

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра державного управління  
документознавства та інформаційної діяльності

**ISSN 2617-4650**

<https://doi.org/10.31713/st3-420190>

# **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

збірник наукових праць  
Випуск 3-4, 2019 р.

Рівне – 2019

## СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Антонова С. Є.</b> Аналіз реалізації публічної житлової політики в місті Рівне .....	7
<b>Сазонець І. Л., Вівсяник О. М.</b> Наукова спадщина Анрі де Сен-Сімона на етапі становлення інституалізму як методологічного інструменту науки про державне управління .....	14
<b>Зима І. Я.</b> Теоретичні основи формування механізму державного управління охороною здоров'я та співпраці з міжнародними організаціями .....	25
<b>Корбутяк В. І., Фесюк А. М.</b> Підвищення якості надання інформаційно-адміністративних послуг в Малолюбашанській ОТГ .....	31
<b>Мартинюк Г. Ф.</b> Зарубіжний досвід організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні .....	45
<b>Обуховська Л. І.</b> Розвиток процесу децентралізації в Україні та досвід реформи децентралізації в Польщі .....	53
<b>Романенко О. Є., Сивий Р. П.</b> Імплементація політики Європейського Союзу у сферу трансформації державної служби в Україні на основі електронного урядування .....	64
<b>Тихончук Л. Х.</b> Структурна модернізація суспільно-економічних відносин та небезпека ізоляціонізму в міжнародній економічній діяльності України .....	74
<b>Фесянов П. О.</b> Державне регулювання радіаційною безпекою в Україні: заходи щодо його вдосконалення .....	79
<b>Цецик Я. П.</b> Протидія силових структур Другої Речі Посполитої українським національним партіям на Волині напередодні другої світової війни .....	86

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Андрійцьо-Рузаєва А. Ю., Задорожна Іванна</b> Сутність стратегічної парадигми самоменеджменту .....	93
<b>Антонюк О. Р.</b> Роль професійних організацій у розвитку ринку послуг (на прикладі діяльності аудиторської палати України) .....	100

## Зміст випуску

<b>Валіулліна З. В.</b> Зростання значення ІТ-корпорацій України в експорті послуг .....	109
<b>Гессен А. Є., Приз О. В.</b> Проблеми конкурентоспроможності експортного потенціалу України .....	116
<b>Гладченко А. Ю.</b> Потенціал впровадження європейського досвіду досягнення макроекономічної рівноваги в Україні .....	125
<b>Джинджоян В. В.</b> Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств в контексті «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» .....	131
<b>Сазонець О. М., Никончук В. М.</b> Методи оцінки інтелектуального капіталу на різних рівнях економічної системи ....	142
<b>Саленко А. С.</b> Визначення напрямів розвитку високотехнологічного корпоративного підприємництва в Україні .....	148
<b>Сардак С. Э., Радзиевская С. А.</b> Идентификация локальных цивилизаций и их влияние на социально-экономическое развитие .....	155
<b>Саричев В. І.</b> Індикатори ефективності охорони здоров'я в умовах розвитку соціо-еколого-економічних систем .....	167

УДК 351.862.4 (477)

<https://doi.org/10.31713/st3-420195>

JEL A 23, D 78, F 68

**Мартинюк Г. Ф.,**

к.п.н.,

доцент кафедри державного управління,  
документознавства та інформаційної діяльності  
Національний університет водного  
господарства та природокористування, м. Рівне

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ****Martyniuk H. F.,**

Ph.D. in Pedagogical

Associate Professor of Department of Public Administration,  
Documentation and Information Activities  
National University of Water  
and Environmental Engineering

**FOREIGN EXPERIENCE OF TRAINING ORGANIZATION AND IMPROVEMENT OF CIVIL SERVANTS  
QUALIFICATION: IMPLEMENTATION PROBLEMS IN UKRAINE**

У статті узагальнюється досвід організації підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, їх професійного розвитку в таких країнах як Франція, Великобританія та Німеччина. Окреслюються проблеми та шляхи його імплементації в Україні. Визначено відмінності підготовки державних службовців в університетах

