

УДК 35.088.6

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.28>**С. В. Селіванов**<https://orcid.org/0000-0001-7515-1370>кандидат наук з державного управління, заступник директора
Вищої школи публічного управління

ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ПРОЦЕСІ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стабільність у суспільстві та державі запорука ефективності. У той самий час розвиток суспільства, зміни у його житті вимагають певних змін. Створення розвиненої системи інститутів, що поєднує стабільність та гнучкість, є необхідною умовою для ефективного функціонування держави в цілому. Для її реалізації необхідні високий рівень компетентності та професіоналізму персоналу, використання прогресивних методів та найкращих управлінських інструментів. Формування та виховання грамотних управлінців (державних службовців) з високим рівнем професійної підготовки, в умовах реформування системи публічного управління є одним з першочергових завдань. Тому ключовим моментом дня забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку країни є управлінська складова, що вимагає значної кількості висококваліфікованих фахівців та управлінців різного рівня, особливо працівників державних установ, підготовлених для вирішення конкретних завдань управління інноваційними процесами, і водночас мають фундаментальні знання в різних областях.

Необхідність впровадження нової системи підготовки та перепідготовки кадрів, та управлінських технологій, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників органів державної влади, набуває великого значення і має стати одним із основних напрямів модернізації і подальшого розвитку системи державної служби.

Здійснювалось багато різних заходів задля поліпшення організації системи державної служби. Проте, деякі спірні питання досі залишаються невирішеними: низький професійний рівень публічних службовців, неефективна система професійного розвитку публічних службовців та брак сучасних програм навчання розроблених на підставі європейського досвіду. У зв'язку з цим у статті проведено дослідження зарубіжного досвіду у сфері підготовки та професіоналізації публічних службовців з метою покращення існуючої системи професійного розвитку публічних службовців.

Ключові слова: публічний службовець, державне управління, державна служба, професіоналізація, професійний розвиток, технології професійного розвитку, зарубіжний досвід.

Постановка проблеми. Актуалізація проблеми професіоналізації публічних службовців у сучасних умовах викликала необхідність у реалізації комплексу заходів, які б дозволили сформувати нове покоління високограмотних, креативних фахівців та керівників, які мають сучасні знання та здатні забезпечити ефективне державне управління. Серед проблем професійної підготовки публічних службовців проблема професіоналізації посідає центральне місце. Вона багатопланова та вирішується за допомогою

сучасних технологій управління персоналом різними спеціалістами та посадовими особами – керівниками органів влади та підрозділів органів державної влади, професорсько-викладацьким складом, спеціалістами служб управління персоналом органів державної влади. Сучасна політична та економічна ситуація виставляють органам державної служби досить жорсткі вимоги щодо персоналу. Публічна служба покликана орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль цьому грає кадровий потенціал, грамотне управління

яким, безумовно, розширить повноваження органів влади.

Безперервна трансформація суспільства, реалізація можливостей його ресурсного забезпечення з особливою гостротою поставили питання якості професіоналізації кадрового забезпечення як фактор підвищення ефективності професіоналізації публічних службовців, затребуваності професійно-особистісних здібностей людини. Важливість цього питання визначається необхідністю розробки технологій, що дозволяють підвищити професіоналізацію персоналу публічної служби у процесі службової діяльності. Професіоналізація кадрів публічної служби передусім передбачає формування такого фахівця, який здатний ефективно, швидко і кваліфіковано вирішувати професійні та особистісні завдання, що стоять перед ним, а також вміти передбачати результати своєї діяльності. Звідси випливає, що розвиток професійного рівня публічного службовця передбачає безперервне оновлення та реалізацію комплексу професійних знань та практичного досвіду ефективного управління муніципальною освітою для досягнення цілей місцевого самоврядування, а це, насамперед, задоволення потреб життєзабезпечення населення та розвиток території. Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю розробки технологій, що дозволяють підвищити професіоналізацію публічних службовців у системі державного управління, та застосовування їх на практиці. В сучасних умовах підвищення рівня вимог суспільства до публічних службовців, доцільно проаналізувати світовий досвід роботи зі державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Високу актуальність можливості впровадження такого досвіду в практику зумовлює велику кількість наукових публікацій на цю тему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню організаційно-управлінських проблем професіоналізації та професійного розвитку публічних службовців державної служби, оцінці ефективності кадрового забезпечення державної служби, перспективним напрямом трансформації інтелектуального капіталу пер-

соналу публічного управління, впровадженню інновацій у процес підготовки та розвитку персоналу публічної служби присвячені наукові публікації таких науковців як О. Акімова, С. Газаряна, М. Карпи, М. Канавець, Ю. Лихач, Н. Обушної, О. Євсюкової, П. Євдокимова, А. Гришук та ін.

