ВИЩА ОСВІТА

УДК 351:323.2
DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)...
JEL Classification: I28; M53; Q28; O2

ЛАДОНЬКО Людмила
E-mail: l.ladonko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5219-9494
д. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

МІРКО Наталія
E-mail: n.mirko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4884-5195
к. н. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Проаналізовано ключові підходи й системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в європейській практиці. Виокремлено ключові проблеми у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні. Запропоновано напрями та шляхи вдосконалення процесів підготовки державних службовців в Україні відповідно до провідного міжнародного досвіду.

Ключові слова: державне управління, система підготовки та підвищення кваліфікації, державний службовець, система, модель, підхід.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлюється процесами євроінтеграції України в рамках входження в єдиний соціально-економічний простір Європи. Імплементація економічної та юридичної бази відповідно до європейських стандартів потребує швидкого переходу на європейські стандарти підготовки державних службовців, що дасть можливість скоротити рівень бюрократичного навантаження та корупційної складової в органах державної та місцевої влади та надалі – досягти мети щодо вступу до членства в Європейський Союз.

В Україні існує необхідність реформування державної служби, зокрема системи підготовки кадрів для державної служби. Такий процес неможливий без використання міжнародного досвіду провідних країн Європи, який дасть змогу ефективніше реалізувати політику реформ

© Ладонько Л., Мірко Н., 2021

у цій сфері. До того ж підвищення ефективності та результативності діяльності державних службовців є одним з пріоритетних напрямів державного управління, що нерозривно пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування програм навчання, орієнтованого на розвиток у майбутніх чиновників системного мислення, комунікабельності, уміння працювати в команді та самостійності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему підготовки та перепідготовки державних службовців у теоретичному й практичному аспектах розглядали вітчизняні вчені А. Акімов [1], С. Гончарук [2]. Питанню планування сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, розвитку кар'єри державних службовців присвятили свої праці науковці О. Дикань [3], Я. Жовнірчик [4]. Дослідженнями підходів і моделей підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в іноземних країнах займались вчені М. Хім, О. Білик [5], Л. Корнута [6], А. Шевченко [7], Є. Гребоножко [8].

Проте науковці Польщі та країн Балтії зазначають недосконалість національних систем підготовки державних службовців, порівнюючи з розвиненими країнами Західної Європи, разом з тим вітчизняні дослідники вказують на задовільний рівень підготовки таких фахівців в Україні [6; 7; 9].

Метою статті є дослідження наявних підходів щодо підготовки та перепідготовки державних службовців і визначення пріоритетних напрямів реформування цього процесу в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Матеріали та методи. Теоретичними та практичними основами дослідження стали праці закордонних і вітчизняних фахівців у галузі підвищення ефективності державної служби, відомі концепції з державного управління.

Під час написання статті використано загальнонаукові принципи пізнання економічних явищ (діалектичний, конкретно-історичний, системний тощо), загальнонаукові методи системного, логічного, структурного, факторного та порівняльного аналізу. Методологічною основою наукового дослідження є системний підхід, завдяки якому обґрунтовано сучасний стан системи підготовки державних службовців в окремих країнах.

Результати дослідження. У світовій практиці в системі класифікації моделей і концепцій підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові групи.

За концепцією підготовки кваліфікованих кадрів на державній службі вирізняють три основні напрями навчання:

Спеціалізоване – система навчальних планів і програм, за якими проводять спеціальну підготовку в межах розвитку конкретної системи державного управління, орієнтованої на інноваційний і технологічний розвиток цієї системи;

Багатопрофільне – передбачає всебічне навчання в межах різноманітних сценаріїв розвитку системи державного управління в майбутньому;

Особистісне – спрямоване на розкриття сильних сторін державного службовця відповідно до його особистих природних якостей, навичок і вмінь.