The article summarizes the experience of organizing the training and professional development of civil servants, their professional development in countries such as France, the United Kingdom and Germany. The problems and ways of its implementation in Ukraine are outlined. Differences in training of civil servants in universities are determined

**Ключові слова:** підготовка, підвищення кваліфікації, державні службовці, імплементація, країни, зарубіжний досвід

**Keywords:** training, advanced training, civil servants, implementation, countries, foreign experience

**Постановка проблеми.** Реформування вітчизняну практику кращого зарубіжного державної служби вимагає посилення вимог досвіду, що актуалізує дослідження до професіоналізму державних службовців і означеної проблеми. Відтак, одним з посадових осіб місцевого самоврядування, пріоритетних напрямів соціально-ефективності їх навчання. Реалізація цієї економічного розвитку України є якісний мети неможлива без впровадження у розвиток системи підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Досягти високого рівня професіоналізму державних службовців, чого вимагають завдання, поставлені у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 можна лише завдяки забезпеченню ефективності функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. В свою чергу, успішне виконання законів і урядових рішень можливе лише тоді, коли цей процес буде підкріплений злагодженою системою державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, з чітким розподілом повноважень і відповідальності на всіх рівнях управління. Для забезпечення вищезазначеного необхідно здійснювати широкомасштабну підготовку державно-управлінських кадрів, здатних до реалізації діяльності на засадах належного, демократичного врядування.

Закон «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [5] встановлює і новий підхід до навчання державних службовців, а саме підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, що проводиться у відповідних вищих навчальних закладах шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за професійними програмами, за програмами спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування або в інших формах. Сьогодні ці сфери потребують як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає передусім реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елемента розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності

компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі. Ефективність державного управління залежить від того, наскільки державні службовці (як на центральному, так і місцевому рівнях) розуміють цілі реформ та мають відповідну компетентність задля їхньої реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем підвищення рівня професійної компетентності державних службовців зробили такі вчені, як-от: В. Загорський, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, Т. Кіцак, Н. Колісніченко, Н. Липовська, І. Лопушинський, В. Луговий, А. Мазак, В. Олуйко, Г. Опанасюк, М. Рудакевич, Н. Протасова, М. Терентьев, М. Іжа, В. Яцуба та інші.

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні шляхів удосконалення системи підвищення рівня професійної компетентності державного службовця як складової його діяльності на основі імплементації досвіду країн Європи.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування державної служби України, в сьогоденних умовах її розвитку, вимагає посилення вимог щодо підвищення рівня професійної компетентності, їх відповідальності та ефективності у прийнятті управлінських рішень. Реалізація цієї мети неможлива без врахування та впровадження досвіду систем професійного навчання державних службовців в Європейських країнах у вітчизняну практику. Тому, коли Україна обрала європейський шлях розвитку, важливим є вивчення особливостей навчання державних службовців у розвинених країнах світу, з метою реформування та модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні.

У більшості країн Європейського Союзу

(далі – ЄС) велике значення надається професійній підготовці і перепідготовці державних службовців. Ця проблема складає найважливішу частину державної політики. Пояснюється це тим, що результати навчання державних службовців є умовою як для просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, чину, звання і т. ін., підвищення заробітної плати тощо. Прийом на державну службу та просування по ній є органічно пов'язані з безперервним навчанням державних службовців. У Франції, Великій Британії та Німеччині існують чіткі формальні кваліфікаційні вимоги, які полягають у наявності вищої освіти для певних рівнів посад [1, с. 132].

Статус держслужбовця країн ЄС, як правило, закріплений у відповідних правових документах. Обов'язковою умовою для прийому на державну службу є наявність базової освіти і спеціальної профільної підготовки. Крім того, для підвищення професійних навичок у процесі кар'єрного росту державних службовців регулярно повинні відвідувати різні курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, проходити стажування і т.д.

