

Використання трансферу кращих європейських технологій для впровадження системи формування державного службовця-лідера

Н. Ю. Подольчак, Н. В. Цигилик, М. К. Хім

Державна служба – засіб для забезпечення взаємодії між державою та суспільством. Від її ефективного функціонування напряду залежить добробут населення. Як відомо, ефективність вирішення поставлених завдань на 80 % забезпечують її керівники – державні службовці-лідери. Саме вони є рушієм позитивних змін та гарантом результативності діяльності всього колективу. Тому, щоб вивести державну службу на якісно новий рівень ефективності, необхідно змінити підхід до формування soft-skills та hard-skills службовців-лідерів. Для цього необхідно впровадити комплексну систему розвитку необхідних навиків. Варто, по-перше, застосувати трансфер кращих європейських технологій. По-друге – врахувати реалії постіндустріального суспільства. По-третє – врахувати думку громадськості. Наведено приклад застосування комплексного підходу до формування службовця-лідера. Для цього здійснено аналіз системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в державі, що розвивається, провідних країнах Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку – Німеччини, Франції, а також найближчої країни з позитивним досвідом вступу у ЄС – Польщі. Виокремлено навиків та заходів, які сприяють формуванню державного службовця-лідера як з точки зору громадян, так і з огляду на необхідні для ефективної роботи компетентності. Для цього використано методи електронного соціологічного опитування думки громадськості віком від 18 до 60 років у вибірці 1000 чоловік із середньостатистичним розкидом проживання на всій території держави та аналіз літературних джерел. Розроблено для впровадження систему формування ефективного державного службовця-лідера з використанням трансферу технологій.

Ключові слова: державний службовець, підвищення кваліфікації, система підготовки, службовець-лідер, hard-skills, soft-skills, технологія, трансфер.

1. Вступ

Функціонування сучасної держави не можливо уявити без державної служби. Зазвичай державна служба складається з правових, організаційних, процесуальних структур та державних службовців. Саме державні службовці – спеціально навчені для роботи у цій галузі люди забезпечують виконання завдань та функцій держави. Слід зазначити, що у кожній державі ця служба має свої нюанси і побудована за певною моделлю із конкретних складових. Проте, у всіх державах одна складова у моделі є спільною – люди, які забезпечують ефективне функціонування державної служби – керівники – державні службовці-лідери. Саме від того, яким набором якостей – hard-скілс та soft-скілс володі-

тиме керівник-лідер залежатиме рівень ефективності роботи команди загалом [1]. Це означає, що саме від керівників-лідерів напряму залежить якість роботи державної служби, а, отже, і покращення рівня життя населення. Тому важливо визначити, який набір hard-скілс та soft-скілс повинен мати державний службовець-лідер та розробити комплекс заходів для забезпечення цих якостей.

Найкращий варіант – не винаходити чергове колесо від велосипеда, а скористатися досвідом успішних країн Євросоюзу. Адже вони зростанням своєї економіки, високим рівнем життя населення довели дієвість запроваджених реформ і вже мають суттєві напрацювання з вище означених питань. Проте, не можна повністю копіювати європейську модель формування ефективних державних службовців-лідерів, адже кожна країна має свої особливості. Слід користуватися алгоритмом, який дозволить виокремити найдієвіші інструменти для кожної країни, спираючись на історично складену модель державної служби та громадські очікування.

Для наочності питання трансферу технологій розглядаються для держави, яка знаходиться на шляху до ЄС та активно модернізує державну службу за прикладом провідних європейських країн. Актуальність досліджень підтверджується заявленим ключовим напрямом роботи Національного агентства держави, що розвивається з питань держслужби на 2021–2023 рр., а саме:

- підвищення рівня професійної компетентості державних службовців (стратегічна ціль № 4);

- адаптація державної служби до стандартів ЄС (стратегічна ціль № 5);

Одержані результати матимуть пряме практичне застосування не тільки для держави, що розвивається, але й для інших світових держав. Їх можна буде використати для формування ефективних державних службовців-лідерів у країнах з такою ж або схожою моделлю державної служби, фактичним станом розвитку та історично-складеним очікуванням громадськості.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Автори роботи [2] здійснили детальний порівняльний аналіз систем державної служби у країнах Західній Європі та прийшли до висновку, що у всіх системах державний службовець-керівник повинен бути лідером. Саме тоді при достатніх повноваженнях він зможе не тільки ефективно виконувати свою роботу, а й активно впроваджувати інновації. Це сприятиме підвищенню рівня життя населення. Залишилися не розкритими питання: якими навиками повинен володіти державний службовець, щоб стати лідером та яким же чином сприяти підвищенню ефективності державного службовця-лідера. Автори роботи [3] також довели досягнення максимального ефекту діяльності державного службовця при поєднанні якостей лідера з можливостями керівника. При цьому наголосили на необхідності керівника держслужбовця бути соціальним лідером та визначили добродієність як невід’ємну та обов’язкову якість. Крім цього, були детально розглянуті питання кручингу у системі політичного лідерства та досвід Канади у підготовці лідерів-управлінців. Як і в попередній роботі, не було проведено аналіз конкретних складових, які формують ефективного лідера-державного службовця. Був даний лише загальний опис якісних характеристик політичного лідерства

більшості та меншості у парламенті, що не стосується державної служби як такої. Продовжила та розширила думку поєднання якостей лідера з можливостями керівника автор роботи [4]. Вона наголосила на важливості формування інноваційного лідера вже на етапі навчання держслужбовців. Було показано, що посада керівника-лідера в органах державної влади – це певний соціальний статус особистості. Саме він, надаючи владу, зобов'язує виконувати не лише посадові функції, але й накладає певні моральні обов'язки та відповідальність. Крім цього, автор виділила основні складові механізмів професійності майбутніх управлінців та наголосила на важливості формування рис інноваційного лідерства. Проте, при описі механізмів професійності не був здійснений чіткий аналіз навиків, які є основою для цього. Питання професійної соціалізації державного службовця Німеччини у процесі навчання було більш глибоко вивчено у роботі [5], проте питання лідерства у цьому контексті не розглядалися.

Автори роботи [6] визначили пріоритетні компетентності, якими повинен володіти державний службовець країн, які входять в Організацію економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Крім цього, означили обов'язкові напрями підвищення кваліфікації та проаналізували необхідне відсоткове співвідношення засобів для цього. Серед всіх засобів максимальний відсоток (23,5 %) припав на тренінги і коучинг для керівництва, а також он-лайн курси (23 %). Проте, не був здійснений розподіл компетентностей за soft-скілс та hard-скілс, що дало би можливість більш точно визначити необхідні напрями та методи підвищення кваліфікації. Автори роботи [7] визначили елементи успіху німецької освіти державних службовців та обґрунтували актуальність передачі ідеї дуалізації навчання країнам-партнерам. Крім цього, були розглянуті питання швидкої здатності до трансформації та впровадження модульованої концепції. Надзвичайно важливим у роботі є опис трансферу основних ідей та переваг німецької системи. Проте, не було розглянуто питання лідерства та його вплив на підвищення ефективності роботи державної служби.

