

Політичні інститути та процеси

УДК 321.01:35.08:378(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19702999>

Підготовка вищих управлінських кадрів як чинник політичної суб'єктності України

Маркішев Денис Олегович,

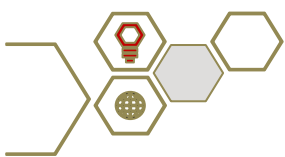
аспірант, Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України,

<https://orcid.org/0000-0002-3328-1238>

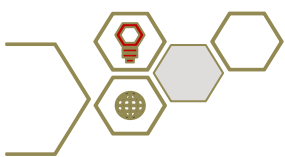
Прийнято: 05.04.2026 | Опубліковано: 23.04.2026

Анотація. У статті досліджено політико-інституційну функцію системи підготовки вищих управлінських кадрів в Україні в умовах європейської інтеграції. Вихідним положенням статті є теза про те, що для держави-кандидата на членство в Європейському Союзі підготовка вищого управлінського корпусу виходить за межі набуття універсальних адміністративних і управлінських компетентностей. У центрі уваги перебуває питання: чи забезпечує чинна система відтворення управлінського корпусу, здатного бути інституційною опорою політичної суб'єктності держави та захищати її національні інтереси. Мета статті полягає в тому, щоб з'ясувати, чи забезпечує чинна система підготовки вищих управлінських кадрів в Україні відтворення управлінської еліти, спроможної діяти в інтересах політичної суб'єктності держави в умовах європейської інтеграції.

Методологічним підґрунтям дослідження є поєднання інституційного, нормативно-правового, порівняльного та політико-аналітичного підходів.



Здійснено аналіз законодавства України, стратегічних і програмних документів у сфері реформи державного управління, звітів Європейської Комісії та OECD/SIGMA, а також офіційних матеріалів європейських інститутів підготовки вищого державного корпусу. Зазначено, що політична суб'єктність держави спирається як на формально-правовий суверенітет, так і на якість національних еліт, у межах яких управлінська еліта є одним із практичних стрижнів державної спроможності. Аргументовано, що сприйняття вищих управлінських кадрів лише як нейтрального технічного апарату звужує розуміння їхньої ролі, оскільки саме через них забезпечуються інституційна пам'ять, міжвідомча координація, стратегічна послідовність політики та представництво державних інтересів у багаторівневому європейському середовищі. Встановлено, що чинна українська система професійного навчання державних службовців має нормативне та організаційне підґрунтя, однак не забезпечує повноцінного відтворення вищого управлінського корпусу як цілісного державницького прошарку. Її головні обмеження полягають у розриві між відбором, професійним навчанням, кадровим резервом, кар'єрним просуванням і стабільністю вищої державної служби, а також у розпорошенні підготовки за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» між численними різнопрофільними закладами вищої освіти. На прикладах Франції, Польщі, Італії та Іспанії показано, що європейська практика зберігає спеціалізовані державні інститути відбору, підготовки та професійного розвитку вищого та управлінського корпусу. Підсумовано, що чинна система підготовки вищих управлінських кадрів в Україні не повною мірою забезпечує відтворення управлінської еліти як однієї з опор політичної суб'єктності держави в умовах європейської інтеграції. Обґрунтовано доцільність створення спеціалізованої державної академії вищих управлінських кадрів як інституційного центру



формування, підготовки та професійного відтворення національної управлінської еліти.

Ключові слова: політична суб'єктність; управлінська еліта; державна служба; європейська інтеграція; вищі управлінські кадри; національні інтереси.

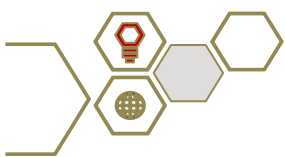
Training senior managerial personnel as a factor of Ukraine's political subjectivity

Denys Markishev,

PhD Candidate, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3328-1238>

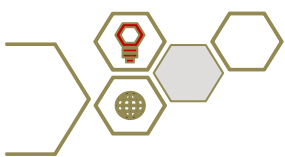
Abstract. This article examines the political and institutional function of the system for training senior management personnel in Ukraine in the context of European integration. The article's starting point is the thesis that, for a country seeking membership in the European Union, the training of senior management goes beyond the acquisition of universal administrative and managerial competencies. The focus is on the question: does the current system ensure the reproduction of a managerial corps capable of serving as an institutional pillar of the state's political agency and defending its national interests? The purpose of this article is to determine whether the current system for training senior management personnel in Ukraine ensures the reproduction of a managerial elite capable of acting in the interests of the state's political agency in the context of European integration.

