

початковій школі за умови продовження навчання у закладі вищої освіти за відповідною спеціальністю [4], що робить його менш конкурентноздатним і на українському, і на європейському ринку праці та потребує залучення ряду державних механізмів, починаючи із правових, для подолання цієї проблеми.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що система підготовки вихователів у провідних європейських країнах та в Україні є подібною, що створює передумови для розробки механізмів державного управління та академічної мобільності студентів, як таких, що можуть підвищити їх конкурентоспроможність та якість освіти. Це потребує:

- підготовки належного законодавчо-нормативного забезпечення академічної мобільності здобувачів освіти із врахуванням законодавчих положень ЄС та норм міжнародного права;
- розробки організаційних механізмів інфраструктурного та матеріально-технічного забезпечення академічної мобільності;
- розробки економічних механізмів фінансового забезпечення академічної мобільності;
- механізмів адаптації для студентів-іноземців.

Щодо здобувачів початкової освіти – ситуація складніша, адже освітньо-кваліфікаційного рівня фахового молодшого бакалавра для інтеграції у європейські ВНЗ недостатньо. Тут потрібно буде розробити додаткові механізми спрощеного отримання бакалаврату з «Початкової освіти», як варіант шляхом скороченого терміну вечірньої форми навчання у виші тощо. Механізми державного управління повинні сприяти адаптації української освіти до європейської з метою посилення конкурентоспроможності українців на світовому ринку та якості їх освіти в цілому.

### **Список використаної літератури**

1. Бобраков С. В. Становлення та розвиток системи професійної підготовки вчителів у Німеччині. *Вісник Житомирського державного університету*. 2012. Вип. 65: Педагогічні науки. С. 123–126
2. Зарубіжний досвід професійної підготовки педагогів: аналітичні матеріали / Авшенюк Н. М. та ін.; Інститут пед. осв. і осв. дорослих НАПН України; К.: ДКС «Центр», 2017. 83 с.
3. Про затвердження професійного стандарту «Вихователь закладу дошкільної освіти»: Наказ Міністерство економіки України від 19. жовтня 2021 № 755-21 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-vihovatel-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 28.05.2022)
4. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 № 2736 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 28.05.2022)
5. Харченко Т. Г. Професійна підготовка вчителів початкової та середньої шкіл у сучасній Франції. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/1448/1/74.pdf> (дата звернення: 28.05.2022)

### **Наталія ГОНЧАРУК**

*д.держ.упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська Політехніка»*

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби в країнах Європейського Союзу має дуже важливе значення для України як держави, що обрала європейський вектор розвитку. Вивчення позитивного європейського досвіду управління людськими ресурсами у сфері публічної служби, з метою виявлення можливостей

імплементатії його в українські реалії, в сучасних умовах стає надзвичайно важливим та актуальним завданням. Управління персоналом у сфері публічної служби у кожній європейській країні має свої особливості. Водночас спільним для кожної з цих країн є необхідність формування високопрофесійного, компетентного, добросовісного, відповідального, ініціативного персоналу, здатного своєчасно надавати якісні публічні послуги та вирішувати покладені на нього завдання.

Слід зазначити, що дослідження систем управління людськими ресурсами публічної служби європейських країн свідчить про значну тенденцію щодо стрімкої гармонізації та «менеджерізації» публічної служби і приватного сектора, зокрема таких систем: оплати, пенсійної, управління якістю, оцінювання персоналу, моделей робочого часу, кар'єрного росту тощо [1, с. 18].

Аналіз європейського досвіду управління людськими ресурсами публічної служби свідчить, що у розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі державної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з цих моделей накладає свій відбиток на практику добору персоналу на публічну службу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення по службі, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату й стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення публічної служби тощо. Проте сьогодні відбувається процес зближення цих моделей [5, с. 82]. На формування системи управління людськими ресурсами на публічній службі все більше впливає змішана модель публічної служби, яка знаходиться десь посередині між кар'єрною та посадовою формами.