Автор роботи [8] доповнила та класифікувала типи навичок, необхідних для лідера державної служби. За основу для класифікації були взяті вимоги до лідерів державної служби США, Великобританії, Нідерландів та Австралії. Зокрема, було виділено технічні навички, стратегічного мислення та комунікативної дії. Навички стратегічного мислення розглядалися як такі, що дозволяють мати бачення місії та цілей державного розвитку, концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми. Серед навичок комунікативної дії було виділено «емоційний інтелект», який відповідав за самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію та соціалізацію. До технічних навичок було віднесене досконале знання предмета та об'єкта діяльності. Проте, у роботі автор не запропонувала жодного механізму розвитку цих навичок у державних службовців-лідерів. Вивченням необхідних для ефективного державного службовця soft-skills займалися автори роботи [9]. Свої дослідження вони проводили на прикладі державних службовців Чехії. Було одержано цікавий висновок, що ефективність роботи залежить від вимог, які ставляться перед державним службовцем. Саме тоді при недостатності якоїсь компетентності навчання новому проходить швидко і результативно. Особливо це дієво серед керівників, які із задо-

воленням відвідують тренінги і он-лайн навчання. Проте, не були розглянуті питання поєднання лідера та керівника в одній особі та вплив такого варіанту на ефективність роботи. Також не розглядався вплив hard-скілс на підвищення ефективності роботи державного службовця. Сучасні методики та інструменти розвитку необхідних навиків лідерства розглядалися авторами роботи [10]. Наведений детальний перелік компетенцій, навичок та методів, якими повинен володіти лідер для успішного управління у світі мінливості, невизначеності та двозначності. Ключовою є них є вміння навчатися та перерозподіляти ресурси. При цьому зроблено акцент, що саме від лідерів залежить ефективність державного управління, а формування та розвиток знань у цьому напрямі потребують подальшого поглибленого вивчення. Проте, при детальному розгляді навиків і компетенцій не був здійснений їх розподіл на hard- та soft-складові для чіткого розуміння підґрунтя підвищення ефективності. Трансфер технологій, як один із методів формування ефективного державного службовця-лідера, не вивчався. При цьому розглядалися питання трансферу навиків для освоєння нових горизонтів і створення кращого майбутнього.

У роботі [11] питання лідерства на державній службі розглядалося вже у більш широкому контексті, зокрема враховувався досвід країн ОЕСР. Було виділено чотири навички, які дозволяють ефективно реагувати на складні виклики: лідерство на основі цінностей, відкрита інтеграція, організаційне управління та мережева співпраця. Наведено рекомендації, які допоможуть втілити єдиний комплексний підхід до управління керівниками державних служб країн ОЕСР. Проте, у роботі не вказано, яким чином одержувати чи розвивати ці навички.

Дуже детально питання трансферу технологій з університетів та лабораторій розглянув автор роботи [12]. При цьому тематика технологій була обрана багатопрофільною, а модель – «умовної ефективності передачі технологій». Після проведених досліджень було зроблено висновок, що ефективність трансферу технології залежать від критеріїв ефективності. Вони, у свою чергу залежать від цілого ряду факторів, серед яких є мета передачі технології, ступінь впливу на ринок та політична ефективність. Проте, не розглядалося питання передачі технологій публічного адміністрування. Це почав досліджувати автор роботи [13]. Зокрема, він описав суперечливість трансферу технологій у державному управлінні США. Крім цього, автор запропонував об'єднатися науковцям і практикам навколо таких питань трансферу технологій у державному управлінні як: власне управління, демократизація, рівність суспільства, адміністративна спроможність та етика.

Таким чином можна виділити такі нерозв'язані складові у напрямку підвищення ефективності державних службовців-лідерів:

- поділ необхідних для високоефективної роботи навичок на hard-скілс та soft-скілс;
- встановлення ступеню впливу hard-скілс та soft-скілс на рівень ефективності державних службовців-лідерів;
- впровадження системи формування державного службовця-лідера з використанням трансферу кращих європейських технологій в країні, що розвивається.

3. Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є встановлення ступеню впливу hard-скілс та soft-скілс на ефективність державних службовців-лідерів і складових для впровадження системи формування державних службовців-лідерів у державі, що розвивається, з використанням трансферу кращих європейських технологій для покращення рівня життя населення.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати думки громадськості та опублікованих результатів досліджень науковців щодо необхідних hard-скілс та soft-скілс ефективного державного службовця-лідера;
- провести структурний аналіз для визначення необхідних навичок ефективних державних службовців-лідерів;
- здійснити факторний аналіз впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту;
- проаналізувати наявну систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців для впровадження системи формування державних службовців-лідерів, робота яких у короткі строки покращить рівень життя населення в умовах сьогодення.

4. Матеріали і методи дослідження

Дослідження проводилися з застосуванням загальних методів наукового пізнання, зокрема діалектичного та формально-логічного методів: аналізу і синтезу, наукового абстрагування, узагальнення, індукції та дедукції. Зокрема, опитування, порівняння, експерименту, формалізації, аксіоматичного та спеціальних наукових методів дослідження: економіко-математичних, статистичних, експертних. На підготовчому етапі дослідження було проведено аналіз літературних джерел. У зборі первинної інформації використовували метод відкритого спостереження та вивчення відповідних законодавчих документів.

Крім цього, було застосовано метод електронного соціологічного опитування, а саме – анкетування, у якому використовували виключно закриті запитання. Вибірка складала 1000 чоловік із середньостатистичним розкидом проживання на всій території держави, що розвивається. Вік респондентів становив від 18 до 60 років (від повноліття до середньо-статистичного пенсійного віку). Такий підхід дозволив максимально точно відобразити думку всієї громадськості. Основні питання було обрано методом аналізу літературних джерел за відповідною тематикою, а також вже проведених опитувань громадської думки. Для зручності аналізу їх розділили на 2 блоки: hard-скілс і soft-скілс. У перший блок увійшли ті навички, які можна виміряти і протестувати, у другий – ті, які виміряти набагато важче. Обробка результатів здійснювалася у Microsoft Excel 2016, яка входить до ліцензованого офісного пакету Microsoft Office 2016 (США).

Для обґрунтованого визначення необхідних навичок ефективних державних службовців-лідерів застосовували метод структурного аналізу, який дозволяє уникнути суб'єктивізму. Об'єктом структурного аналізу був обраний державний службовець-лідер країн ЄС та державний службовець-лідер країни, що

розвивається. Дані щодо необхідних навиків були одержані шляхом аналізу літературних джерел.

Для встановлення взаємозв'язків щодо впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту був застосований метод багатомірної статистики – факторний аналіз. Для цього використовували пакет прикладних програм Statistica 6.0. Інтегральну оцінку впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту проводили з використанням складових:

- зростання добробуту населення;
- покращення hard-скіле та soft-скіле державних службовців;
- результативність роботи державних службовців.

У табл. 1 поданий перелік вище згаданих показників. Оскільки валовий продукт – один із найважливіших показників розвитку економіки, то він може характеризувати зростання добробуту населення в регіоні. Зростання кількості прямих іноземних інвестицій та відсутність інфляції також можна віднести до факторів зростання добробуту населення.

Таблиця 1

Перелік показників впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту

Складові	Назва показника	Код показника
Зростання добробуту населення в регіоні	Зростання валового регіонального продукту	X1
	Зростання кількості прямих іноземних інвестицій в регіоні	X2
	Відсутність інфляції	X3
	Зростання кількості підприємств в регіоні	X4
Результативність роботи державних службовців	Вчасне виконання держслужбовцями поставлених завдань	X5
	Відсутність скарг на роботу державних службовців	X6
Покращення hard-скіле та soft-скіле державних службовців	Покращення комунікативних навичок	X7
	Покращення навичок самоменеджменту	X8
	Підвищення кваліфікації або участь у тренінгах	X9
	Вільне володіння державною мовою	X10
	Володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж B2	X11
	Швидкість та якість вирішення поставлених завдань	X12
	Адаптивність	X13

В якості об'єкта дослідження було обрано 5 обласних державних адміністрацій (ОДА) у країні, яка розвивається. Слід зазначити, що вибір був здійснений за критерієм початку робіт щодо впровадження трансферу технологій. Для

формалізації постановки задачі використовували лінійно-стандартизовану модель факторного аналізу з некорельованими залишками і взаємно ортогональними факторами:

$$x_i = \sum_{j=1}^m I_{ij} \cdot f_j + \varepsilon_i, i=1,p; m \leq p, \quad (1)$$

де I_{ij} – вага змінної на j фактор;

f_j – j фактор;

ε_i – випадкова величина i -ої змінної;

m – максимально можлива кількість факторів.