The methodological foundation of the study is a combination of institutional, legal, comparative, and political-analytical approaches. An analysis was conducted of Ukrainian legislation, strategic and programmatic documents in the field of public

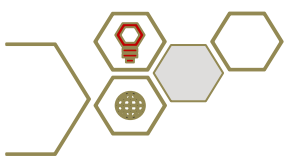


administration reform, reports by the European Commission and OECD/SIGMA, as well as official materials from European institutions for training senior public officials. It is noted that the state's political agency rests both on formal-legal sovereignty and on the quality of national elites, within which the managerial elite is one of the practical pillars of state capacity. It is argued that perceiving senior management personnel solely as a neutral technical apparatus narrows the understanding of their role, since it is precisely through them that institutional memory, interagency coordination, strategic policy consistency, and the representation of state interests in a multilevel European environment are ensured. It has been established that the current Ukrainian system of professional training for civil servants has a regulatory and organizational foundation but does not ensure the full-fledged reproduction of the senior management corps as a cohesive state-building stratum. Its main limitations lie in the disconnect between selection, professional training, the talent pool, career advancement, and the stability of the senior civil service, as well as in the fragmentation of training in the D4 specialty "Public Management and Administration" across numerous higher education institutions with diverse profiles. Examples from France, Poland, Italy, and Spain demonstrate that European practice maintains specialized state institutions for the selection, training, and professional development of the senior and managerial corps. It is concluded that the current system of training senior management personnel in Ukraine does not fully ensure the reproduction of the managerial elite as one of the pillars of the state's political agency in the context of European integration. The feasibility of establishing a specialized state academy for senior management personnel as an institutional center for the formation, training, and professional renewal of the national managerial elite is substantiated.

Keywords: political agency; managerial elite; civil service; European integration; senior management personnel; national interests.



Постановка проблеми. Інституційна розбудова держави в процесі європейської інтеграції України передбачає, що вимоги до адаптації законодавства та процедур до права Європейського Союзу (ЄС) мають поєднуватися зі здатністю держави утримувати власне стратегічне цілепокладання, забезпечувати послідовність політики, координувати складні міжвідомчі процеси та захищати національні інтереси в багаторівневому європейському політико-адміністративному середовищі. Не випадково у фаховій літературі політична суб'єктність держави осмислюється через поєднання формально-правового суверенітету та реальної спроможності самостійно проводити політику у власних інтересах [1, с. 134–135]. У Дорожній карті з питань реформи державного управління зазначено: «Реформа державного управління підкріплює здатність України виконувати зобов'язання, пов'язані з членством в ЄС, і безпосередньо підтримує ширші пріоритети реформ, включаючи імплементацію права Європейського Союзу (acquis ЄС), верховенство права, функціонування демократичних інституцій та раціональне економічне управління» [8, с. 1]. У цьому формулюванні важливими є і посилання на acquis ЄС, і розуміння реформи державного управління як інструменту забезпечення інституційної спроможності держави загалом. Отже, за таких умов питання підготовки вищих управлінських кадрів виходить за межі кадрової чи освітньої техніки та набуває виразного політичного значення. Ідеться про те, чи забезпечує чинна система поряд із підготовкою адміністраторів і менеджерів реформ формування такого управлінського корпусу, здатного бути однією з інституційних опор політичної суб'єктності держави. Якщо вищий управлінський корпус формується поза єдиною державницьки зорієнтованою системою, розпадається між різними логіками підготовки та не відтворюється як



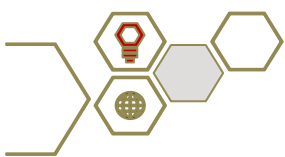
особливий шар державної служби, держава ризикує отримати замість носіїв стратегічного курсу фахових, але розрізнених функціонерів.

Актуальність теми посилюється тим, що зовнішні оцінки чітко фіксують проблеми саме в тій частині державної служби, що найбільше пов'язана з питанням політичної суб'єктності. У звіті Європейської Комісії за 2025 рік зазначено, що в найближчий період Україна має «resume merit-based recruitment for all civil service posts» [«відновити набір на всі посади державної служби відповідно до заслуг»] [9, р. 4]. Окрім того, у документі підкреслено, що Національне агентство України з питань державної служби «continues to lack sufficient administrative capacity to implement the system» [«і далі не має достатньої адміністративної спроможності для впровадження цієї системи»] [9, р. 27].