Мета статті. Метою статті є аналіз процесів професіоналізації публічних службовців, формування професійного розвитку та використання резерву кадрів у зарубіжній практиці (у сферах державної служби та публічного управління) для формування наукової основи щодо вдосконалення підходів до організації роботи і моніторингу результатів роботи публічних службовців. Дослідження успішних зарубіжних практик та наукових підходів до роботи з кадрами у сфері публічного управління дозволяє виробити не тільки новий науковий погляд на вирішення зазначених проблем, а й розробити практичні рекомендації щодо можливих шляхів трансформації і вдосконалення професіоналізації публічних службовців у процесі службової діяльності за рахунок впровадження нових ідей, адаптації успішних кейсів і технологій роботи з кадровими резервами, що ефективно використовуються у світовій практиці публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Говорячи про систему професійної підготовки публічних службовців, слід зазначити, що процес управління має бути спрямований на вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням суспільної ефективності професійного розвитку державних службовців, зменшення витрат системи професійного розвитку персоналу [2].

Професіоналізм – значущий фактор системи управління, що визначається як специфічна форма соціальної поведінки індивіда (особистості), що проявляється на службі у забезпеченні реалізації суспільних цілей, де основним інструментом досягнення виступає виконання професійного обов'язку у вигляді реалізації владних та (або) управлінських функцій того чи іншого публічного службовця. Крім того, критерієм потенційної ефективності такої діяльності керівника виступає його професіоналізм, а також його професійно-особистісні якості [7]. Це положення

є основоположним для дослідження системи підготовки керівних кадрів державної служби в умовах професійного середовища, що складається.

Таким чином, якщо подивитися на професійний потенціал як на термінологічну одиницю науково-методичного апарату сучасної управлінської науки, можна сказати, що він є не простою сумою знань, умінь і навичок, які має той чи інший управлінець, але, навпаки, цей термін характеризує публічного службовця, як особистості і носія професійних компетенцій у межах середовища реалізації, а саме на публічній службі [3].

Професіоналізація публічної служби передбачає покращення системи внутрішнього менеджменту та запровадження гнучких методів управління людськими ресурсами, оскільки будь-яка держава прагне досягти найкращих результатів соціально-економічного розвитку за рахунок зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців [1].

З цією метою уряди різних країн створюють та розвивають системи матеріального стимулювання та кар'єрного планування публічних службовців. Кінцевою метою реформ, що проводяться, є створення професійної ефективної публічної служби [5].

Поняття професійного розвитку публічних службовців прийнято розглядати ширше, ніж поняття підвищення кваліфікації та підвищення рівня професійної компетенції, оскільки останнє часто є складовою професійного розвитку. На практиці різниця між цими поняттями зазвичай є умовною: і підвищення кваліфікації та підвищення рівня професійної компетенції, і професійний розвиток спрямовані на реалізацію однієї мети – сприяти якіснішому виконанню публічними службовцями покладених на них обов'язків [4].

Досліджуючи законодавство європейських країн, можна виділити низку загальних для всіх країн характеристик публічної служби та вимог до професійної підготовки службовців:

Статус публічного/державного службовця, як правило, закріплено у відповідних правових документах.

Обов'язковою умовою для вступу на публічну і державну службу є наявність

базової освіти та спеціальної профільної підготовки.

Для підвищення професійних навичок, знань та умінь у процесі кар'єрного зростання публічний/державний службовець повинен регулярно відвідувати різні курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, проходити стажування.

При всіх існуючих відмінностях до організації та складу публічної/державної служби державні органи прагнуть забезпечити її стійкість за рахунок збереження та вдосконалення професійного персоналу, що забезпечується розробкою системи національних кваліфікацій та програм підвищення кваліфікації, підвищення рівня професійної компетенції і професійного розвитку публічних службовців.

