2017).
5. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Decree "Some issues of public administration reform" of 26.06.2016 No. 474-r, available at : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (Accessed 17 November 2017).
6. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Decree "Some issues of reforming the system of professional training for civil servants and local self-government officials" of 27.09.2016 No. 674, available at : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/674-2016-%D0%BF> (Accessed 17 November 2017).
7. Druzenko, H. (compiler) and Kachka, T. (ed.) (2005), *Konstytutsiyini akty Yevropeys'koho Soyuzu* [Constitutional Acts of European Union], chapter I, Yustinian, Kyiv, Ukraine.
8. Nelipa, D.V. (2017), *Orhanizatsijno-pravovi zasady derzhavnoi sluzhby v Ukraini: pidruchnyk* [Organizational and legal principles of the civil service in Ukraine: Textbook], 2-nd edition, revised and supplemented, "Tsentr uchbovoi literatury", Kyiv, Ukraine.

10. Право в державному управлінні : навч. посіб. = The Law in Public Administration : handbook / С. Д. Дубенко, Т. П. Кудлай, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2016. – 376 с.
11. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
12. Прудюс Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : монографія / Л. В. Прудюс ; за заг. ред. С. Д. Дубенко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : [б. в.], 2012. – 232 с.
13. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / А. П. Рачинський ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2009. – 315 с.
14. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська та ін. – Київ : НАДУ, 2013. – 112 с.
15. Ягупов В. В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця / В. В. Ягупов // Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів : зб. наук. пр. / за ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченко, Н. Г. Ничкало ; уклад. : М. В. Артюшина, В. П. Тименко та ін. – Київ : НТУ, 2015. – С. 126–136.
16. § 8 section 2 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service // Dz.U. [The Journal of Laws]. – No. 190. – Item 1274.
17. § 9 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service // Dz.U. [The Journal of Laws]. – No. 190. – Item 1274.
18. Itrich-Drabarek J. Civil Service in Poland / Itrich-Drabarek J., Mroczka K., Swietlikowski L. ; Faculty of Journalism and Political Science, University of Warsaw, 2012. – 99 p.
19. National Schools of Government, Building Civil Service Capacity, OSCD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2017. – Режим доступу : [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/national-schools-of-government\\_9789264268906-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/national-schools-of-government_9789264268906-en)
9. Okis, O.Ya. (2009), “The problems of professional development of civil servants”, *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, issue 1, pp. 195-204.
10. Dubenko, S.D., Kudlay, T.P., Mel'nychenko, V.I. and Plakhotnyuk, N.H. (2016), *Pravo v derzhavnomu upravlinni* [The Law in Public Administration: handbook], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On Civil Service” of 10.12.2015 No. 889-VIII, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 12 November 2017).
12. Prudyus, L.V. (2012), *Upravlinnya yakistyu profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukrayini : monohrafiya* [Quality management of vocational training of civil servants in Ukraine], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
13. Rachyns'kyj, A.P. (2009), *Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichnyj analiz): monohrafiia* [Strategic personnel management in state authorities (theoretical and methodological analysis): monograph], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
14. Ser'ohin, S.M., Borodin, Ye.I., Lypovs'ka, N.A. et al (2013), *Reformuvannya profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukrayini: problemy ta perspektyvy : monohrafiya* [Reforming vocational training of civil servants in Ukraine: challenges and perspectives], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
15. Yahupov, V.V. (2015), “Methodological principles of professional development of personality of a specialist”, in Kremenya, V.H., Dmytrychenka, M.F. and Nychkalo, N.H. (editors), Artyushyna, M.V., Tymenko, V.P. et al (compilers) (2015), *Kontseptual'ni zasady profesiynoho rozvytku osobystosti v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv: zbirnyk naukovykh prats'*, [Online], available at : <http://lib.iitta.gov.ua/10784/> (Accessed 20 November 2017).
16. (2010), § 8 section 2 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service, *Dz.U. The Journal of Laws*, issue. 190, item 1274.
17. (2010), § 9 of the regulation of the Prime Minister of 6 October 2010 on detailed conditions of organisation and conducting of training in civil service. – *Dz.U. The Journal of Laws*, issue. 190, item 1274.
18. Itrich-Drabarek, J., Mroczka, K. and Swietlikowski, L. (2012), *Civil Service in Poland*; Faculty of Journalism and Political Science, University of Warsaw, Poland.
19. (2017), National Schools of Government, Building Civil Service Capacity, OSCD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, available at: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/national-schools-of-government\\_9789264268906-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/national-schools-of-government_9789264268906-en) (Accessed 12 December 2017).