Проблема статті полягає в тому, що в умовах європейської інтеграції та зростання вимог до якості стратегічного державного управління досі не з'ясовано, чи забезпечує чинна система підготовки вищих управлінських кадрів України відтворення управлінської еліти, здатної діяти в інтересах політичної суб'єктності держави. Саме ця невизначеність зумовлює необхідність спеціального політичного та інституційного аналізу цієї теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній політичній науці та суміжних галузях знання проблема, що розглядається в цій статті, досліджується у декількох відносно самостійних напрямках. Перший із них стосується політичної суб'єктності держави, державного суверенітету та процесів десоверенізації. У межах цього напрямку важливим є висновок про те, що рівень політичної суб'єктності держави визначається як юридичним статусом, так і реальною можливістю проводити політику в інтересах суспільства і держави, зберігати автономію рішень та діяти в ширшому міжнародному середовищі [1, с. 134–135].

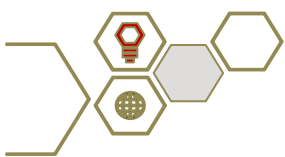


Другий напрям охоплює дослідження національних, політичних і політико-управлінських еліт. У працях Ф. Рудича та О. Крюкова показано, що державотворчий потенціал значною мірою залежить від якості правлячої та управлінської еліти, її спроможності розробляти та реалізовувати рішення, узгоджені з довгостроковими інтересами держави [2; 3]. Це є принципово важливим для теми статті, оскільки вищий управлінський корпус має розглядатися не як технічний апарат сам по собі, а як частина ширшого елітного шару, від якого залежить стійкість державного курсу.

Третій напрям представлений працями з державного управління та спроможності до вироблення і реалізації політики. Так, Б. Г. Петерс слушно зауважує: «The majority of the policy work of government is done through the organizations that constitute the public bureaucracy» [«Більша частина політичної роботи уряду здійснюється через організації, що становлять публічну бюрократію»] [4, р. 219]. Це означає, що бюрократія не є лише виконавчим механізмом: вона забезпечує значну частину політичної роботи держави, включно з координацією, реалізацією та підтриманням послідовності політики.

Особливе місце в цьому дослідженні посідають документи, присвячені професіоналізації вищої державної служби. Звіт OECD/SIGMA про стан державного управління в Україні станом на грудень 2023 р. дає підстави розглядати якість вищого управлінського корпусу як одну з умов результативності держави та здатності проводити політичний курс [5].

Четвертий напрям становлять дослідження професіоналізації державної служби та підготовки кадрів для сфери публічного управління. В українській науковій літературі зафіксовано, що сучасна система професійного розвитку публічних службовців розвивається фрагментарно і не в усіх параметрах відповідає вимогам сучасної публічної служби [11, с. 95]. Зокрема М. Орлів



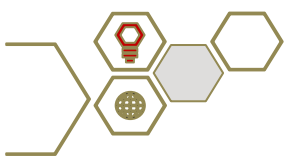
також зазначає, що підвищення кваліфікації державних службовців в Україні ще не стало цілісним механізмом кадрового розвитку, поєднаним зі стратегічними завданнями держави [12, с. 155–166]. Окрім того, зовнішні оцінки OECD/SIGMA і Європейської Комісії зміщують акцент від навчання як такого до ширшої проблеми: меритократичного відбору, кадрової стабільності, чіткої ролі вищої державної служби та достатньої адміністративної спроможності [9; 13].

Отже, наявна література й аналітика висвітлюють окремі складники цієї проблеми, але не поєднують їх у цілісний політичний аналіз. Дослідження стосуються політичної суб'єктності, ролі еліт, спроможності до вироблення та реалізації політики, професіоналізації вищої державної служби та професійного навчання публічних службовців, однак ці напрями переважно існують окремо. Саме тому можна констатувати, що в сучасному науковому дискурсі бракує цілісного політичного аналізу того, чи забезпечує чинна система підготовки вищих управлінських кадрів України відтворення управлінської еліти як одного з елементів політичної суб'єктності держави в умовах європейської інтеграції.

Формулювання цілей статті

Мета статті – з'ясувати, чи забезпечує чинна система підготовки вищих управлінських кадрів в Україні відтворення управлінської еліти, спроможної діяти в інтересах політичної суб'єктності держави в умовах європейської інтеграції.

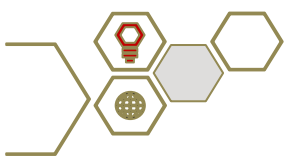
У цій статті термін «вищі управлінські кадри» використовується для позначення керівного сегмента державної служби, що забезпечує стратегічну координацію, міжвідомчу взаємодію та інституційну тяглість державної політики. Поняття «вищий управлінський корпус» уживається як інституційно оформлений вимір цього сегмента, співвідносний із концепцією *senior civil*



service в європейській практиці. Натомість категорія «управлінська еліта» має в статті ширше політичне значення та стосується тієї частини національної еліти, яка через систему державного управління забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави та представництво її інтересів у зовнішньому середовищі.