У процесах планування та реалізації програм підвищення кваліфікації публічних службовців нині намітилася тенденція до централізації управління. На перший план виходить значимість стандартизації кваліфікацій і на цій основі створюються програм навчання у системах професійної підготовки службовців. Ця тенденція відзначається у різних країнах Європи. У ряді країн підвищення кваліфікації будується на основі випереджувального реагування на проблеми, які виникають у стратегічних планах урядів і регіональних органів влади.

Згідно з правилами та державними регламентами країн Європи весь штат публічних службовців повинен мати рівний доступ до програм тренування та підвищення кваліфікації. Це означає, що доступ до навчання повинен не залежати від категорії, статусу зайнятості працівника, рівня уряду, на який він працює. Виявлення загальних підходів розуміння статусу публічних службовців дозволяє розглянути специфіку моделей підвищення кваліфікації державних службовців різних країн [10].

У той час, коли в діяльності державного механізму стали очевидними кризи прояви, ринкові структури на Заході продовжували динамічно розвиватися. Тому основним змістом адміністративних реформ стали спроби запровадження ринкових інститутів в організацію та діяльність сучасної держави (New Public Management). В організацію публічного

управління країн були введені економічні методи, запозичені в приватному секторі, що націлюють на підвищення економічності, ефективності та продуктивності [6]. «Новий державний менеджмент» включає наступний набір принципів:

1) використання у державних установах приватного типу менеджменту із застосуванням нових технологій;

2) запровадження у державний сектор конкуренції через використання тендерів;

3) дезагрегація державних відомств: розподіл виробництва послуг та їх надання громадянам;

4) явні стандарти та вимірювачі цілей, результатів та ефективності роботи;

5) контроль «на виході»: оцінка результатів, а не процесу їх отримання; підвищення дисципліни та скорочення витрат.

Наслідком політики «нового державного менеджменту» стала контрактна система, сенс якої полягає в тому, що деякі види публічних послуг, які раніше становили виняткову прерогативу держави, передаються приватним підрядникам (аутсорсинг). На основі контрактів зі спеціалізованими приватними фірмами надаються такі види послуг, як юридичні, бухгалтерські, внутрішній аудит, підбір та підготовка персоналу та ін. В результаті реформ спрощуються процедури прийому населення публічними службовцями, полегшується доступ громадян до адміністративних послуг, покращується інформування громадян, ведеться робота щодо наближення послуг до споживачів [11].

Велику увагу на публічній службі приділяється питанням етики публічного службовця. Для цього розробляються кодекси поведінки публічних службовців (наприклад, Кодекс поведінки цивільних службовців у Великій Британії, Кодекс цінностей та етики державної служби у Канаді, Кодекс етики урядової служби у США). Наприклад, у Великій Британії цивільні службовці зобов'язані виявляти лояльність до держави, уникати конфліктів між офіційними обов'язками та приватними інтересами (конфлікти інтересів), утримуватися від діяльності, що дискредитує цивільну службу [9]. Публічні службовці повинні бути чесними і неупередженими, проявляти стриманість у політичних

питаннях, прагнути згоди та компромісів у відносинах з колегами [19].

У Великобританії було сформульовано сім принципів роботи службовців публічної служби [16]:

1) некорисливість – служіння лише громадським інтересам, відмова від будь-яких дій для досягнення матеріальних та фінансових вигод для себе, своєї сім'ї та друзів;

2) непідкупність – унеможливлення фінансової чи іншої залежності від зовнішніх осіб або організацій, які можуть вплинути на виконання офіційного боргу;

3) об'єктивність – неупереджене вирішення всіх питань, що входять в коло компетенцій службовця;

4) підзвітність – відповідальність за застосовані дії перед суспільством та надання повної інформації у разі публічної перевірки;

5) відкритість – максимальне інформування суспільства про всі рішення та дії, і їх змістовна обґрунтованість;

6) чесність – обов'язкове повідомлення приватні інтереси, пов'язані з посадовими обов'язками, застосування заходів для вирішення можливих конфліктів на користь суспільних інтересів;

7) лідерство – дотримання принципів лідерства та особистого прикладу у виконанні стандартів життя.