На світовому ринку освітніх послуг на сучасному етапі конкурують декілька моделей підготовки державних службовців:

- північноамериканська – передбачає міждисциплінарний підхід, характерним є запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» і «магістр»;

- французька – державно-централізована система підготовки нечисленної висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління. Французька модель передбачає інтенсивне навчання майбутніх державних службовців, які вже отримали відповідну вищу освіту чи досвід, до вступу на державну службу;

- німецька – основою підготовки є юридична освіта, доповнена службовою

підготовкою та системою підвищення кваліфікації для державних службовців середнього та нижчого рівнів. Німецька модель вимагає досить високий рівень спеціалізованої підготовки до прийому на службу і відносно незначну забезпечення підвищення кваліфікації;

- англосаксонська – поєднання бізнесу і державного управління. Це модель, де потребується велика частка навичок та знань задля ефективного виконання посадових обов'язків, під наглядом старших службовців, що, в свою чергу доповнюється коротко- та довготерміновими програмами підготовки;

- інші моделі [1, с. 133-134].

В Україні спостерігається поєднання європейської та північноамериканської моделей підготовки державних службовців. У цілому можна говорити про два основні західноєвропейські підходи до підготовки фахівців для державної служби – англосаксонський і французький [6].

#### **Англосаксонський підхід.**

Основоположником цього досить традиційного підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія.

Велика Британія. Мотивацією для підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців виступає система щорічної оцінки персоналу. Під час такої оцінки спеціальні менеджери з питань управління персоналом обговорюють з держаними службовцями їх потреби у тренінгах та курсах, займаються подальшим планування навчання у процесі кар'єрного зростання.

Керівники відповідають за реалізацію стратегії підготовки і розвитку, і в тому числі за:

- надання своїм підлеглим можливостей і стимулів для розвитку навичок і набуття досвіду, необхідного для виконання завдань, які стоять перед органом управління, і підвищення

ефективності роботи;

- надання співробітникам можливостей для розвитку професійного досвіду і знань відповідно до потреб державної служби, що можуть виникнути в більш віддаленій перспективі;

- надання допомоги співробітникам у складанні практичних і актуальних індивідуальних планів професійного розвитку;

- сприяння оптимальному використанню навчальних ресурсів на робочому місці або в навчальних центрах і на підготовчих курсах.

Кожен співробітник відповідає за:

- прагнення до підвищення ефективності своєї діяльності за допомогою постійного навчання і розвитку;

- збір доказів заслуг і застосування навичок при виконанні посадових обов'язків, щоб показати свою гнучкість і управлінські здібності;

- розвиток у відповідній галузі чи галузях, у яких він може краще показати себе, або які його більше всього цікавлять (кар'єрна спеціалізація);

- представлення своєї кандидатури для заміщення вакантних посад на більш високому рівні, що буде сприяти розширенню досвіду і поглибленню спеціалізації.

**У Великобританії** підготовка кадрів вважається одним із пріоритетних напрямків. Тому існує широка система семінарських занять, конференцій і освітніх курсів. Вони організуються різними міністерствами і відомствами, у статуті яких є хоча б віддалене згадування про відповідальність за підготовку кадрового складу. Кожне відомство розробляє свої програми підготовки кадрового резерву з урахуванням моніторингу потреб у навчанні персоналу і планування його подальшого застосування. Існує провідний навчальний заклад, де навчається основна маса

службовців середньої і вищої ланки, – Коледж державної служби, утворений у 1970 році. Коледж працює під загальним керівництвом міністерства у справах державної служби і будує свою роботу, виходячи із загального завдання посилення спеціалізації в діяльності державного управління. У коледжі навчаються службовці міністерств і інші посадові особи, які працюють у державному секторі [0, с. 94-98].

Заняття проводяться за програмами підготовки майбутніх керівників. Успішне завершення подібної програми дозволяє одержати кваліфікацію, необхідну для просування аж до 3 класу включно. Існують також спеціальні програми підвищення кваліфікації для керівників 4-7 класів. Фахівці, які обіймають вищі керівні посади 1-2 класу, відвідують спеціально розроблені для них «майстер – класи», присвячені тим проектам, якими вони керують у даний момент.

Крім того, керівникам 1-3 класів адресовані курси, де навчання ведеться за двома основними напрямками. Перший допомагає усвідомити масштаби фундаментальних змін, що відбуваються у світі, їхню значимість для політичного і соціально-економічного життя країни, позитивні і негативні наслідки. Другий – присвячений проблемам ефективного лідерства, управлінню людськими ресурсами. Тривалість навчання в Коледжі 22 тижні (які розподілені на чотири роки).