Методи дослідження. У статті використано інституційний, нормативно-правовий, порівняльний і політико-аналітичний підходи. Інституційний підхід дав змогу розглянути систему підготовки вищих управлінських кадрів як складник механізму відтворення управлінської еліти. Нормативно-правовий аналіз застосовано до законодавства України у сфері державної служби, документів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), Дорожньої карти з питань реформи державного управління, звітів Європейської Комісії та матеріалів OECD/SIGMA. Порівняльний метод використано для зіставлення української моделі з практиками Франції, Польщі, Італії та Іспанії. Це дало змогу оцінити систему підготовки вищих управлінських кадрів з погляду її значення для політичної суб'єктності держави в умовах європейської інтеграції. Вибір зазначених країн зумовлений тим, що вони репрезентують різні, але інституційно оформлені європейські моделі добору, підготовки та професійного розвитку керівного державного корпусу. Їхнє порівняння дає змогу виявити не лише окремі національні особливості, а й спільний для європейської практики принцип, зокрема зв'язок між селекцією, спеціалізованою підготовкою, професійним середовищем служби та кар'єрним просуванням. Саме цей принцип використано в статті як аналітичний критерій оцінювання української моделі.

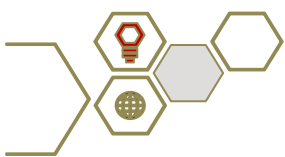
Наукова новизна статті полягає в політологічному осмисленні системи підготовки вищих управлінських кадрів України через категорію політичної суб'єктності держави. З огляду на це, підготовку вищого управлінського



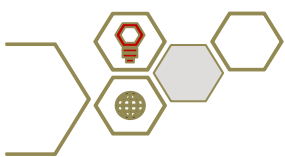
корпусу розглянуто як елемент механізму відтворення управлінської еліти, від якої залежить здатність держави утримувати стратегічний курс у процесі європейської інтеграції. На прикладі України та на основі порівняльного аналізу практик Франції, Польщі, Італії та Іспанії показано, що розгалужене освітнє середовище у сфері публічного управління забезпечує підготовку фахових адміністраторів, тоді як для забезпечення сталого відтворення вищого управлінського корпусу визначальне значення має спеціалізована державна інституція, у межах якої поєднуються добір, підготовка, професійний розвиток і кадрове просування.

У цьому контексті теоретико-емпіричне підґрунтя становлять Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, підзаконні акти та документи НАДС, Дорожня карта з питань реформи державного управління, звіт Європейської Комісії щодо України, аналітичні матеріали OECD/SIGMA, офіційні матеріали європейських інститутів підготовки вищого державного корпусу, а також українські та зарубіжні наукові праці з проблем політичної суб'єктності, еліт, policy capacity та професіоналізації державної служби [1–32].

Виклад основного матеріалу дослідження. Політичну суб'єктність держави в умовах європейської інтеграції не можна зводити лише до формального суверенітету. У практичному вимірі вона означає здатність держави формулювати й утримувати власний курс, координувати його реалізацію, не втрачати керованості під зовнішнім тиском і представляти національні інтереси в багаторівневому просторі європейського врядування. У цьому контексті для держави-кандидата на членство в ЄС принципово важливим є імплементувати *acquis* ЄС з позиції власного стратегічного бачення. Саме тому в Дорожній карті з питань реформи державного управління акцентовано на технічних заходах, «посиленні політичної та