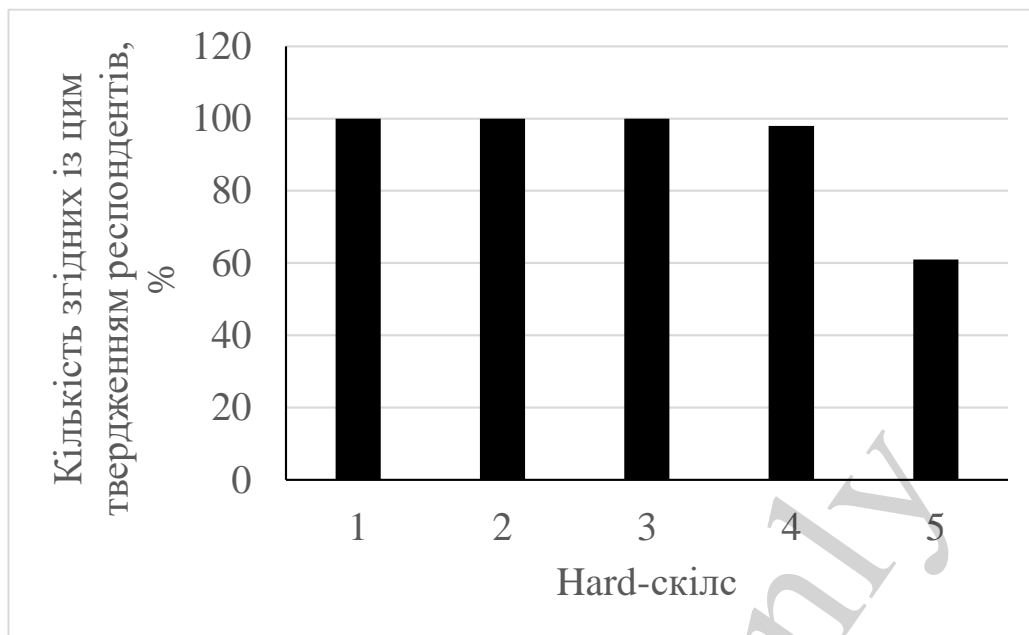
При проведенні досліджень було розраховано оцінку елементів коваріаційної матриці $\sum x_i$, які отримані при спостереженні показників. Структурні параметри моделі – елементи I_{ij} та дисперсії залишків ε_i – невідомі, що вимагають визначення. Для ОДА, які аналізуються було відібрано 3 фактора, які пояснюють не менше 71,534 % кумулятивного відсотка дисперсії. При аналізі факторного навантаження буде встановлено ступінь впливу показників: до 0,5 – слабкого впливу, від 0,5 до 0,7 – середнього, більше 0,7 – сильного впливу.

5. Результати дослідження ступеню впливу hard-скілс та soft-скілс на ефективність державних службовців-лідерів та складових для впровадження системи формування державних службовців-лідерів

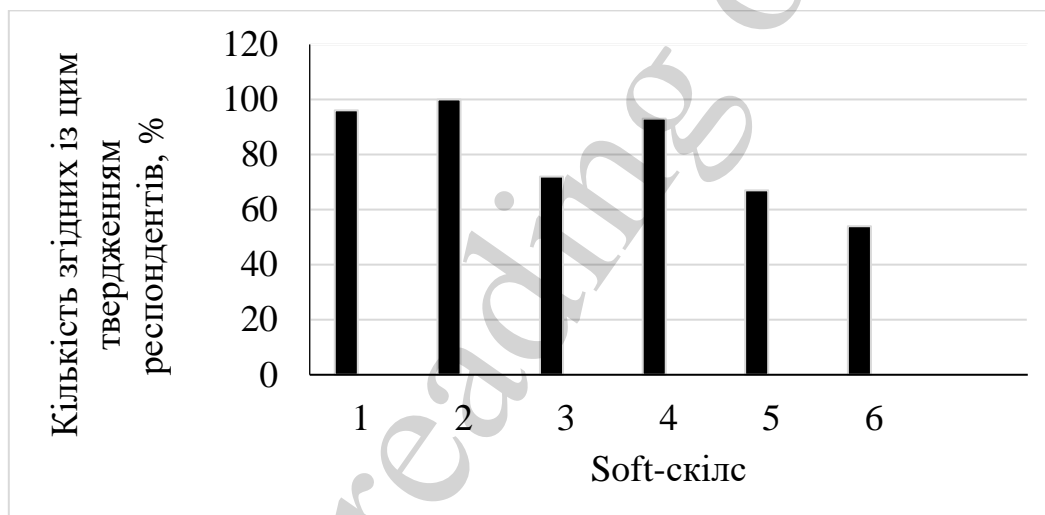
5.1. Результати дослідження необхідних hard-скілс та soft-скілс ефективного державного службовця-лідера

Результати дослідження думки громадськості держави, що ровивається щодо необхідних навичок hard-скілс та soft-скілс для ефективного державного службовця-лідера наведено на рис. 1, а, б. Кожний стовпець показує необхідність наявності певної складової навичку hard-скілс чи soft-скілс (на думку респондентів віком від 18 до 60 років) для ефективного роботи державного службовця-лідера. За допомогою цих графіків можна виділити основні необхідні складові навичок.

На рис. 2 наведено діаграму вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця-лідера, яка складена авторами за результатами проведеного опитування респондентів у віці від 18 до 60 років. Сумарна загальна вагомість всіх навичок становить 100 %. Біля кожного сектору позначений відсоток, який показує – наскільки вагомим на думку респондентів є вплив конкретного навичку на загальну ефективність державного службовця-лідера. На рис. 3 наведені узагальнені дані результатів дослідження вагомості hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця-лідера, яка складена за результатами аналізу звітності ОЕСР. Сумарна загальна вагомість всіх навичок становить 100 %. Біля кожного сектору позначений відсоток, який показує – наскільки вагомим за результатами звітності ОЕСР є вплив конкретного навичку на загальну ефективність державного службовця-лідера. Такий аналіз дає можливість здійснити уточнення попередніх результатів, оскільки встановлює ступінь важливості кожного навичку.



a



б

Рис. 1. Результати опитування респондентів за набором: hard-скілс і soft-скілс: *a* – результати опитування респондентів за набором hard-скілс: 1 – фахівець у своїй сфері; 2 – постійно підвищує свій професійний рівень; 3 – має відповідний рівень освіти; 4 – вільно володіє державною мовою; 5 – володіє іноземною мовою на рівні B2; *б* – результати опитування респондентів за набором soft-скілс: 1 – швидко та ефективно вирішує поставлені завдання; 2 – чесний, не корумпований; 3 – патріот; 4 – неконфліктний, виважений; 5 – викликає довіру; 6 – політично неупереджений