Оцінка діяльності публічного службовця залежить від результатів його діяльності. У процесі реформ створюються різні механізми оцінки, які мають стимулювати публічних службовців, які успішно справляються зі своїми обов'язками, коригувати недоліки діяльності службовців і звільнятися від тих працівників, діяльність яких є неефективною і нерезультативною [12]. Наприклад, у США під час встановлення посадових окладів передбачається необхідність: врахування варіювання, у межах фонду заробітної плати, розмірів посадових окладів на основі оцінювання професійної діяльності державних службовців; підвищення об'єктивності та справедливості оцінювання професійної діяльності публічних службовців; встановлення механізмів контролю. У кожному адміністративному відомстві діють власні системи оцінки, що розробляються на основі рекомендацій служби управління персо-

налом. Атестації службовців відбуваються щороку. Професійна діяльність службовців оцінюється керівником відомства з урахуванням рекомендацій атестаційних комісій. До роботи державних службовців висуваються вимоги об'єктивності, критеріями оцінки діяльності службовців вищого керівного складу є: ефективність і результативність роботи якості надання послуг, економія коштів, своєчасність виконання завдань і обов'язків за посадою, дотримання вимог щодо усунення дискримінації та забезпечення рівних можливостей при працевлаштуванні [18].

У підготовці публічних службовців особлива роль належить вищим школам громадської адміністрації (Національна школа адміністрації у Франції, Школа державної служби Канади, KSAP у Польщі, та інших). Ці школи покликані підтримувати цінності та основні традиції публічної служби, залучати на публічну службу інтелектуальну еліту, здійснювати підготовку та перепідготовку державних службовців, які обіймають керівні посади в державному апараті. Школи громадської адміністрації перебувають під егідою вищого керівництва держави. Так, Національна школа адміністрації у Франції знаходиться під егідою Прем'єр-міністра [8, 19].

У зарубіжних державах склалися дві основні моделі державної служби: «закрита» та «відкрита».

Відповідно до «закритої» моделі сформовано державну службу в більшості країн континентальної Європи. Модель характеризується наступними ознаками:

1) субординаційна організація системи державної служби, нормативна регламентація компетенцій кожного рівня державної служби;

2) «закрита» система відбору персоналу на державну службу;

3) високий правовий та соціальний статус державного службовця, при якому просування по «кар'єрній драбині», заробітна плата та пільги в основному залежать від стажу державної служби та посади;

4) складна процедура звільнення.

Особливо можна виділити два підтипи «закритої» державної служби: французький та німецький. На додаток до основних ознак «закритої» моделі державної

служби, моделі, що склалася у Франції, властиві такі ознаки: високий рівень централізації, що характеризується жорстким контролем із центру над діяльністю державних службовців у провінціях; конкурсна система відбору кадрів для державної служби; елітарність державної служби, яка за конкурсною системою відбору підтримується за рахунок «освітньої монополії» кількох навчальних закладів на підготовку державних службовців (ті самі Національні школи адміністрації) [19].

Характерні риси сучасної моделі німецької державної служби: висока роль політичних призначень у системі державної служби; розмежування компетенції у системі організації державної служби за рівнями управління; багатоступінчаста система відбору персоналу для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю; високий соціальний статус державного службовця, існування інституту почесного державного службовця; повноцінна система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип «довічного призначення».

«Відкрита» модель державної служби характерна для Великобританії та США [14]. До основних ознак моделі належать:

1) відсутність чітко організованої системи нормативного правового регулювання службових відносин;

2) відкрита конкурсна система відбору кадрів на державну службу;

3) залежність оплати праці та кар'єрного зростання від результатів роботи державного службовця;

4) спрощена процедура звільнення державного службовця.

Системи професійного розвитку Франції та Німеччини дозволяють планомірно службовцю, автоматично рухатися кар'єрними сходами. Вимоги до зайняття посадової позиції певних груп посад у Німеччині закріплені законодавчо та передбачають підготовчий процес до переходу з однієї категорії посад до іншої, що включає освоєння теоретичного курсу, періодів практичного професійного навчання та здачу кар'єрного тесту [17]. Федеральні міністерства готують власні програми підвищення кваліфікації, що відповідають кваліфікаційним вимогам до конкретних

керівних посад та з урахуванням наявних потреб резервістів у певних навичках та компетенціях. Система професійного розвитку держслужбовців у ФРН влаштована так, що завжди дозволяє мати резерв фахівців, які готові будь-якої миті приступити до виконання нових функцій.