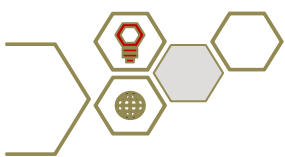


законодавчої спроможності», розвитку «механізмів координації» та «інституціоналізації спроможності управляти процесами вступу до ЄС» [8, с. 1–2]. Однак така спроможність не існує поза якістю національних політичних та управлінських еліт. Отже, для забезпечення політичної суб'єктності держави недостатньо мати сукупність правових повноважень. У цьому контексті необхідним є формування прошарку фахівців, здатних наповнювати ці повноваження змістом, перетворювати політичні цілі на сталі управлінські рішення та забезпечувати їхню інституційну тяглість. Саме тому управлінська еліта є одним із практичних стрижнів політичної суб'єктності держави. Її роль полягає в стабілізації політичного керівництва, забезпеченні інституційної пам'яті, професійної стійкості, аналітичної підготовки рішень, міжвідомчої координації та практичної реалізації державного курсу [2; 3; 5; 6]. Таким чином, вищі управлінські кадри доцільно розглядати як особливий прошарок державної служби, що розташований на межі політики й адміністрування. Саме через нього значна частина політичної роботи держави набуває організованої форми. Показовим у цьому розумінні є висновок Б. Г. Петерса про те, що значна частина «policy work» здійснюється через публічну бюрократію [4, р. 219]. Питання підготовки вищого управлінського корпусу варто виводити за межі суто освітньої тематики та розглядати в контексті державної спроможності та політичної суб'єктності. У політичному вимірі це означає, що система підготовки вищих управлінських кадрів впливає на суб'єктність держави через конкретні механізми, а саме: формування спільної управлінської мови, здатності до міжвідомчої координації, відтворення державницької мотивації, нагромадження інституційної пам'яті та підготовку кадрів до представництва національного інтересу в середовищі багаторівневого європейського врядування. Якщо ці механізми є слабкими або

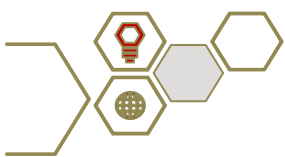


розірваними, то держава зберігає формальний суверенітет, проте втрачає частину практичної суб'єктності на рівні вироблення та проведення курсу.

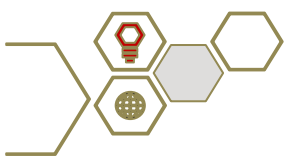
Цю логіку підтверджують і сучасні міжнародні стандарти державного управління. Рекомендація OECD щодо лідерства та спроможності публічної служби прямо пов'язує професійну, здатну і чутливу до суспільних потреб публічну службу з якістю державного врядування та довірою до інститутів [6]. «Принципи державного управління» OECD/SIGMA визначають державну службу та управління людськими ресурсами як одну з базових сфер сучасного державного управління і водночас як одну з основ процесу вступу до ЄС [7, с. 5]. Отже, у євроінтеграційному контексті визначальною стає якість управлінського корпусу як однієї з інституційних засад державної спроможності. Правова архітектура української державної служби також виходить із того, що в її межах існує особливий шар посад, які не можуть бути зведені до звичайного ринку освітніх послуг. Закон України «Про державну службу» поділяє посади на категорії залежно від характеру повноважень, змісту роботи, впливу на прийняття кінцевого рішення, рівня відповідальності та необхідних компетентностей [10]. Для державної служби визначальними є професіоналізм, політична неупередженість і патріотизм [10]. Окрім того, закон зобов'язує державного службовця постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності [10]. Отже, уже на рівні базового закону йдеться про інституційно сформований корпус, що має володіти специфічними якостями та розвиватися в певному режимі. В Україні система професійного навчання державних службовців передбачає декілька рівнів підготовки. Положення про Вищу школу публічного управління визначає її як державний заклад післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС [14]. Аналітичні матеріали НАДС засвідчують, що система професійного навчання охоплює значну кількість службовців і зберігає інституційний каркас навіть в



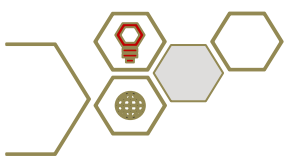
умовах війни [15]. За даними моніторингу, частка державних службовців категорій «А», «Б», «В» Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами та центральних органів влади, які протягом року пройшли професійне навчання, становила у 2021 р. 54 %, у 2022 р. – 34 %, у 2023 р. – 51 % [15, с. 49]. Здійснюються окремі спроби щодо посилення підготовки саме вищого управлінського корпусу. Так, Вищою школою публічного управління спільно з НАДС у 2023 р. за підтримки проєкту SURGe було започатковано освітній проєкт «Школа підготовки стратегів», орієнтований на державних службовців категорії «А». У межах цієї програми учасники підвищували управлінські компетентності, необхідні для стратегічного управління та ухвалення ефективних рішень [15, с. 122]. У 2025 р. НАДС повідомило, що за час реалізації програми навчання пройшли 147 державних службовців категорії «А» [16]. Наведений приклад засвідчує наявність окремих інструментів посилення професійного розвитку вищого управлінського корпусу. Однак це не свідчить про існування сталої та інституційно завершеної системи підготовки цього сегмента державної служби. Отже, такі ініціативи мають практичне значення, проте зберігають фрагментарний та проєктний характер і системно не розв'язують проблему відтворення управлінської еліти. Ключове обмеження чинної моделі полягає в розриві між добором, професійним навчанням, кадровим резервом, кар'єрним просуванням і стабільністю вищої державної служби. Європейська Комісія у звіті за 2025 рік підкреслює, що конкурентний набір і відбір на засадах заслуг і рівних можливостей у державній службі досі перебувають під впливом воєнних винятків, а процедури для вищих управлінських посад потребують вдосконалення та приведення у відповідність до європейських практик [9, р. 26–27]. Окрім того, у цьому документі зазначено, що policy areas [сфери