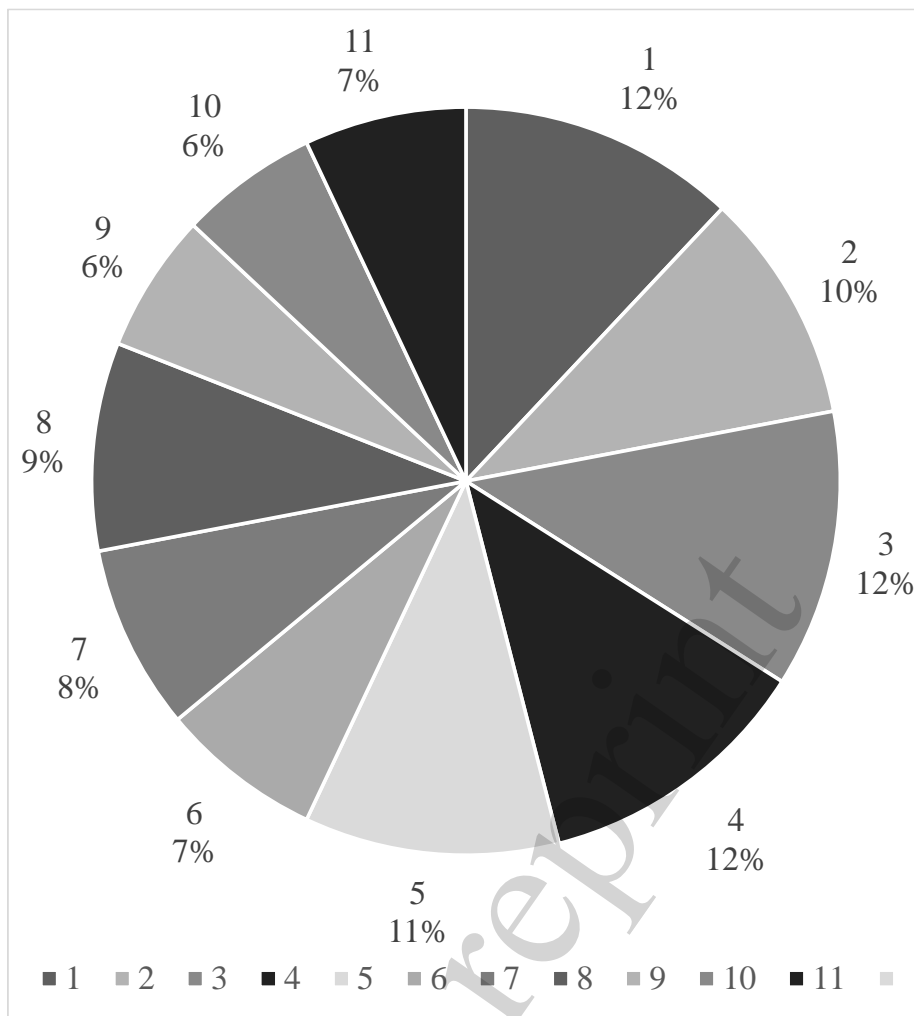


Рис. 2. Діаграма вагомості hard-скілс і soft-скілс державного службовця-лідера ХХІ століття. 1 – фахівець у своїй сфері, 2 – постійно підвищує свій професійний рівень, 3 – має відповідний рівень освіти, 4 – вільно володіє державною мовою, 5 – володіє іноземною мовою на рівні B2, 6 – швидко та ефективно вирішує поставлені завдання, 7 – чесний, не корумпований, 8 – патріот, 9 – некофліктний, виважений, 10 – викликає довіру, 11 – політично неупереджений

Слід зазначити, що у круговій діаграмі навикі розміщені у порядку зростання їх впливу на ефективність роботи державного службовця-лідера. Проте це не означає, що, наприклад державний службовець не повинен вміти обробляти інформацію. За використаною методикою, це означає, що цей навик повинен бути обов'язково присутнім у наборі навиків, проте на рівень ефективності впливає найменше.

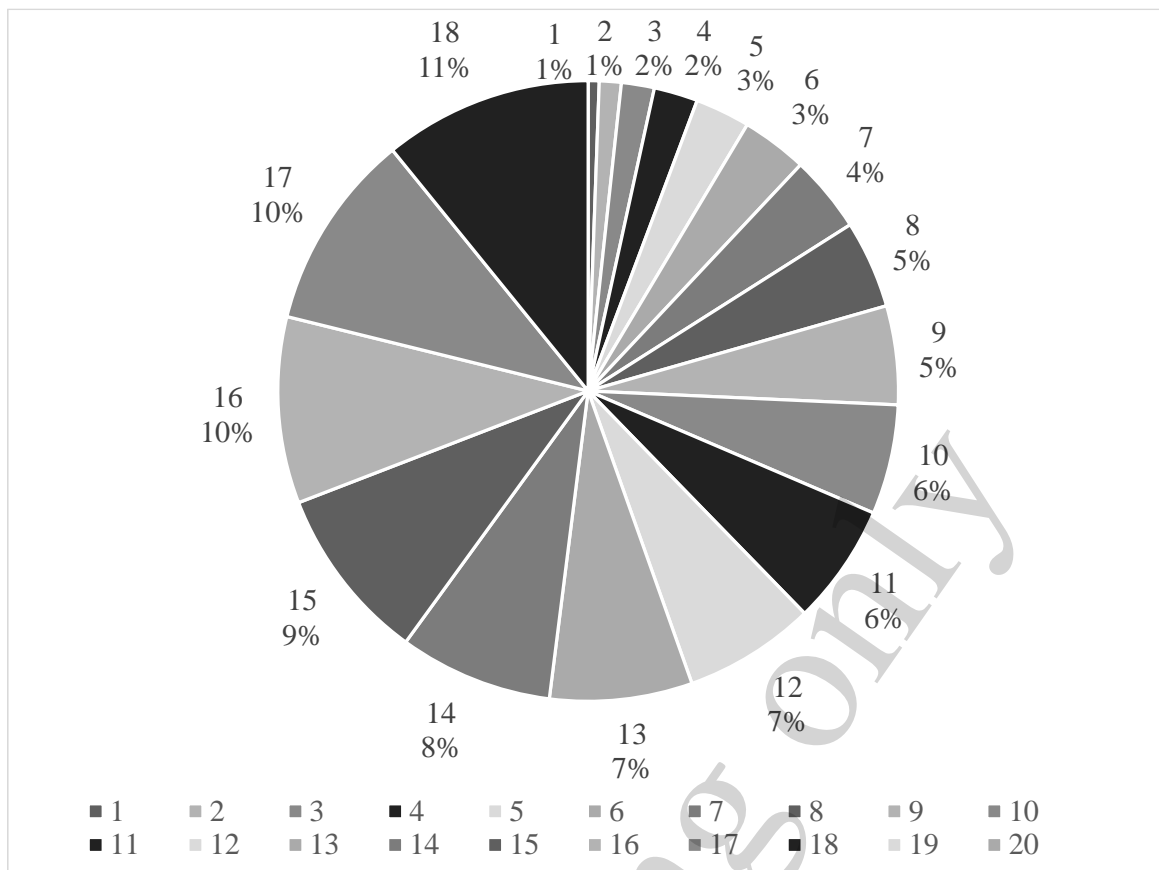


Рис. 3. Діаграма вагомості hard-скіле і soft-скіле державного службовця-лідера ХХІ століття. 1 – здатність обробляти інформацію, 2 – відповідальність, 3 – дипломатичність, 4 – інноваційність, 5 – організаційні навички, 6 – лояльність, 7 – адаптивність, 8 – клієнтоорієнтованість, 9 – ініціативність, 10 – навчання, саморозвиток, 11 – міжособистісні відносини, 12 – професіоналізм, 13 – зданість до командної роботи, 14 – комунікативність, 15 – стратегічне мислення, 16 – ефективність, 17 – лідерство, 18 – цінності та етика. Складено авторами за результатами аналізу звітності ОЕСР [6]

5. 2. Результати структурного аналізу для визначення необхідних навичок ефективних державних службовців-лідерів

У табл. 2, 3 представлено результати структурного аналізу для визначення необхідних soft-скіле та hard-скіле ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС та країни, що розвивається.

Фактично можна відзначити повне співпадіння необхідних hard-скіле ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС та країни, що розвивається.