За системою навчання [6, с. 83–84]:

- відкриті (США, Великобританія): характерними рисами є мобільність і конкурентоспроможність персоналу; кадровий добір здійснюють на основі вільного доступу з урахуванням університетської дипломної роботи та незалежного конкурсу шляхом співбесід або екзамену (письмового, усного); оплата праці визначається загалом за результатами праці чиновника; досить суворий контроль з боку громадянського суспільства;
- закриті (Німеччина, Франція, Японія): характеризуються ієрархічною системою добору кадрів; елітарними рисами в системі професійної підготовки вищих керівних кадрів; високим соціальним статусом; оплата праці встановлюється залежно від посади та стажу державної служби.

За історичною приналежністю визначають чотири моделі підготовки: англосаксонську, французьку, німецьку та північноамериканську. Кожна з них вирізняється певними особливостями та характерними властивостями в рамках підготовки та перепідготовки державних службовців, що пояснюється особливостями системи державного управління та системи професійної й післяпрофесійної освіти цих країн.

Для формування цілісного уявлення щодо системи підготовки державних службовців у практиці європейських країн розглянемо три основні підходи, елементи яких за певної адаптації можна застосувати в процесі реформування вітчизняної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: англосаксонський, французький та східноєвропейський.

Англосаксонський підхід [7; 8]. Фундатором англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Німеччиною, Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю цього підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча наразі ситуація змінилася, державні службовці, що отримали професійну освіту за методикою англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері [5].

У Великобританії міністерствами зайнятості та освіти і науки, що займаються питаннями безперервної професійної освіти, реалізовано ідею професійного саморозвитку фахівців, яка знайшла своє застосування в навчальних закладах підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Зміст навчального плану додаткової професійної освіти містить:

- виявлення індивідуальних особливостей державних службовців і побудову індивідуального освітнього плану для конкретного спеціаліста;
- підвищення базових професійних компетенцій державного службовця;
- розвиток вміння визначати й реалізовувати професійне самообмеження в словах, вчинках; професійній компетентності;
- раціональне розподілення свого часу, управління власними ресурсами, фіксацію своїх досягнень і невдач, визначення пріоритетних напрямів у професійній діяльності.

Для державних службовців (від міністрів до рядових чиновників на місцях) затверджено комплекс *Professional Skills for Government*, що визначає перелік ключових компетенцій державного службовця. Цей комплекс представляє керівництво кадровими службами державних органів і дає можливість визначити вимоги до посади державного службовця, зокрема такі компетенції: фахову; ділову; морально-психологічну; соціальну; інтелектуальну. Важливу роль у цій системі відіграє фахова компетентність, що дає змогу проводити дослідження під час роботи з інформацією, і навіть ефективну комунікацію та інформаційну безпеку.

В якості основних цінностей чиновників усіх рівнів у Великій Британії затверджено Кодекс цивільної служби Великобританії. Цей кодекс визначає цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість, що дає змогу ввести в модель компетенцій якісний і кількісний вимір. Варто відзначити, що єдиної централізованої системи підготовки кадрів для державної служби в *англосаксонській моделі* бракує, однак є безліч курсів, програм, семінарів з урахуванням індивідуального підходу до вибору освітньої програми.

Важливим чинником успіху німецької освітньої системи й високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання управлінців. Тож система підготовки кадрів для державної служби Німеччини, хоча традиційно й сформувалася в рамках англосаксонського підходу, проте давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Державна служба в Німеччині відрізняється високою ефективністю, престижем і пошаною серед населення, внаслідок цього для адаптації державної служби до умов сучасного світу, що змінюється, обрано тактику «великого якісного стрибка за допомогою маленьких кроків». Серед таких «кроків» можна зазначити децентралізацію державної служби, дивергенцію статусу держслужбовців, переорієнтацію державної служби на «клієнтні» відносини з громадянами [8, с. 114].

Французька модель [6; 7]. Представниками французького підходу до формування кадрової політики та управління професійним розвитком державних службовців є Франція, Італія та Іспанія. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави. Розглядаючи систему підготовки висококваліфікованих державних службовців у Франції, варто розрізняти поняття

професійної підготовки (*formation*) та освіти (*enseignement*). Така модель кадрового забезпечення держслужби в країні характеризується тим, що співробітники мають набувати освіту через систему загальної та вищої освіти. Професійна ж підготовка здійснюється спеціальними навчальними закладами, в яких службовець одержує необхідні безпосередньо для служби знання й навички після отримання загальної освіти.