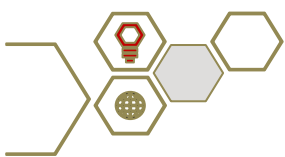
політики] в міністерствах і далі координуються політичними призначеннями, а не професійно відібраними менеджерами вищої державної служби [9, р. 27]. Це свідчить про те, що проблема охоплює інституційну архітектуру всього вищого управлінського корпусу, включно з освітніми програмами. Аналітичні матеріали OECD/SIGMA підтверджують цей висновок. У моніторинговому звіті щодо України зафіксовано, що результативність у сфері вироблення політики та координації загалом залишилася на рівні 2018 р., а у сфері державної служби та управління людськими ресурсами відзначено погіршення [13, р. 8]. Водночас у спеціалізованому аналізі професіоналізації senior civil service [вищої державної служби] OECD/SIGMA наголошує на важливості окремого, професійно сформованого корпусу для забезпечення організаційної результативності й досягнення урядом його політичних цілей [5]. Друга системна проблема чинної української моделі пов'язана з розпорошенням самої освітньої підготовки за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування». Згідно з даними Реєстру суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО, підготовка за цією спеціальністю здійснюється більш ніж у ста різнопрофільних закладах вищої освіти: від класичних та економічних до технічних, галузевих і приватних [17–21]. У цьому контексті показовим є порівняння таких закладів, як Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Київський національний університет будівництва і архітектури, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Академія праці, соціальних відносин і туризму та Університет «Київська школа економіки», які, відповідно до Реєстру ЄДЕБО, здійснюють підготовку за спеціальністю D4 [17–21]. Саме по собі таке розмаїття не є негативним явищем для освітньої сфери загалом, однак для підготовки вищих управлінських кадрів воно означає відсутність єдиного державницького ядра, спільної корпоративної культури та сталої системи селекції. Варто зауважити,



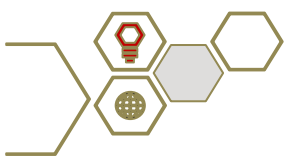
що навіть у межах одного провідного закладу вищої освіти можуть співіснувати різні за логікою освітні програми за спеціальністю D4, включно зі спеціальними освітніми пропозиціями для державних службовців за замовленням НАДС [22]. У результаті освітній простір цієї спеціальності залишається широким, різномірним і недостатньо пов'язаним з цілісною логікою формування саме управлінської еліти держави. Таким чином, проблема виходить за межі питання кількості окремих програм і полягає у відсутності єдиного інституту, в якому відбувалося б цілеспрямоване формування вищого управлінського корпусу як частини національної управлінської еліти. Якщо підготовка управлінців здійснюється в системі, що не пов'язана безпосередньо з державною службою як цілісним інституційним корпусом, не передбачає селективного відбору, не інтегрована з кадровим резервом і не функціонує в межах єдиного державного стандарту, то така система закономірно тяжіє до підготовки широкого кола адміністраторів. Європейський досвід підтверджує цей висновок. Зокрема у Франції *Institut national du service public (INSP)* офіційно визначений як державний оператор добору, початкової та безперервної підготовки вищих кадрів і керівників держави. У його системі безперервного навчання окремо виділено напрям *affaires européennes* [європейські справи] [23; 24]. Натомість у Польщі *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP)* позиціонується як єдиний урядовий центр для подальшої підготовки державних службовців, місію якого сформульовано як підготовку лідерів для цивільної служби [25]. Водночас в Італії *Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)* виконує функції добору, рекрутування та підготовки державних службовців і керівників, зокрема через *selettivo corso-concorso di formazione dirigenziale* [селективний конкурс-курс управлінської підготовки] [26]. В Іспанії *Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)* управляє процесами відбору для відповідних корпусів і