Таблиця 2

Результати структурного аналізу для визначення необхідних soft-скілл ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС та країни, що розвивається

Soft-скілл ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС	Soft-скілл ефективних державних службовців-лідерів країни, що розвивається
Вміння брати на себе відповідальність	Харизма
Стратегічне мислення	Відповідність очікуванням (чесність, неупередженість, ефективність)
Самоменеджмент	Самоменеджмент
Ініціативність та креативність	Швидкість та креативність у вирішенні завдань
Комунікативність	Неконфліктність
Етичні цінності	Патріотизм

Таблиця 3

Результати структурного аналізу для визначення необхідних hard-скілл ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС та країни, що розвивається

Hard-скілл ефективних державних службовців-лідерів країн ЄС	Hard-скілл ефективних державних службовців-лідерів країни, що розвивається
Якісна освіта	Якісна освіта
Професіоналізм	Професіоналізм
Здатність до навчання та саморозвитку	Здатність до навчання та саморозвитку

5.3. Результати факторного аналізу впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту

У табл. 4 наведено результати факторного аналізу для ОДА країни, що розвивається. Результати розрахунку відповідних факторних навантажень, які були одержані за описаною методикою вище, важко інтерпретувати, тому було застосовано процедуру обертання. Результати представлені у табл. 5 Після цього було обрано показники, значення яких у більшій мірі характеризують впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту у ОДА. Результати наведено у табл. 6. Причому одним плюсом відзначено середній вплив (від 0,5 до 0,7), а двома плюсами сильний вплив (більше 0,7).

Таблиця 4

Результати факторного аналізу для ОДА країни, що розвивається

№фактора	Власне значення фактора	Відсоток загальної дисперсії фактора, %	Накопичена дисперсія факторів, %
1	7,3455	32,432	37,435
2	1,6123	8,9568	71, 534
3	3,4537	15,5632	42,789

Таблиця 5

Інтенсивність факторних навантажень для ОДА країни, що розвивається після процедури обертання

Код показника	Значення факторних навантажень		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
X1	0,843081	0,00644361	-0,013519
X2	0,661918	-0,0812378	-0,370516
X3	0,145373	0,237593	0,161933
X4	0,754852	-0,15467	0,020056
X5	-0,02889	-0,032675	0,687513
X6	0,596754	0,643258	-0,065432
X7	-0,215983	0,570034	0,176929
X8	0,103975	0,123654	0,843567
X9	0,718765	0,122456	0,183016
X10	0,014567	0,345671	0,823581
X11	-0,193451	0,215673	0,745672
X12	-0,124562	0,536782	-0,23789
X13	-0,17564	0,645615	0,315535

Таблиця 6

Входження показників до факторів для ОДА

Код показника	Значення факторних навантажень		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Зростання валового регіонального продукту	++		
Зростання кількості прямих іноземних інвестицій в регіоні	+		
Відсутність інфляції		-	
Зростання кількості підприємств в регіоні	++		
Вчасне виконання держслужбовцями поставлених завдань			+
Відсутність скарг на роботу державних службовців		+	
Покращення комунікативних навичок		+	
Покращення навичок самоменеджменту			++
Підвищення кваліфікації або участь у тренінгах			++
Вільне володіння державною мовою			++
Володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж B2			++
Швидкість та якість вирішення поставлених завдань			+
Адаптивність		+	

Слід зауважити, що у табл. 7 знаком «++» позначено сильний вплив, а знаком «+» – середній вплив, а знаком «-» – слабкий вплив, а знаком «-» – відсутність впливу факторів.

5. 4. Результати дослідження системи навчання для розробки етапів впровадження трансферу технологій

Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та місцевих рад, в державі, що розвивається, діє система професійного навчання [12]. В її основу покладені принципи, які дозволяють ефективно та на випередження регувати на виклики сучасного постіндустріального суспільства, а саме:

- обов'язковість – навчання є обов'язковим для всіх без виключення;
- безперервність – навчання впродовж життя;
- цілеспрямованість, прогностичність та практичність – навчання, яке забезпечує потребу в знаннях, які дійсно будуть потрібними;
- індивідуалізація – навчання з індивідуальним підходом до кожної особистості, яке є значно ефективнішим, ніж застосування універсальних методів навчання;
- відкритість та добросовісність – навчання, яке не допускає застосування будь-яких нечесних способів в оцінюванні його результатів;
- наближеності до місця проживання – навчання, яке забезпечує максимальну зручність;
- гарантованість фінансування – навчання проводиться за кошти держави, які повинні бути закладені у місцевий бюджет [12].

За даними НАДС, в державі, що розвивається, професійне навчання державних службовців здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності. При цьому видами професійного навчання є:

- підготовка за магістерськими програмами – набуття учасниками нових знань, які відповідають затвердженим Міністерством освіти та науки освітнім програмам;
- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;
- самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Обсяг освітніх програм для підготовки є наступними:

- освітньо-професійні програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» – 90 кредитів ЄКТС;
- загальні та спеціальні професійні (сертифікатні) програми – не менше 2 кредитів ЄКТС;

– загальні та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації – не мене ніж 0,2 кредити ЄКТС (6 годин) та не більше 1 кредиту ЄКТС.

Форма навчання – очна, дистанційна та змішана. При застосування змішаної форми навчання згідно законодавчих документів кількість годин для дистанційного навчання варіюється від 30 до 70 %. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації затверджені НАДС наказом №185-19 від 10.10.19 р.

Планування підвищення кваліфікації керівних кадрів має важливе значення як для індивідуального, так і для організаційного розвитку органів влади, в яких вони працюють [14]. Потребу у професійному навчанні державного службовця визначає його безпосередній керівник та служба управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. При цьому вони користуються розробленою Національним агентством з питань державної служби методикою (затвердженою наказом від 15.10.2019 р. № 188-19). Загалом протягом одного календарного року державні службовці мають набрати не менше 1 кредиту ЄКТС (30 годин), використаних на виконання індивідуальних програм.

Для розробки системи формування ефективного державного службовця-лідера з використанням трансферу технологій було проведено аналіз наявної системи навчання – підвищення кваліфікації державних службовців у провідних країнах ЄС, членах ОЕСР. Результати представлено у табл. 7.

Таблиця 7

Узагальнюючі результати аналізу підвищення кваліфікації державних службовців Німеччини, Франції та Польщі

Назва	Німеччина	Франція	Польща
Види та тривалість підвищення кваліфікації	Курсове або тематичне навчання, Програми для самостійного вивчення, підготовча служба. Підготовча служба нижчого рівня продовжується шість місяців, випробувальний термін – один рік. Підготовча служба вищого рівня триває не менше трьох років. Після успішного складання іспиту державний службовець проходить випробувальний термін два з половиною роки.	Курси вдосконалення; підвищення кваліфікації; професійна підготовка з тимчасовим відрахуванням з державної служби в резерві або з наданням відпустки за соціально значущі наукові розробки. Навчальні курси до двох років.	Дистанційне навчання, курси, стажування за кордоном. Існує програма обміну досвідом з інституціями, контролюючими державних службовців в ряді країн. Обов'язковою також є підготовча служба для нових службовців, яка, втім, може бути скасована за рішенням наймача (адміністрації) у окремих випадках. Підготовча служба може тривати до чотирьох місяців.