У Франції поширена практика використання так званих періодів професіоналізації, які можуть тривати від 3 до 12 місяців, і включають службову діяльність і навчально-виробничу підготовку [6] з метою освоєння нових знань і навичок, які дозволяють будь-якому держслужбовцю отримати доступ до нового виду діяльності, зокрема й у іншому органі, для чого службовець відряджається до цього органу чи структури посад певного рівня та категорії. Після двох років такого закріплення державний службовець може звернутися з проханням про офіційне включення його до складу цього органу чи іншу структуру на вакантну посаду, яка відповідає отриманій кваліфікації [15].

З точки зору підготовки резерву управлінських кадрів заслуговують на увагу так звані «служби вищих керівників», які є службою з управління персоналом для підготовки середньої та вищої ланки керівників, будучи, по суті, резервом вищих адміністративних посад. Такі служби існують у США, Великій Британії, Нідерландах, Бельгії та інших країнах. Основна їх мета – забезпечити конкурентний та відкритий добір на керівні посади. По суті, тут формується резерв управлінських кадрів, до якого можуть входити діючі державні службовці, колишні державні службовці, які мають право на відновлення, та випускники різних спеціалізованих програм розвитку кандидатів на вищі керівні посади, які реалізуються як один із інструментів управління наступністю та планування кар'єри [13].

В рамках таких програм застосовуються тренінги, коучинг, наставництво, участь у проектах, ротация, стажування тощо. Розробляються окремі програми для розвитку керівників, що мають лідерський потенціал, з метою формування єдиної корпоративної культури та успішної роботи на керівних посадах на основі спільних цінностей, що дозволяє позбутися вузь-

ковідомчого підходу під час вирішення завдань держави.

Висновки. У країнах Європи основні положення щодо організації підвищення кваліфікації державних/публічних службовців закріплені законодавчо на рівні держави та уточнюються у трудових угодах. Професійна освіта службовців розглядається у широкому контексті у спільній рамці накопичувальної системи кваліфікацій, що дозволяє зробити ринок кадрів у сфері державного/публічного управління мобільнішим. Для розробки спільної політики країн Європи щодо системи професійної підготовки публічних службовців, принципи та стандарти підвищення кваліфікації співвідносяться з Європейською рамкою професійних кваліфікацій, яка, в свою чергу, впливає на розробку Національної рамки кваліфікацій та галузеві стандарти професій. Національні стандарти кваліфікацій взаємопов'язані із рівневими програмами професійної освіти. Підвищення кваліфікації працівників державних органів будується на основі випереджувального реагування на проблеми, що виникають у стратегічних планах урядів і регіональних органів влади. Для динамічності цієї системи у процесах підвищення кваліфікації використовуються різні види програм (середньострокові, короткострокові, накопичувальні за видами діяльності). Фінансування підвищення кваліфікації визначається в погоджувальних схемах. Використовуються державні гранти, фонди, кошти організацій та особисті кошти державних/публічних службовців.

У всіх розглянутих країнах широко розвинена мережа дистанційної освіти, що дозволяє пройти підвищення кваліфікації без відриву від роботи, що суттєво заощаджує часові та фінансові витрати. Модульний принцип навчання забезпечує більшу гнучкість, дозволяючи державним службовцям самостійно планувати час навчання, послідовність вивчення модулів і цим здійснювати навчання ефективніше. За підсумками аналізу зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців можна сформулювати основні напрямки, які слід враховувати при розробці програм підвищення кваліфікації:

1. Підвищення кваліфікації має проводитись більш індивідуально, а саме відповідати конкретним потребам у навчанні та розрізнятись залежно від категорії слухачів, їх освіти та досвіду роботи, вимог до посад.

2. Формування національних моделей компетенції державних службовців з метою своєчасного виявлення нестачі знань, умінь, навичок та подальшої організації підвищення кваліфікації для заповнення виявлених прогалин.

3. Можливість вибору програм підвищення кваліфікації державних/публічних службовців.