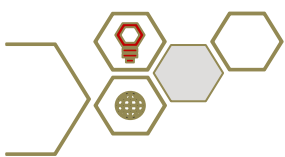
проводить селективні курси для підгруп A1 і A2. У його структурі додатково функціонує Escuela de Alta Dirección Pública del Estado [Школа вищого державного публічного керівництва] [27; 28]. Попри відмінності в історії, правовій формі та національному контексті, ці моделі об'єднує спільний принцип: підготовка вищого чи керівного корпусу спирається на спеціалізованого інституційного оператора, пов'язаного з центральною владою та здатного поєднувати селекцію, початкову підготовку, безперервний професійний розвиток, кадрове просування та формування корпоративного середовища служби. Саме ця інституційна узгодженість і є політично значущою передумовою стійкого відтворення управлінської еліти. У цьому полягає головний урок для України. Формування управлінської еліти у сфері державного управління визначається поєднанням змісту навчання та якості освітнього середовища, у якому відбувається професійне формування майбутнього управлінця. У науковій літературі з освіти у сфері публічного управління підкреслюється, що університетська підготовка має значний вплив на рольові уявлення, службові цінності, моделі мислення та способи ухвалення рішень. Так, М. Стаут, аналізуючи професійну соціалізацію в програмах підготовки з публічного управління, підкреслює: «Graduate programs carry legitimate power to prescribe behavior and influence psychological change about a given social role or position» [«Магістерські програми мають легітимну силу формувати моделі поведінки та впливати на психологічні зміни, пов'язані з певною соціальною роллю або статусом»] [29, р. 294]. У цьому контексті дослідниця доходить висновку, що «the pedagogical choices made in the reproduction of the field are important decisions» [«педагогічні вибори, які здійснюються у процесі відтворення цієї галузі, є важливими рішеннями»] [29, р. 294]. Емпіричним підтвердженням цих положень є дослідження Л. Брайта, виконане на вибірці близько 500 студентів 26 магістерських програм. Автор



встановив, що «peer climate was found to be the most important predictor of the overall level of PSM» [«клімат у групі однолітків виявився найважливішим предиктором загального рівня мотивації до державної служби»] [30, р. 300]. Не менш показовим є узагальнений висновок вказаного дослідження: розвиток public service motivation [мотивації до державної служби] виявився пов'язаним не стільки з формальними вимогами навчального плану, скільки з якістю менторства, характером взаємодії з викладачами, підтримувальним академічним середовищем, можливостями service learning [навчання через суспільно корисну діяльність], акредитаційним статусом програми та інтенсивністю залучення студента до професійної спільноти [30, р. 300]. Інакше кажучи, підготовка майбутнього публічного службовця виявляється залежною не лише від змісту навчання, а й від того, де, ким, у якій академічній культурі та в якій професійній атмосфері це відбувається. Ще більш виразно значення освітнього середовища показує Т. Розенгарт, Б. Гірш і К. Ніцль у дослідженні впливу правничої та бізнес-освіти на ухвалення рішень у публічному секторі. Підсумовуючи результати, автори прямо зазначають: «Our results showed that socialization's effects, as a result of university education, matter in a public-sector-specific decision-making context» [«Наші результати показали, що ефекти соціалізації як наслідок університетської освіти мають значення в специфічному для державного сектору контексті ухвалення рішень»] [31, р. 468]. Далі автори уточнюють: «During university studies, individuals learn routines that will be subsequently executed in making decisions within a public-sector setting» [«під час університетського навчання люди засвоюють моделі дій, які згодом відтворюють, ухвалюючи рішення в державному секторі»] [31, р. 469]. Принципове значення цього висновку полягає в тому, що навіть відмінності — в профілі підготовки — правничому чи бізнесовому — призводять до відмінностей у логіці майбутніх рішень. Це означає, що



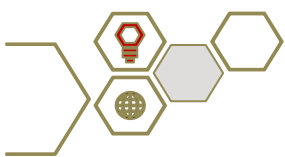
спеціалізація закладу, провідна інтелектуальна традиція, методи навчання та ціннісні акценти освітнього середовища безпосередньо впливають на тип управлінця, якого відтворює система. Водночас наукові дослідження застерігають від спрощеного уявлення про те, що професійна підготовка автоматично породжує належний державницький тип службовця. Аналізуючи вплив МРА-освіти на майбутніх державних службовців, Б. Пономарьов і Б. Маккейб дійшли висновку: «The effects on leadership styles are consistent with the aspirations of M.P.A. programs; however, the effects on public service motivation are mixed» [«Вплив на стилі лідерства узгоджується з прагненнями програм М.Р.А.; однак вплив на мотивацію до державної служби є змішаним»] [32, р. 80]. Автори наголошують, що неможливо підготувати відповідального та компетентного публічного службовця без глибокого розуміння походження бюрократії та держави. [32, р. 94]. Отже, сама по собі професіоналізація ще не гарантує формування державницьки зорієнтованого управлінця. Якщо освітнє середовище звужується до техніки менеджменту, аналітичних інструментів і процедурної раціональності, воно може сформувати ефективного адміністратора, але не обов'язково управлінця, здатного діяти як носій політичної суб'єктності держави. Таким чином, наявні дослідження дають підстави для важливого висновку, що якість освітнього середовища є одним із чинників формування управлінської еліти у сфері державного управління. Ідеться про цілісну сукупність елементів, зокрема селективність і логіку набору, інституційний профіль програми, якість викладання, характер взаємодії між викладачами і студентами, професійну атмосферу, ціннісні орієнтири та той тип службової ідентичності, який непомітно, але послідовно виробляється в межах навчального процесу [29–32]. Саме тому для держави, яка прагне зберегти політичну суб'єктність в умовах європейської інтеграції, питання підготовки вищих управлінських кадрів не може зводитися до