Продовження Таблиці 7

<p>Оплачує</p>	<p>Обов'язкові програми – за державним замовленням, самостійне вивчення – оплачує державний службовець</p>	<p>Державні службовці не витрачають нічого на навчання, крім того, отримують грошову компенсацію за витрати та переїзд. Фінансування різноманітних навчальних заходів здійснюється міністерствами. Додаткова професійна освіта здійснюється державним службовцем самостійно.</p>	<p>Оплачується за рахунок державних коштів, самостійне вивчення – оплачує державний службовець</p>
<p>Обирає</p>	<p>Обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах з Державного управління, факультативні предмети вивчаються публічним службовцем самостійно.</p>	<p>Обов'язкові предмети вивчаються у спеціалізованих навчальних закладах державного управління, факультативні предмети вивчаються державним службовцем самостійно.</p>	<p>Усім чиновникам, крім тих, які обіймають найвищі посади, належить мати індивідуальні плани професійного розвитку. У програмі держслужбовець вказує, які навички прагне розвинути, які знання отримати, коли і яким чином збирається це зробити. На основі цього плану чиновника відправляють на курси. Затверджує план і контролює його виконання безпосереднє начальство.</p>
<p>Періодичність</p>	<p>Умови професійного навчання державних службовців прописуються в щорічному колективному договорі. Після проходження випробувального терміну, за власною заявою чи за необхідності. Державні службовці, які щойно зараховані на державну службу, повинні обов'язково пройти навчання протягом 6–8 тижнів. У нижчих посадових групах при оцінці «добре» просування проводиться через 6 років, а при оцінці «цілком задовільно» – через 8 років.</p>	<p>Звання є практично особистою власністю державного службовця. Державні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня роботи). Звання дає державному службовцю можливість займатися роботою, яка відповідає рівню та кваліфікації відповідного звання. Але саму роботу можна довірити державному службовцю або відкликати відповідно до потреб державної служби. Це дозволяє державному службовцю виконувати певну роботу, доки ця робота затребувана.</p>	<p>Атестація – 1 раз на 2 роки, державний службовець може отримати вищий ранг після отримання позитивної оцінки його роботи, після цього – обов'язкове підвищення кваліфікації, яке планується, організовується і курується верівництвом, відповідаючи на навчальні потреби самого офісу (Кожен член Корпусу Державної служби має індивідуальну програму професійного розвитку).</p>

Слід зазначити, що європейські державні інституції визначають не лише потребу розвитку лідерського потенціалу, а й свою відповідальність за створення необхідних умов для його розвитку. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів.

6. Обговорення результатів досліджень

6.1. Обговорення результатів дослідження hard-скілс і soft-скілс ефективного державного службовця-лідера

Як видно з результатів опитування, поданих на рис. 1, *a*, ефективний держслужбовець-лідер повинен перш за все володіти певним набором hard-скілс, а саме відповідним рівнем освіти і бути готовим до постійного навчання. Зокрема, згоду із таким твердженням висловили 100 % респондентів країни, що розвивається. Такі результати пояснюються зміною ментальності постіндустріального суспільства і розумінням того, що «Знання – сила», яке забезпечує майбутній добробут. Оскільки загально визнаною у ЄС є англійська мова, то володіти нею на рівні B2 – необхідність. Він є цілком достатнім для забезпечення розуміння та спілкування у проєсійному середовищі і, при правильному підході до організації навчання, може бути освоєний за 2 роки при умові наявності спеціалізованих методично-розроблених для цих цілей курсів. Проте, із таким твердженням згодні лише 61 % респондентів. Це можна пояснити історично сформованими труднощами при вивченні іноземної мови та відношенням її до групи германських мов, які семантично відрізняються від групи мови країни, що розвивається. Слід зазначити, що згідно із Законом «Про державну службу», всі держслужбовці категорії А повинні вільно володіти англійською мовою, оскільки вона є основною мовою Ради Європи. Проте знаходиться на розгляді законопроект 2544, який має на меті виключити цю вимогу для забезпечення рівного права громадян до доступу до держслужби [15].

Із проведеного опитування випливає, що ефективному державному службовцю – лідеру однозначно потрібно досконало володіти державною мовою (рис. 1, *a*). Слід зазначити, що при проведенні опитування в державі, що розвивається недостача 2 % у показниках щодо рівня володіння державною мовою одержана за рахунок жителів Сходу і Центру, проте порівняно з 98 % більшості він є незначним. Надзвичайно важливим саме для державного службовця-лідера є постійне підвищення свого професійного рівня, адже це однією з головних умов просування кар'єрною драбиною. Згідно опитування важливість цієї складової визнають 71 % опитаних, при цьому держслужбовець має бути фахівцем у своїй справі (згодні 100 % респондентів), ефективно і швидко вирішувати поставлені завдання (96 % респондентів) (рис. 1, *b*). Слід зазначити, що патріотизм віднесений до soft-скілс, оскільки це те, що виховується з народження або ж здобує у процесі життя не вимірюється кількісними показниками, але дуже чітко може бути описано якісно.

При цьому розподіл складових soft-скілс і hard-скілс в узагальненому наборі навичок є не рівнозначним. Зокрема, найважливішими складовими за вагомістю респоненти назвали: відповідний рівень освіти, фаховість у своїй справі і вільне володіння державною мовою (рис. 2). Всі ці критерії, згідно опиту-

вання, одержали приблизно рівну кількість голосів, які разом склали 46 % від загальної оцінки важливості навичок і від 10 до 12 % окремо. На 1 % менше набрав навик володіння іноземною мовою на рівні B2 (11 %) і ще на 2 % менше – патріотизм (9 %). Після них за вагомістю – чесність та некорумпованість (8 %). Політична неупередженість та швидкість вирішення завдань – 7 %, неконфліктність, виваженість і здатність викликати довіру – 6 %. Таким чином, можна узагальнити, що згідно з думкою громадськості, найбільш важливими для державного службовця-лідера є hard-скілс. Набір необхідних soft-скілс є також важливим, проте вони не є визначальними.

Якщо порівняти ці результати з узагальненими результатами зі звіту ОЕСР (рис. 3), виходить, що спільними hard-скілс є здатність до навчання та компетентність у своїй сфері. Зокрема, це наочно видно, якщо об'єднати у блок здатності до навчання (тобто можливості застосовувати принцип «навчання впродовж життя») такі скілли:

- навчання, саморозвиток (6 %) – hard-скілс;
- ініціативність (5 %) – soft-скілс;
- здатність обробляти інформацію (1 %) – hard-скілс;
- комунікативність (8 %) – soft-скілс;
- організаційні навички (3 %) – soft-скілс.

За компетентність у сфері (рис. 3) за результатами аналізу звітності ОЕСР відповідає професіоналізм (7 %) – hard-скілс. Із soft-скілс – цінності та етика (11 %), які до речі за даними звіту ОЕСР разом з лідерськими навиками (10 %) та ефективністю (10 %) займають ключові позиції серед усіх необхідних навиків для держслужбовця-лідера. За шкалою вагомості навичок необхідною, але найменш вагомою є здатність обробляти інформацію та відповідальність (1 %). Таким чином наочно видно, що у країнах ОЕСР необхідний набір soft-скілс є надзвичайно важливим для ефективної роботи державного службовця-лідера. В країнах, що розвиваються, перевагу надають hard-скілс.

6. 2. Обговорення результатів структурного аналізу для визначення необхідних навичок ефективних державних службовців-лідерів

За результатами структурного аналізу soft-скілс ефективного державного службовця лідера країни, що розвивається (табл. 2) встановлено, що необхідними навиками є:

- самоменеджмент;
- ініціативність та креативність;
- етичні цінності.

Завдяки навикам самоменеджменту державний службовець-лідер країни, що розвивається зможе не тільки ефективно та вчасно вирішувати поставлені задачі, але й високопродуктивно комунікувати з командою. Це на порядок підвищить їх сумарну ефективність роботи. Ініціативність та креативність забезпечить генерування нових ідей, що вкрай необхідно для державної служби на етапі життєвого циклу дитинства. Слід зазначити, що саме на цьому етапі і знаходяться державні служби країн, що розвиваються. Крім цього, ці навички забезпечать використання нових підходів та розробку інноваційних методик для вирі-

шення поточних завдань. Етичні цінності забезпечать взаємопорозуміння державних службовців із жителями країни, що розвивається і, звичайно, значно спростять спілкування з колегами. Саме вони убезпечать державних службовців від виникнення конфліктних ситуацій, що, безперечно, позитивно відобразиться на ефективності роботи загалом.