Розвиток системи додаткової професійної освіти відбувається на основі загальнонаціонального прогнозування потреби у кваліфікованих робітничих кадрах за кошт міністерства, що координує свою діяльність з Комітетом планування. Перепідготовка здійснюється в державних навчальних закладах, що мають спеціальні виїзні центри.

Державні службовці можуть вибирати будь-яку освітню програму в рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток. У Франції звичайною формою безперервної освіти для фахівців є навчання в установах (від декількох днів до 3–5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію.

Східноєвропейський підхід [6]. У межах цього підходу проаналізуємо досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Польщі та Латвії. Знаходячись у тих самих часових рамках, ці країни продемонстрували ефективніший, ніж в Україні, перехід від адміністративної системи підготовки державних службовців до ліберально-демократичної та можуть стати взірцем для активізації таких процесів у нашій державі.

Одним з яскравих прикладів необхідності зміни підходів у державному управлінні й підготовці державних службовців для України є досвід Польської Республіки. Специфіка державної служби Польщі в тому, що корпус державної служби має тільки ті посади, на які поширюється влада прем'єр-міністра. Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам влади, не входять до Корпусу державної служби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і воєводств, губернатори та їхні заступники належать до політичної сфери й не включені до державної служби. Корпус державної служби поділено на дві категорії: державнослужбовці, що працюють за трудовим договором, та державні службовці, які працюють за призначенням. Співробітники, які вперше вступили на державну службу, мають пройти підготовчу службу, термін якої не перевищує чотири місяці й завершується складанням іспиту [6, с. 85].

Ключовим елементом системи перепідготовки державних службовців у Польщі є тренінги, що плануються, адмініструються та контролюються главою державної служби та офісом Генеральних Директорів. Такі тренінги являють собою програму підготовки державних службовців за різними напрямами відповідно до займаних посад та їхньої компетенції. Ця система має специфічний характер та орієнтована суто на надання конкретних необхідних знань для обраної групи державних службовців. Водночас у країні здійснюється підготовка

державних службовців у рамках стаціонарної та дистанційної форм навчання у вищих навчальних закладах за освітнім ступенем «бакалавр» і «магістр». У Польщі ключовим освітнім інститутом, що надає послуги у сфері підготовки державних службовців, є Національна школа публічного адміністрування. Ця інституція безпосередньо готує майбутніх кадрів на державну та муніципальну службу, після закінчення якої випускники автоматично приймаються на державну службу. Набір до школи здійснюється на відкритих і конкурентних засадах шляхом незалежного оцінювання знань і вмінь майбутніх державних службовців. Крім того, Національна школа публічного адміністрування проводить підготовчі курси та семінари відповідно до існуючих потреб державної служби.

Досить цікавою для нашої країни є система підготовки державних службовців у Латвії. Правовою базою їхньої системи є Закон про державну службу й відповідні підзаконні акти, що затверджуються постановами кабінету міністрів [10]. Загальні принципи організації системи професійної підготовки держслужбовців розроблені згідно з основними підходами до системи посад державної служби. Вимогами для участі в конкурсі є необхідні професійні навички та компетенції, що визначені для кожної окремої посади, яку займає державний службовець, у каталозі робіт, який деталізується конкретною установою.

У Латвії немає спеціальної початкової підготовки державних службовців. Вимога вищої освіти для державного службовця гарантує, що тільки особа, яка має диплом про вищу освіту, може брати участь у конкурсі. Очікувана професійна спеціалізація для заявників визначається конкурсними вимогами та перевіряється шляхом конкурсу [6, с. 85]. У Латвії діє система паралельного навчання державних службовців у рамках безпосередньої роботи. Тож здебільшого державні службовці в Латвії навчаються в рамках заочної, вечірньої чи дистанційної форми навчання в університетах країни. Ця система навчання державних службовців є ключовою в Латвії.