4. Професійний розвиток державних/публічних службовців при тісній взаємодії органів держуправління, службовців, а й провайдерів професійної освіти і центрів підвищення кваліфікації.

5. Використання навчальних курсів та семінарів, тренінгових програм для вперше прийнятих на державну/публічну службу, а також програм навчання осіб, зарахованих до кадрового резерву на заміщення керівних посад.

6. Орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації.

Список використаної літератури:

- Акімов О. О. Тенденції розвитку державної службової діяльності як основи парадигми системогенезу державної управлінської діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. 3. С. 135–142. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.135
- Акімов О. О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 23. С. 133–138. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.135
- Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. т. 6. Вип. 3. С. 39–47. DOI: 10.15421/15201814
- Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. Київ : НАДУ, 2009. 680 с.
- Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... д-ра наук за спеціальністю 25.00.03. Київ, 2011. 36 с.
- Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 232.
- Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-УШ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.12.2022).
- Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис... кан-та юрид. наук : 12.00.07 / Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2020. 237 с.
- Каненберг-Сандул О. К. Ідейні основи та нормативні стандарти етики публічної влади країн ЄС. «Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів ХХІ століття» : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 438–441.
- Карпа М., Акімов О. Тенденції розвитку окремих складових публічної служби: досвіду у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. Вип. 2(2) С. 163–174. DOI: 10.31470/2786-6246-2022-2-163-174
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici, consolidata 2009 : веб-сайт. URL: www.dreptonline.ro/legislatie/lege_statutul_functionarului_public.php (дата звернення: 20.12.2022).
- Donald F. The global public management revolution. A Report on the Transformation of Governance / F. Donald, D. F. Kettl // Washington : Brookings Institution Press. 2000. VII. P. 96.
- Government performance: why management matters / P. W. Ingraham, P. G. Joyce, A. K. Donahue // Baltimore: The Johns Hopkins University Press. 2003. P. 286.
- Kettl D. F. The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America / D. F. Kettl // Baltimore and London. 2002. P. 324
- Seitel F. P. Practice of Public Relations, The: International Edition. 11th Edition. Fraser P. Seitel, New York University. Pearson. 2014 : веб-сайт. URL: <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/SeitelPractice-of-Public-Relations-The-International-Edition-11thEdition/PGM998025.html> (дата звернення 20.12.2022).
- Horton S. Competency Management in the British Central Government. Public

- Management Institute, University of Leuven. 2010. URL: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>. (дата звернення: 20.12.2022).
17. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE / R. House, M. Javidan, P. Hanges, P. Dorfman. *Journal of World Business*. 2002. № 37. P. 3–10.
18. Bouckaert G., Halligan J. *Managing Performance: international comparisons*. New York : Routledge. 2008. P. 5–11.
19. Top Public Managers in Europe Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States. URL: http://www.eupan.eu/files/repository/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf (дата звернення: 20.12.2022).
-

Selivanov S. Innovative vectors of the development of professionalization of public servants in the process of service activities

Stability in society and the state is the key to efficiency. At the same time, the development of society and changes in its life require certain alterations. The creation of a developed institutions system that combines stability and flexibility is a necessary condition for the effective functioning of the state as a whole. Its implementation requires a high level of competence and professionalism of personnel, the use of progressive methods and the best management tools. In developing marking conditions, formation and education of competent managers (civil servants) with a high level of professional training is one of the urgent tasks. Therefore, the key point of the day to ensure effective socio-economic development of the country is the management component, which requires a significant number of highly qualified specialists and managers of various levels, especially employees of state institutions, prepared to solve specific tasks of managing innovative processes, and at the same time have fundamental knowledge in various areas.

The need to introduce a new system of personnel training and retraining and management technologies aimed at increasing the professional competence of employees of state institutions, is of great importance and should become one of the main directions of modernization and further development of the civil service system.

Many different measures were taken to improve the organization of the civil service system. However, some controversial issues still remain unresolved, such as low professional level of civil servants and inefficient management system. In this regard, the article conducts a study of advanced foreign experience in the field of training and professionalization of civil service employees in order to improve the existing civil service system.

Key words: *public servant, governance, public service, professionalization, professional development, professional development technologies, foreign experience.*