За результатами структурного аналізу hard-скілс ефективного державного службовця лідера країни, що розвивається (табл. 3) встановлено, що необхідними навиками є:

- якісна освіта;
- професіоналізм;
- здатність до саморозвитку.

Якісна освіта створить базу для подальшого розвитку професійних навиків. Професіоналізм забезпечить ефективність у роботі, а здатність до саморозвитку – реалізацію принципу «навчання впродовж життя».

6. 3. Обговорення результатів факторного аналізу впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту

Для ОДА, які аналізувалися, найбільшу значущість впливу європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту має перший фактор. Його дисперсія становить 32,4 % загальної дисперсії. При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

- X1 – зростання валового регіонального продукту;
- X4 – зростання кількості підприємств в регіоні.

Виходячи з цього цей фактор можна інтерпретувати як фактор покращення добробуту населення. Другий фактор займає третю позицію за значущістю і становить 8,96 % загальної дисперсії. При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

- X6 – відсутність скарг на роботу державних службовців;
- X7 – покращення комунікативних навичок;
- X12 – швидкість та якість вирішення поставлених задач;
- X13 – адаптивність.

Виходячи з сказаного вище цей фактор можна інтерпретувати як фактор комунікації або взаємодії (soft-скілс). Третій за значущістю фактор займає другу позицію за відсотком загальної дисперсії фактору (15,57 %). При аналізі складу фактора встановлено, що найбільш суттєвий вплив за факторним навантаженням має:

- X5 – вчасне виконання держслужбовцем поставлених завдань;
- X8 – покращення навичок самоменеджменту;
- X9 – підвищення кваліфікації або участь у тренінгах;
- X10 – вільне володіння державною мовою;
- X11 – володіння іноземною мовою на рівні не нижчому, ніж B2.

Виходячи з цього цей фактор можна інтерпретувати як фактор ефективності (hard-скілс).

6. 4. Обговорення результатів дослідження наявної системи підготовки та підвищення кваліфікації

Слід зазначити, що у країн ОЕСР у підходах до підвищення кваліфікації є одна спільна риса – створення спеціальних установ або запровадження спеціальних програм навчання керівників, і в першу чергу керівників вищого корпусу [11]. Це значною мірою сприяє підвищенню ефективності роботи не тільки керівників відповідних державних служб, але й покращує ефективність роботи всіх працівників відділів. При цьому, науковці наголошують на тому, що рекомендації щодо сучасних підходів до лідерства не можуть щалишатися сталими, а повинні вдосконалюватися на практиці до того, поки не буде досягнений певний рівень компетенцій. Тому у Німеччині, Франції та Польщі діє принцип «навчання впродовж життя», який наочно доводить свою ефективність. Регулярне і успішне проходження підвищення кваліфікації державних службовців у країнах ОЕСР забезпечує їм право на подальшу роботу, встановлення відповідних надбавок та доплат та відкриває можливості просування кар'єрною драбиною.

Французька система професійного підвищення кваліфікації керівних кадрів є однією з найбільш розвинених у Європі. Переваги системи підвищення кваліфікації державних службовців у Франції включають різносторонні напрями. Зокрема, постійно підтримується збалансоване розуміння завдань, децентралізацію та територіальну організацію державних служб. Окремим напрямом поглиблюють навички комунікації. Розвивають розуміння необхідності співпраці з установами Європейського Співтовариства. Велика увага приділяється якості управління людськими ресурсами та орієнтації на екологічно чисті інновації.

Однак слід зазначити, що одним із головних недоліків усіх досліджуваних систем є низький рівень мобільності. Він компенсується високим соціальним статусом та чітким механізмом прогресивної оплати праці.

Узагальнюючи одержані результати, можна стверджувати, що формуванню державного службовця-лідера як з точки зору громадян, так і з огляду на необхідні для ефективної роботи компетентності сприяє постійний саморозвиток. Серед комплексу заходів, необхідних для цього особливо слід виділити поглиблення та здобуття нових знань а також покращення комунікативних навичок та емоційного інтелекту.

Особливості запропонованого методу полягають у поєднанні досліджень фактичної думки громадськості держави, у яку пропонується здійснювати впровадження трансферу технологій з аналітичною обробкою кращих європейських практик. Таким чином досягається максимальний ефект та поєднання науки з практикою.

Обмеження, які були притаманні проведенням дослідженням:

- територіальний ефект;
- порівняна не велика із кількістю жителів вибірка.

Похибка, яка може бути спричинена цими обмеженнями, нівелюється за рахунок рівномірного вікового та територіального розкиду серед респондентів. У перспективі для максимальної точності одержаних результатів можна буде провести електронне соціологічне опитування за такою ж анкетною вибіркою жителів країн ОЕСР з такою ж вибіркою. Це значно спростить трактування результатів, а

похибка становитиме мінімальне значення. Крім цього, бажано розширити коло питань та класифікувати їх у 4 блоки, які стосуватимуться: лідерства на основі цінностей, відкритої інтеграції, організаційного управління та мережевої співпраці. Труднощі, з якими можливо зіткнутися на цьому етапі, – технологічні складнощі в організації опитування, оскільки респонденти є громадянами інших держав. Спосіб усунення цих труднощів – одержання гранту ЄС і, відповідно, інформаційної підтримки для проведення досліджень або ж співпраця з науковцями – громадянами держав ОЕСР.

Зважаючи на все сказане вище, використавши метод трансферу кращих європейських технологій та приймаючи до уваги напрацювання, опубліковані у роботі [16], для впровадження системи формування державного службовця-лідера необхідно дотримуватися таких етапів (рис. 4):

1. Якісного базового навчання.

2. Одержання сертифікату володіння іноземною мовою на рівні не нижчому за B2 та підтвердження володіння державною мовою.

3. Підвищення кваліфікації у межах держави не рідше, ніж раз у рік у «мережевих університетах». При цьому мережевими університетами повинні виступати ВНЗ, які пройшли конкурсний відбір, мають висококваліфікований викладацький склад та науково-методичне забезпечення. Тематика підвищення кваліфікації повинна визначатися держслужбовцем та узгоджуватися з безпосереднім керівником. Форма навчання – очна та дистанційна у співвідношенні 30 до 70. Обсяг – не менше 2 кредитів ЄКТС у рік.

4. Обов'язкового підвищення кваліфікації за кордоном у провідних країнах ЄС не рідше, ніж раз на 3 роки. Обсяг – не менше 1 кредиту ЄКТС.

5. Впровадження принципу «навчання впродовж життя».

6. Розвиток емоційного інтелекту.

Слід зазначити, що оплата за навчання державного службовця повинна здійснюватися повністю за кошти державного бюджету, а в разі успішного проходження всіх етапів – встановлюватися надбавка до заробітної плати у розмірі 25 %. Такий підхід значною мірою стимулюватиме державних службовців до розвитку. Він сформує когорту державних службовців-лідерів з європейським досвідом управління який, безперечно, значно пришвидшить поступ держави до ЄС та виведе державну службу на новий якісний рівень. Крім цього, він забезпечить швидке покращення рівня життя населення, адже ефективна робота державних службовців значною мірою впливає на успішність реалізації реформ основною метою яких є виведення держави на якісно новий – європейський рівень.