Щодо системи підвищення кваліфікації державних службовців у країні, то ключовим закладом є Латиська школа публічного адміністрування. До того ж за чинним законодавством держслужбовці Латвії можуть підвищити кваліфікацію за допомогою навчального центру муніципалітетів, що є інститутом практикуючих співробітників місцевих адміністрацій, які виконують функції викладачів і контролюють рівень засвоєння відповідних знань і вмінь.

Підготовка державних службовців і працівників місцевого самоврядування здійснюється за системою державного та приватного навчання із залученням експертів як із державного сектору, так і незалежних з приватного сектору освіти. Водночас програми підготовки державних службовців розробляються та впроваджуються виключно в рамках компетенції державних органів. Зокрема навчальні програми розробляються та затверджуються до прийняття Державною канцелярією Латвії. Підготовка та перепідготовка державних службовців у Латвії фінансується винятково з державного бюджету країни [11].

За результатами дослідження можна зробити висновок, що існуюча система підготовки державних службовців в Україні має бути реформована в межах відкритої моделі, що забезпечує високий рівень застосування інформаційних технологій і дистанційної освіти, залучення приватного сектору до навчання державних службовців, випереджаючий характер навчання та безперервність освіти поряд з формуванням високого рівня відповідальності та роботи на результат.

До того ж необхідно розуміти, що в умовах реформування системи державної служби відповідно до європейських стандартів виникатимуть певні проблеми (*рис. 1*).