Європейський досвід перш також свідчить, що суттєвий вплив на модель управління персоналом публічної служби кожної країни справляє правова система, до якої вона належить. Адже особливості правотворчості та правозастосування в різних країнах відрізняються через історичні чи регіональні особливості їх розвитку, які відображаються у відповідних правових системах, що в свою чергу впливає і на управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Кожна система права відображає сукупність ознак правосвідомості, законодавства, системи правосуддя, структури публічної служби та інших характеристик, що відображають закономірності функціонування права, побудови законодавства та структури апарату управління. Загальноприйнятими є континентальна та англосаксонська правові системи [8, с. 135].

Модель нової публічної служби (NPS – New Public Service) виникла іще в 1980-х рр. як наслідок теоретичного осмислення практичного використання концепції Нового державного менеджменту (New Public Management). Публічна служба в межах цієї моделі призначена для надання послуг суспільству на принципах, що застосовуються в приватному секторі, а її функціональною особливістю є те, що вона більшою мірою координує діяльність надавачів послуг, а не регулює її. За цієї моделі в центрі уваги публічних службовців перебувають потреби та інтереси суспільства. При цьому виділяють сім принципів нової державної служби: служити, а не керувати; задовольняти потреби суспільства; думати стратегічно, управляти демократично; спільно служити всім громадянам, а не окремим з них; бути підзвітними суспільству; вважати цінністю людину, а не продуктивність діяльності; значення суспільства та публічної служби вище підприємництва [2].

На наш погляд, цікавим і корисним для України є досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби Франції, оскільки за розміром території та кількістю населення наші країни досить подібні. Слід зазначити, що публічна служба Франції – це закрита і детально регламентована система адміністративної кар'єри з властивим їй духом ієрархічності, кастовості і відданого служіння державі [3]. Правовою основою державної служби Франції є Конституція 1958 р., закони Франції «Про права і обов'язки службовців» від 13 липня 1983 р. та «Про статутні положення стосовно публічної служби держави» від 11 січня 1984 р. [7]. Додатковими джерелами права є рішення Конституційної ради й адміністративних судів [6].

Окрім правових основ, цікавими для нашої держави є також організаційні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби Франції. Так, зокрема, питаннями управління державною службою Франції займаються Генеральна дирекція та Генеральна рада. До основних функцій Генеральної дирекції, яка діє на правах міністерства, входить регулювання чисельності особового складу державної служби, грошове утримання службовців, реалізація правових норм і принципів управління державною службою, здійснення міжміністерського управління корпусом державних службовців. До функцій Генеральної дирекції відноситься погодження та координація призначення на державні посади, організація пов'язаних з цим конкурсів, професійна підготовка, перепідготовка та стажування державних службовців. Генеральна рада є законотворчим і арбітражним органом, що складається з рівної кількості представників від держави та трьох профспілок державних службовців (по 32 особи). Вона обговорює проекти законів про державну службу, вирішує питання правового регулювання державної служби, питання професійного навчання державних службовців, розглядає їх апеляції, проводить досудове розслідування суперечок, пов'язаних із державною службою тощо [7]. Разом з тим, у системі державної служби Франції існує також низка консультативних органів: паритетні адміністративні комісії для кожного корпусу (штату) службовців, що складаються з рівної кількості представників адміністрації та персоналу (займаються питаннями просування по службі та дисципліни); паритетні технічні комітети, що займаються організаційними та статутними питаннями державної служби; комітети гігієни та безпеки, що створюються в кожному закладі (більшість місць у них належить представникам персоналу).