Що стосується навчання цивільних службовців і всіх службовців суспільного сектора, у Великобританії робиться фактичний наголос на підвищення кваліфікації працюючих. У кожному міністерстві є відповідний відділ, спеціальні співробітники і менеджери по підготовці і навичках; функціонують курси, які працюють за програмами, підготовленими для даного відомства [1, с. 141]. Навчатися можна очно або заочно. Деякі категорії співробітників

(насамперед молодих) одержують певні пільги для відвідування курсів у формі надання вільних днів і т. ін.

Таким чином, у Великобританії відсутня єдина централізована система підготовки кадрів для державної служби, однак існує безліч курсів, програм, семінарів з урахуванням індивідуального підходу до вибору освітньої програми. При всій розмаїтості форм і методів навчання загальними для них є підготовка випускної роботи з проекту, теоретична підготовка в навчальному закладі, набуття практичного досвіду.

**Німеччина.** Упродовж досить довгого часу Німеччина залишалася законодавицею мод в галузі розвитку державного управління як академічної дисципліни. У 1727 року уперше було організоване навчання тих, хто працював у структурах державного управління, з охопленням досить широкого діапазону предметів. Натомість, структура державного управління розширювалася, ускладнювалася і вимагала більш спеціалізованої підготовки кадрів. Тому в XIX столітті на зміну комплексному підходу до підготовки державних службовців прийшов інший підхід, орієнтований на одержання тими, хто навчається, вузькопрофесійних знань. Категорія всебічно підготовлених чиновників практично зникла. У даний час у німецьких університетах відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу.

Перевага юридичних дисциплін, яка раніше домінувала у німецькому підході, поступово поступається місцем більш збалансованому варіанту навчальних програм. Правові й економічні дисципліни знаходяться приблизно в рівному співвідношенні і обґрунтовуються необхідними гуманітарними і математичними теоріями. Типовий зміст

програми з підготовки з державного управління в Німеччині такий:

- Вступ в державне управління (лекції з питань структури, предмету, кадрових питань, законодавчих і фінансових основ державного управління, а також відносин між чиновниками, політиками, громадянами і кваліфікованими менеджерами).

- Правові основи модернізації державного управління і (семінар з правових засад і реформування державної служби).

- Управління об'єднаною Німеччиною (семінар з інституціональних і функціональних проблем управління Німеччиною).

- Основні проблеми державного управління в Німеччині (семінар з питань структури, кадрової політики, процесів прийняття рішень і контролю в державному управлінні).

- Еволюція політико-адміністративних рішень (семінар з питань ефективності адміністративної діяльності в Німеччині).

- Проблеми адміністративних реформ (семінар з актуальних процесів реформування центрального і місцевого рівнів управління в Німеччині).

- Політика орієнтації на клієнта (проектні групи, які працюють за темами реструктуризації державного управління).

- Міністерства (семінари з питань організаційних структур, поля діяльності і перспектив реформ міністерств).

- Регіональна інтеграція в Європу (семінар із законодавчих основ і практичного досвіду співробітництва з національними державами).

- Введення євро (ділова гра з оцінки введення євро на центральному і місцевому рівнях у Німеччині) [1, с. 142-143].

У цілому система підготовки фахівців для державної служби в Німеччині поділяється на декілька етапів:

- початкова (базова) підготовка (2 роки), яка відповідає ступеню бакалавра,



але не визнана як окремий ступінь. Мета цієї підготовки полягає в гармонійній інтеграції чиновників нижчої ланки в систему державної служби Німеччини;

- профільна підготовка (2-3 роки), що закінчується одержанням ступеня магістра або диплома про вищу освіту. Мета цього етапу полягає у формуванні лідерських навичок, підготовці керівних кадрів для всіх рівнів державного управління Німеччини [0, с. 102].