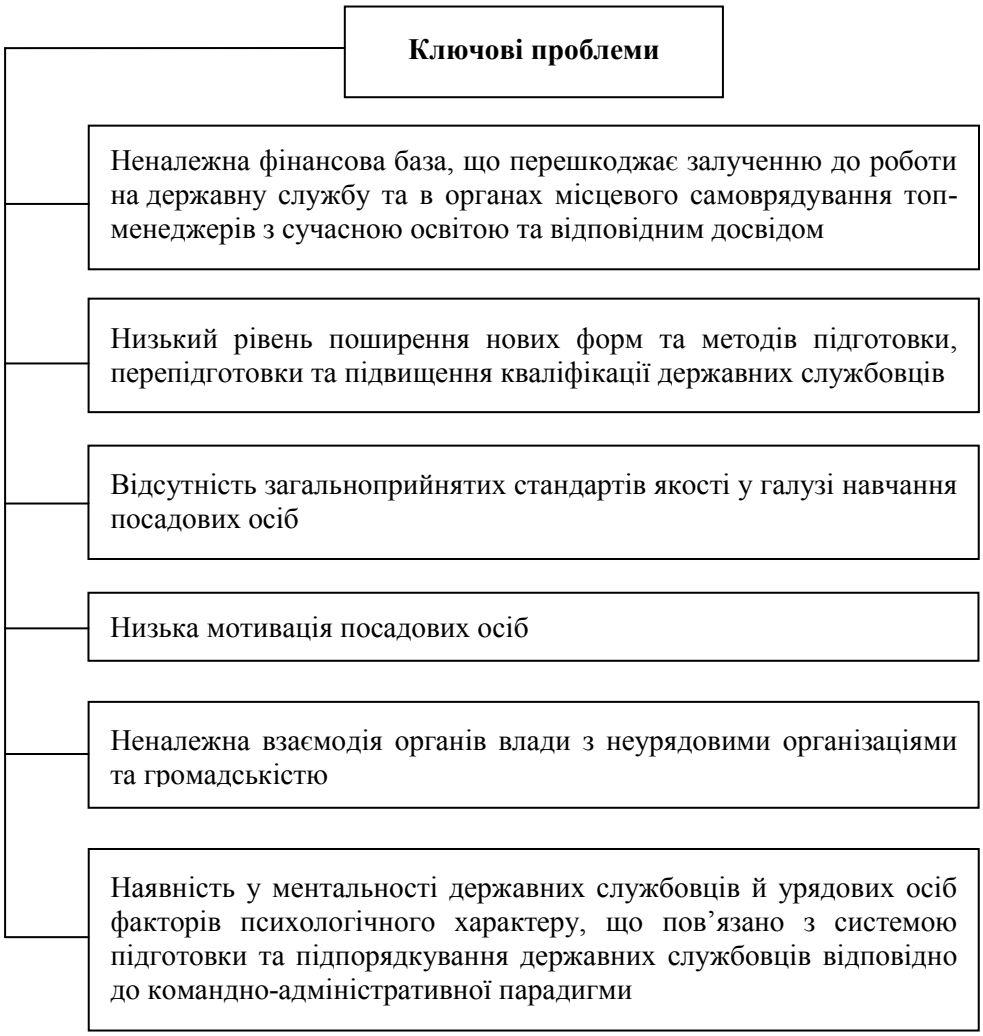

Рис. 1. Ключові проблеми в сфері підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні

Джерело: розроблено авторами.

Зазначені проблеми перешкоджають розвитку загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців, серед яких найзначущими є відсутність достатнього фінансування цих процесів,

недостатній рівень мотивації посадових осіб у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців, застаріла ментальність командно-адміністративного періоду.

Для проведення ефективного реформування системи підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні варто визначити пріоритетні напрями у сфері модернізації системи, застосовуючи елементи східноєвропейського підходу та використовуючи досвід Польщі та Латвії (*рис. 2*).

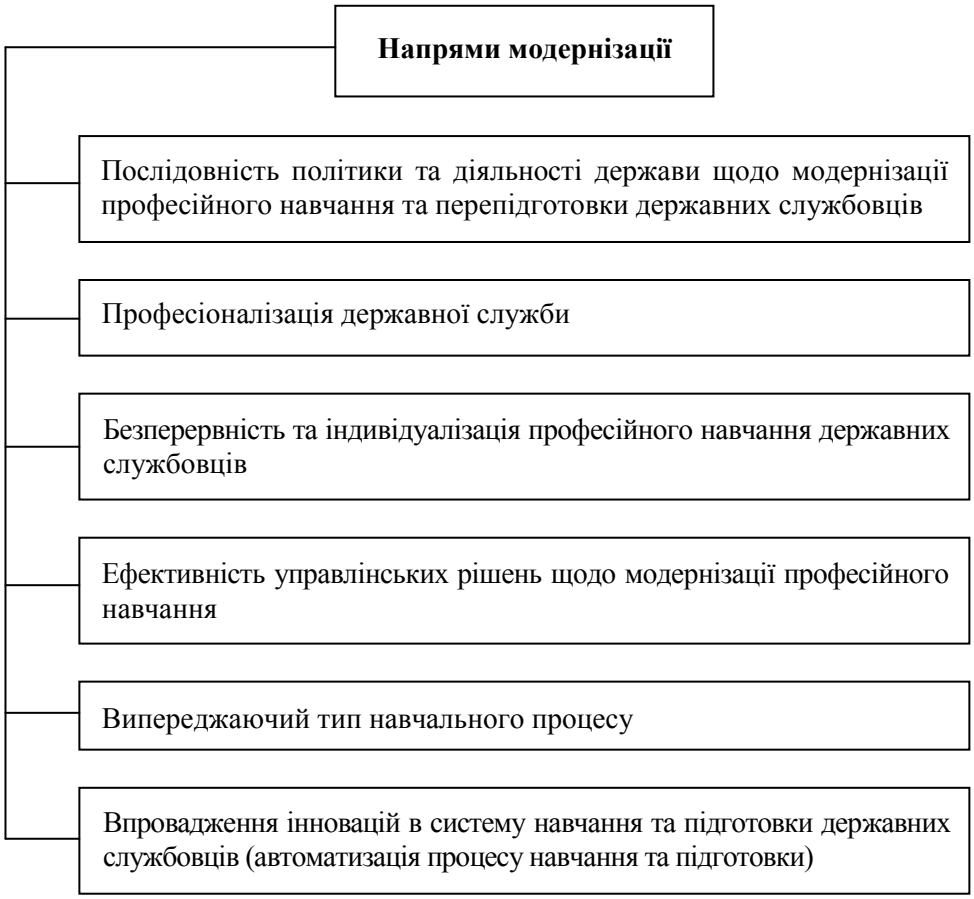

Рис. 2. Пріоритетні напрями у сфері модернізації системи професійної підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні

Джерело: розроблено авторами за [6; 8; 9; 11].