Слід зазначити, що активізація процесів європейської інтеграції та поширення ідей нового державного управління сприяли початку низки масштабних перетворень державного апарату Франції. Так, у 1989 р. було ініційовано реформу «Оновлення державної служби», яка включала чотири основних напрями: удосконалення кадрової політики і процедур взаємодії державних службовців із політичними призначеннями; розділення «стратегічних» і «виконавчих» функцій і передача частини повноважень центральних органів влади на місця; створення системи оцінювання ефективності діяльності державних органів і державних службовців; спрощення адміністративних процедур і підвищення якості надання державних послуг шляхом впровадження інформаційних технологій [4; 7].

Зазначені напрями стали «наскрізними темами» всіх подальших адміністративних реформ у Франції, які після 1989 р. проводилися практично безперервно, змінюючи одна одну. Результатом реформи державного управління, що проводились у Франції упродовж останніх понад 20 років, стала часткова зміна системи управління державною службою, надання дещо більшої самостійності державним органам, що надають послуги населенню, упровадження нових підходів до бюджетування державних органів, створення нормативно-правових засад для посилення режиму прозорості, впровадження цифрових технологій. При цьому проведені у Франції реформи не привели до зменшення чисельності державних службовців і скорочення витрат на державний апарат [6].

Таким чином, європейський досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби заслуговує на вивчення і впровадження з метою забезпечення належної якості, результативності та ефективності публічної служби в Україні. Водночас, до європейського досвіду потрібно ставитися зважено, враховуючи рівень розвитку та сучасний стан українського суспільства, національні традиції, особливості національного законодавства у цій сфері та тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України в умовах військового стану.

### Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2008. 832 с.

2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 137–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2019\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_18).
3. Державна служба: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сербогін (заст.).
4. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_1_24).
5. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3–4 (5–6). С. 81–88.
6. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Носик Оксана Анатоліївна; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>
7. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2-ге вид. Київ: НАДУ, 2015. 612 с.
8. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

### **Наталія ДРАГОМИРЕЦЬКА**

*д.держ. упр., проф., професор кафедри  
соціально-гуманітарних наук, Навчально-науковий  
інститут публічної служби та управління  
ДУ «Одеська Політехніка»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ЗАРУБІЖНІ НАУКОВІ ПОГЛЯДИ**

Тези підготовлено в межах наукової теми «Сучасні інновації в системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» і стосуються особливостей інновацій в публічному управлінні та адмініструванні. Роль інновацій в публічному управлінні та адмініструванні визначається по різному. Існує багато українських дослідників, які дають визначення інноваціям та висвітлюють деякі аспекти його застосування в практиці публічного управління. Втім, сучасні зарубіжні погляди є корисними для зміни парадигми інновацій в публічному управлінні та адмініструванні в Україні.

Так, J. Bourgon (2018) [4] визначає роль державного сектору в розробці інноваційних рішень надзвичайно важливою. Наголошується на тому, що протягом багатьох років інноваціям в уряді приділялося багато уваги. Здебільшого у центрі уваги були процеси модернізації систем і практик державного сектору, а також функцій уряду щодо надання послуг. Наразі постає важливим питання інновацій в уряді як внесок в суспільні інновації. Останні вважаються основною місією уряду, який має вирішувати суспільні проблеми шляхом використання певних форми державного втручання, які, у свою чергу, потребують постійних змін. Саме державний сектор є відповідальним за багато інновацій, особливо за ті, які запроваджуються за рахунок громадських організацій. Інновації урядам потрібні також і тому, що громадські організації за останній час побудували певну інфраструктуру, потрібну сучасному суспільству.

Інновації в державному секторі мають відмінні риси від приватного сектору і стосуються повноважень держави, легітимності уряду втручатися в суспільну сферу задля змін у той спосіб, який вважається кращим для суспільства. В цьому є основна відмінність суспільних інновацій від інновацій в інших галузях. Здебільшого інновації стосуються надання нових видів послуг громадянам, що формує і визначає нові права громадян. Відповідно громадянам надається право створювати нові права, якими вони можуть користуватись. У цьому випадку втручання уряду ґрунтуються на поєднанні демократичних принципів, політичного лідерства та