У Німеччині одержати освіту за програмою МРА можна в трьох університетах. Дві традиційні академічні програми підготовки державних службовців існують в університетах Потсдама і Констанца, програма підготовки аспірантів – у Вищій школі управлінських наук у м. Шпайєрі. Крім того, існують програми підготовки кадрів для ЄС у Берліні, Гамбурзі, Бонні і Саарбрюкені. Вони доповнюються як новими програмами спеціальних вищих навчальних закладів, так і традиційними академічними програмами з підготовки фахівців для державного управління.

Величезна увага при підготовці кадрів для державної служби приділяється практичній частині. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, яке триває кілька місяців. Навчальні програми Німеччини відрізняються не тільки балансом між правовими й економічними дисциплінами, але і збалансованістю між теоретичними знаннями й одержанням практичних навичок. Подібна збалансованість деяким чином диктує універсальність програм. Країни Північної Європи воліють готувати своїх фахівців саме в Німеччині, у першу чергу, завдяки легкості процесу адаптації німецьких програм під місцеву специфіку.

Німецькі освітні програми відрізняються також більшою гнучкістю в політичній і соціально-економічній обстановці, яка швидко змінюється.

Відбувається це завдяки блочно-модульному принципу їхньої побудови. Централізація системи підготовки кадрів для державної служби залишається дуже високою [3, с. 54].

Важливим фактором успіху німецької освітньої системи і високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації – усі ці етапи підготовки кадрів пов'язані в єдину систему кар'єрного і професійного росту.

Універсальність і збалансованість навчальних програм, централізований підхід і наступність системи підготовки – від базового рівня до програм підвищення кваліфікації, а також гнучкість блочно-модульного принципу побудови навчальних планів – усі ці фактори перетворюють німецьку освітню модель в ефективній і затребуваній на міжнародній арені інструмент підготовки кадрового резерву для систем державного управління (особливо в умовах реформування).

Особливість французького підходу полягає в тому, що державне управління викладається як розділ політичних й адміністративних наук [1, с. 145].

**Франція.** Особливість французького підходу полягає в тому, що державне управління викладається як розділ політичних й адміністративних наук.

У системі підготовки з державного управління у Франції переважають два типи навчальних закладів: інститути політичних досліджень і університети. Особливе місце в галузі підготовки за цією спеціальністю займають дві вищі школи, які знаходяться при прем'єр-міністрі: Національна школа адміністрації і паризький Інститут політичних досліджень. Підвищення кваліфікації розглядається урядом як спосіб відновлення державного апарата. Інакше кажучи, освіта державних службовців,

залишаючись засобом підвищення соціального статусу і просування по службі, стала інструментом модернізації державної служби. Таким чином, у Франції, як і в Німеччині, система підготовки держслужбовців носить централізований характер і має багаторівневу структуру. Однак якщо німецькі освітні програми відрізняються високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін, то французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Джерела французької «адміністративної науки», яка у своєму сучасному вигляді існує з кінця 1960-х – початку 1970-х років, сягає своїм корінням XIII століття. Характерно, що вищі навчальні заклади, які спеціалізуються на викладанні адміністративного права й історії суспільних інститутів служили своєрідним «інкубатором» правлячої еліти. Особливість французького підходу полягає в тому, що державне управління викладається як розділ політичних і адміністративних наук.

У системі підготовки з державного управління у Франції переважають два типи навчальних закладів: інститути політичних досліджень і університети. Зараз у країні нараховується 74 університети й університетських центра, які поєднують близько 800 навчально-дослідницьких відділень і відділень з підготовки і досліджень. Крім того, існують інститути (з навчання одного предмету), вищі школи (з професійної багатопредметної підготовки) або лабораторії (з проведення досліджень). Підготовка державних службовців для органів державного управління, яка у Франції називається професійною постійною підготовкою, складається з професійної початкової підготовки державних службовців і підвищення кваліфікації, яке організується протягом усієї їхньої кар'єри. При деяких інститутах політичних

досліджень створені центри підготовки кадрів державного управління, які протягом року після одержання диплома готують до вступного конкурсу в ті або інші органи державної служби.

Різні міністерства організовують конкурси прямого набору в корпус державних службовців. Це французька специфіка, яка відрізняє дану модель від британської і німецької.