Запропоновані на *рис. 2* пріоритетні напрями дають можливість впровадити в Україні всебічний, постійний, безперервний і випереджаючий процес навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців шляхом розвитку інноваційних систем і технологій, що підвищить ефективність освітнього процесу для таких фахівців у межах країни.

Висновки. Реалізація державної кадрової політики в Україні створює вимоги до формування «української моделі» підготовки та перепідготовки державних службовців. Українська модель знаходиться

в динамічному розвитку та поступово впроваджує нові принципи й підходи щодо удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів. Проте для адаптації української політики підготовки кадрів до стандартів ЄС необхідно створити нові механізми та інструменти підготовки державних службовців, впровадити відповідні законодавчі та нормативно-правові акти. Такі заходи сприятимуть переходу до прогресивнішої системи підготовки, яка значною мірою знизить тиск на сектор державного управління в системі адміністрування та державний бюджет в рамках фінансування сфери навчання та перепідготовки державних службовців.

Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, до якої належатимуть особи, що пройшли підготовку у сфері управління (державні менеджери). Професійна підготовка й перепідготовка має здійснюватися в обов'язковому порядку, а терміни навчання залежатимуть від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця. Навчання державного службовця передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що має позитивний вплив на підготовку фахівців.

Одним із ключових напрямів реформування системи підготовки державних службовців в Україні є розробка механізму безперервного навчання державних службовців у рамках дистанційної форми, що дасть змогу підвищити рівень компетенції, а також позитивно вплине на інноваційну складову освітньої сфери. Цікавою для нашої країни може бути реалізація концепції спеціалізованого навчання, що є сучасним і перспективним напрямом професійної підготовки державних службовців. Це дасть змогу усунути недоліки в законодавстві, організувати ефективний процес підготовки та перепідготовки державних службовців в умовах обмеженості фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування таких процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 3. С. 106-114.
2. Гончарук С. Т. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1. С. 57-63.
3. Дикань О. В. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. *Theory and Practice of Public Administration*. 2018. № 2. С. 1-6.
4. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
5. Хім М. К., Білик О. І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152 (дата звернення: 26.04.2021).

6. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 2. С. 81-86.
7. Шевченко А. В. Основні характеристики моделей та систем державного управління європейських країн – членів ЄС. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 2. С. 186-191.
8. Гребоножко Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Інвестиції: практика та досв*ід. 2017. № 9. С. 113-116.
9. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Державне управління удосконалення і розвиток*. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf (дата звернення 25.04.2021).
10. Національна школа публічного адміністрування. Польща: KSAP, 1991-2019. URL: http://ksap.gov.pl/ksap/ (дата звернення 23.04.2021).
11. Законодавство Латвії. URL: http://www.pravo.lv/law_ru.html (дата звернення 26.04.2021).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021.

Ladonko L., Mirko N. Professional training of civil servants: foreign experience.

Background. *Along with bringing Ukraine's economic and legal base in line with European standards, there is a need for a rapid transition to European standards for the training of civil servants, which will reduce the bureaucratic burden and corruption in state and local authorities, and further achieve the goal of membership of the European Union. This process is impossible without using of foreign experience of leading European countries, which will allow for more effective implementation of reform policies to improve the efficiency and effectiveness of civil servants.*

The ***aim*** *of the work is to study the existing approaches to the training and retraining of civil servants and to identify priority areas for reforming this process in Ukraine, considering foreign experience.*

Materials and methods. *In writing the article, general scientific principles of knowledge of socio-economic phenomena and general scientific methods of systematic, logical, structural, factor and comparative analysis were used.*

Results. *The analysed approaches to the training of civil servants in European practice made it possible to conclude that the current system of training of civil servants in Ukraine should be reformed within the open model, which provides a high level of information technology and distance education, private sector involvement in civil servant training, the advanced nature of learning and continuity of education, along with the formation of a high level of responsibility and work for results.*

Conclusion. *As a result of the study, it was concluded that the system of training and retraining of civil servants of each analysed country only tends to a single model and usually combines some elements of other models. This process testifies to the mutual integration of modern trends, the convergence, mutual enrichment and interpenetration of different approaches to building the ideal model that would meet the requirements of public administration of a particular country.*

Keywords: public administration, system of training and certification training, civil servant, system, model, approach.