Кількісно оцінити ефект від впровадження трансферу європейських технологій у державну службу країни, що розвивається, можна оцінивши динаміку зміни ВВП на душу населення. На рис. 5 показана зміна динаміки ВВП на душу населення країн ОЕСР, з яких здійснюватиметься трансфер технологій. Як видно із рис. 5, найкращі результати зміни ВВП на душу населення демонструє Польща. Навіть у роки пандемії не відбулося значного падіння. Це значить, що у країні не тільки провадиться правильна політика, а й державна служба працює чітко і злагоджено. У Франції та Німеччині спостерігається дещо гірший ре-

зультат. Рівень падіння ВВП порівняно з 2018 р. є вищим, проте меншим, ніж в країні, що розвивається (Україні).



Рис. 4. Система формування ефективного державного службовця-лідера з використанням методики трансферу кращих європейських технологій

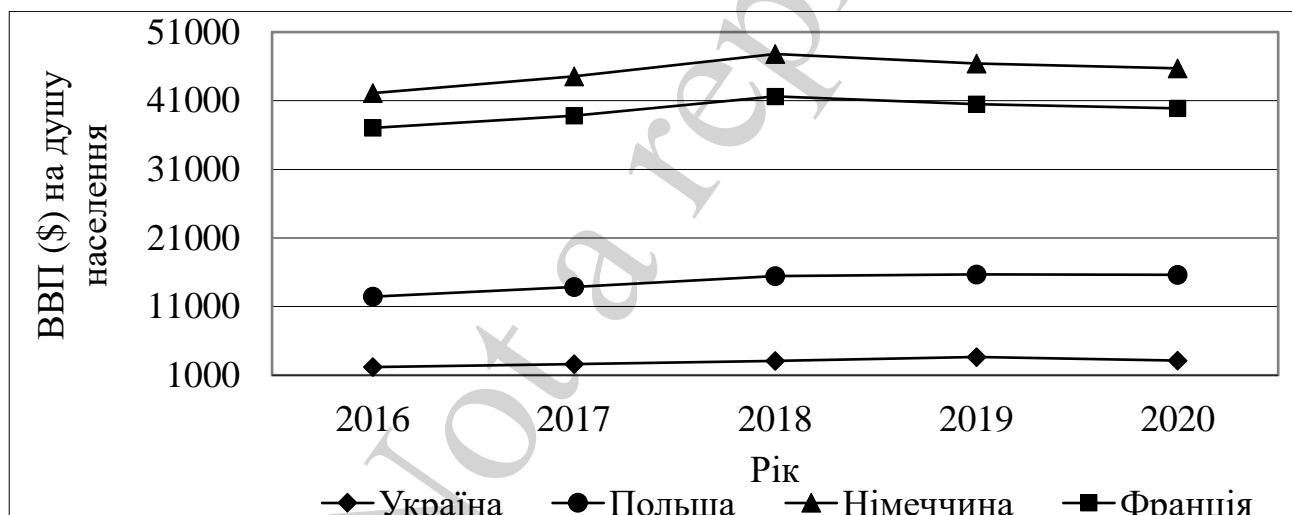


Рис. 5. Динаміка зміни ВВП на душу населення в державі, що розвивається та країнах ОЕСР у 2016–2020 рр.

Оскільки всі країни, представлені на рис. 5, зазнали великих економічних втрат внаслідок дії пандемії починаючи з 2019 р., то реально оцінити ефективність діяльності державної служби не можливо. Проте, можна з впевненістю стверджувати, що технології формування ефективного державного службовця-лідера необхідно впроваджувати в країні, що розвивається. Це підтверджує ріст ВВП на душу населення у країнах ОЕСР до 2018 р. (рис. 5).

7. Висновки

1. Для ефективної роботи державних службовців-лідерів є необхідні високі навички hard-скілс (професійні знання, володіння на високому рівні державною

та іноземною мовами). У країнах, що входять до ОЕСР, для ефективної роботи державних службовців-лідерів є необхідні високі навички soft-скіллс (емоційний інтелект, комунікаційні навички), а також прагнення навчатися впродовж життя.

2. Встановлено набір навичок ефективного державного сліжбовця-лідера країни, що розвивається. Зокрема, необхідними soft-скіллс є:

- самоменеджмент;
- ініціативність та креативність;
- етичні цінності.

Необхідними hard-скіллс є:

- якісна базова освіта;
- професіоналізм;
- здатність до саморозвитку.

3. Встановлено, що вплив європейських технологій формування державних службовців-лідерів на ефективність менеджменту відображається на рівні добробуту населення, а також на ефективності роботи державних службовців-лідерів.

4. Встановлено складові для впровадження системи формування державних службовців-лідерів у державі, що розвивається:

- якісне базове навчання;
- вільне володіння державною мовою;
- рівень В2 володіння англійською мовою;
- систематичне підвищення кваліфікації;
- впровадження принципу «навчання впродовж життя»;
- розвиток емоційного інтелекту.
- використання «мережових університетів».

Кількісну оцінку ефективності трансферу технологій пропонується проводити шляхом детального вивчення динаміки зміни ВВП на душу населення.

Література

1. Abdul, R. A., Garoot, S. E., Ahmad, N. B., Hasim, R., Tariq, Z. (2011). Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research*, 13, 18–40. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300366172.pdf>

2. Van der Meer, F. (2011). *Civil Service Systems in Western Europe*. Edward Elgar Publishing. doi: <https://doi.org/10.4337/9781781000939>

3. Гошовська, В. А., Пашко, Л. А. (Ред.) (2013). *Політичне лідерство*. Київ, 300. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/a925f1b5-6ad3-4c5c-8199-13dd1aa7ce14.pdf

4. Пірен, М. (2020). Професійно-відповідальні та історико-правові настанови підготовки публічних службовців на успішність державотворення в Україні. *Вісник Національної Академії Державного Управління При Президентові України*, 2 (97), 111–116. doi: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-2\(97\)-2020-111-116](https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(97)-2020-111-116)

5. Schröter, E., Röber, M. (2015). *Verwaltungsausbildung zwischen Tradition und Moderne: Ein dreidimensionales Portrait*. *Verwaltung & Management*, 21 (3), 125–137. doi: <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2015-3-125>

6. Skills for a high performing civil service (2016). OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, Paris. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>
7. Marbach, R., Steffens, K., Herr, M., Ziekow, J. (2018). Forming civil servants. Elements of Success and Ideas for Transfer Based on Germany's Dual Public Administration Education. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. URL: https://www.reformgestaltung.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/GIZ_Standard_A4_hoch_en_FOEV_web.pdf
8. Чечель, А. О. (2017). Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство», 4. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/60>
9. Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frencllovská, D., Spiesová, D. (2021). Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. Sustainability, 13 (10), 5533. doi: <https://doi.org/10.3390/su13105533>
10. Virtanen, P., Tammeaid, M. (2020). Developing Public Sector Leadership. New Rationale, Best Practices and Tools. Springer, 186. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42311-7>
11. Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service. OECD Working Papers on Public Governance, 40. doi: <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
12. Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. Research Policy, 29 (4-5), 627–655. doi: [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00093-1](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00093-1)
13. Klingner, D. E. (2003). Technology Transfer and the Future of Public Administration: An Agenda for Study and Practice. Comparative Technology Transfer and Society, 1 (2), 121–145. doi: <https://doi.org/10.1353/ctt.2003.0018>
14. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 6 лютого 2019 року №106-2019-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
15. Про внесення змін до статті 20 Закону України «Про державну службу» щодо виключення вимоги вільного володіння іноземною мовою для державних службовців та забезпечення рівного права доступу громадян до державної служби: № 2544 (2019). Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-statti-20-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-viklyuchennya-vimogi-vilnogo-volodinnya-inozemnoyu-movoyu-dlya-derzhavnikh-sluzhbovtziv-ta-zabezpe>
16. Подольчак, Н. Ю., Хім, М. К., Цигилик, Н. В. (2020). Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2 (97), 117–128. doi: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-2\(97\)-2020-117-128](https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(97)-2020-117-128)