Фахівців з державного управління зі ступенем магістра випускають університети, інститути політичних досліджень і спеціалізовані навчальні заклади [4, с. 37].

Паризький інститут політичних досліджень – це незалежна від університетів державна установа наукового, культурного і професійного профілю, яка забезпечує підготовку з політичних, економічних і суспільних наук.

Міжнародний інститут державної адміністрації (далі – МІДА) займається підготовкою іноземних службовців, сприяючи поширенню за кордоном методів роботи, які використовуваних французькою адміністрацією [1, с. 148]. Іноземні службовці повинні бути рекомендовані своїми урядами і вже мати ступінь магістра або рівнозначний диплом. Під час навчання службовці можуть працювати над дипломом про вищу фахову освіту в рамках угод між МІДА і паризькими університетами. Інститут видає «Французький журнал державної адміністрації» і керує різними дослідженнями в сфері управлінських наук. Існує близько 50 спеціалізованих шкіл (не враховуючи військових). Серед них: національна школа магістратури для судових магістратів, національна школа митниці, податкова національна школа, національна школа служб казначейства і національний центр територіальної державної служби, який готує адміністраторів і територіальних аташе.

**Висновки.** З огляду на проведене нами

дослідження, можна констатувати, що кожна держава має свої особливості організації навчання державних службовців. Однак, існують певні відмінності в підходах до підготовки державних службовців в країнах Європи. Таким чином, у Франції, як і в Німеччині, система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру, яка ранжується в залежності від цілей навчання і рівня професійної підготовки слухачів. Однак, якщо німецькі програми відрізняються високим рівнем збалансованості економічних і правових дисциплін,

#### Список використаних джерел

1. Колісниченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посібник / за загальною ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. К. : Міленіум, 2009. 248 с.
2. Опанасюк Г. О. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ, 2001. 284 с.
3. Організація державної служби в Україні : теорія та практика : навч. посібник / за заг. ред. М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. 244 с.
4. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – новий якісний рівень. URL: [center.kr-admin.gov.ua](http://center.kr-admin.gov.ua) (дата звернення: 10.10.2019).
5. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.10.2019).
6. Наукові основи та імплементація світових практик місцевого самоврядування та об'єднання територіальних громад : монографія / І. Л. Сазонець, О. І. Алейнікова та ін. ; за наук. ред. д.е.н., проф. І. Л. Сазонця. Рівне : Волин. обереги, 2017. 216 с.

французький підхід орієнтований на поглиблене вивчення економіки.

Відтак, досвід Великої Британії, Німеччини та Франції свідчить, що одним з ключових завдань процесу реформування державної служби стає створення прямої кореляції між службовим просуванням і оплатою праці з рівнем кваліфікації службовця, його компетентністю та діловими якостями. Установлення такого зв'язку надає кожному державному службовцю можливість підвищити зацікавленість і відповідальність за свій професійний рівень.

#### References

1. Kolisnichenko N. M. Derzhavna sluzhba v Yevropeiskomu Soiuzi. Yevropeizatsiia ta rozvytok derzhavnoi sluzhby v Ukraini : navch. posibnyk / za zahalnoi red. M. Boitsuna, O. Rudika, Ya. Mudroho. K. : Milenium, 2009. 248 s.
2. Opanasiuk H. O. Tendentsii pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u krainakh Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy. Kyiv, 2001. 284 s.
3. Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini : teoriia ta praktyka : navch. posibnyk / za zah. red. M. O. Bahmeta, M. S. Ivanova, V. S. Furtatova. Mykolaiv : Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, 2007. 244 s.
4. Pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia – novyi yakisnyi riven. URL: [center.kr-admin.gov.ua](http://center.kr-admin.gov.ua) (data zvernennia: 10.10.2019).
5. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy № 889-VIII vid 10.12.2015 r. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (data zvernennia: 10.10.2019).
6. Naukovi osnovy ta implementatsiia svitovykh praktyk mistsevoho samovriaduvannia ta obiednannia terytorialnykh hromad : monohrafiia / I. L. Sazonets, O. I. Aleinikova ta in. ; za nauk. red. d.e.n., prof. I. L. Sazontsia. Rivne : Volyn. oberehy, 2017. 216 s.