REFERENCES

1. Akimov, O. O. (2016). Profesijna dijal'nist' derzhavnyh sluzhbovciv ta posadovyh osib miscevogo samovrjaduvannja: psyhologichni aspekty upravlinnja kadramy [Professional activity of civil servants and local government officials: psychological aspects of personnel management]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja – Public administration and local self-government, 3*, 106-114 [in Ukrainian].
2. Goncharuk, S. T. (2017). Profesijna pidgotovka derzhavnyh sluzhbovciv – vazhlyvyj element prohodzhennja derzhavnoi' sluzhby [Professional training of civil servants is an important element of civil service]. *Jurydychnyj visnyk – Legal bulletin, 1*, 57-63 [in Ukrainian].
3. Dykan', O. V. (2018). Planuvannja i rozvytok kar'jery derzhavnyh municypal'nyh sluzhbovciv [Career planning and career development of civil servants]. *Theory and Practice of Public Administration – Theory and Practice of Public Administration, 2*, 1-6 [in Ukrainian].
4. Zhovnirchyk, Ja. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v organah derzhavnoi' vlady ta organah miscevogo samovrjaduvannja [Modern personnel policy in public authorities and local governments]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 12*, 102-107 [in Ukrainian].
5. Him, M. K., & Bilyk, O. I. Publichne upravlinnja profesijnym rozvytkom derzhavnyh sluzhbovciv v krai'nah JeS [Public management of professional development of civil servants in EU countries]. *Derzhavne upravlinnja: udosko-nalennja ta rozvytok – Public administration: improvement and development.* Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152 (data zvernennja: 26.04.2021) [in Ukrainian].
6. Kornuta, L. (2016). Jevropejs'kyj dosvid pidgotovky derzhavnyh sluzhbovciv dlja Ukrai'ny [European experience in training civil servants for Ukraine]. *Visegrad Journal on Human Rights, 2*, 81-86 [in Ukrainian].
7. Shevchenko, A. V. (2017). Osnovni harakterystyky modelej ta system derzhavnogo upravlinnja jevropejs'kyh krai'n – chleniv JeS. Naukovi zapysky Instytutu zakono-davstva Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [The main characteristics of models and systems of public administration of European EU member states. Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2, 186-191 [in Ukrainian].
8. Grebonozhko, Je. P. (2017). Dosvid zahidnogo ta shidnogo instytutu derzhavnogo upravlinnja u formuvanni modeli derzhavnoi' sluzhby Ukrai'ny (na prykladi Nimechchyny ta Pol'shhi) [Experience of western and eastern institutes of public administration in forming the model of civil service of Ukraine (on the example of Germany and Poland)]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 9*, 113-116 [in Ukrainian].
9. Mosora, L. S. (2018). Dosvid organizacii' derzhavnoi' sluzhby v Pol'shhi: orijentyry dlja Ukrai'ny [Experience of civil service organization in Poland: guidelines for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnja udoskonalennja i rozvytok – Public Administration for Improvement and Development, 3*. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf (data zvernennja 25.04.2021) [in Ukrainian].
10. Nacional'na shkola publichnogo administruvannja [National School of Public Administration]. Pol'shha: KSAP, 1991-2019. Retrieved from http://ksap.gov.pl/ksap/ (data zvernennja 23.04.2021) [in Ukrainian].
11. Zakonodavstvo Latvii' [Latvian legislation]. Retrieved from http://www.pravo.lv/law_ru.html (data zvernennja 26.04.2021) [in Ukrainian].