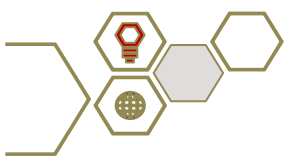
простого розширення кількості освітніх програм та підготовки будь-яких адміністраторів. Воно має розглядатися як питання створення такого спеціалізованого освітньо-інституційного середовища, у якому відтворюється державницьки зорієнтований управлінський корпус. З огляду на наведене, впливає висновок про доцільність створення спеціалізованої державної академії як інституційного центру формування, підготовки та професійного відтворення вищих управлінських кадрів. Необхідно створити селективний державний інститут, інтегрований із системою державної служби, кадровим резервом і кар'єрним просуванням. Така академія має забезпечувати підготовку вищого управлінського корпусу, здатного забезпечувати стратегічну послідовність держави, міжвідомчу координацію, інституційну пам'ять і представництво національних інтересів у середовищі інституцій ЄС. Змістово такий інститут має поєднувати щонайменше п'ять функцій: селекцію кандидатів на основі професійної компетентності та державницької мотивації; спеціалізовану початкову підготовку; безперервний професійний розвиток; формування кадрового резерву для переходу до вищого корпусу; окремий трек для підготовки до роботи в середовищі інституцій ЄС. Лише за наявності такого інституційного ядра можна говорити про відтворення управлінської еліти держави. Саме в цьому полягає політико-інституціональна функція системи підготовки вищих управлінських кадрів, і саме тому питання такої підготовки має розглядатися як чинник політичної суб'єктності України в умовах європейської інтеграції.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті дослідження встановлено, що система підготовки вищих управлінських кадрів має для України кадрове, освітнє та, насамперед, політико-інституційне значення. Для держави, яка здійснює європейську інтеграцію в умовах війни і водночас зберігає потребу в проведенні власного



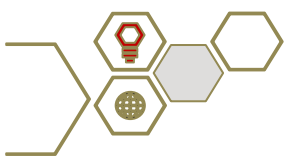
стратегічного курсу, вирішальним чинником є відтворення управлінської еліти, здатної діяти в інтересах політичної суб'єктності держави. Показано, що політична суб'єктність держави ґрунтується на формально-правовому суверенітеті, а також на якості національних еліт. У цьому контексті вищі управлінські кадри є одним із практичних стрижнів державної спроможності, оскільки саме через них забезпечуються інституційна пам'ять, координація, перетворення політичних рішень на сталі управлінські практики та представництво державного інтересу в зовнішньому середовищі. Водночас встановлено, що чинна українська система професійного навчання державних службовців, попри наявність інституційної основи, досі зосереджена переважно на освітньо-професійній функції і лише частково охоплює завдання цілісного відтворення вищого управлінського корпусу як державницького середовища. Її головне обмеження полягає в розриві між добором, навчанням, кадровим резервом, кар'єрним просуванням і стабільністю у вищій державній службі. Додатковою проблемою є розпорошення підготовки за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» між численними різнопрофільними закладами вищої освіти, унаслідок чого формування єдиного державницького стандарту вищого корпусу відбувається нерівномірно. Порівняння з європейськими практиками, зокрема з такими країнами, як Франція, Польща, Італія та Іспанія, дає підстави стверджувати, що для стійкого відтворення вищого управлінського корпусу визначальне значення має спеціалізований інституційний оператор, який поєднує селекцію, початкову підготовку, безперервний професійний розвиток і формування корпоративного середовища служби. З огляду на це, одним із найбільш логічних напрямів інституційного посилення української моделі є створення спеціалізованої державної академії вищих управлінських кадрів як інституційного центру формування, підготовки та професійного відтворення



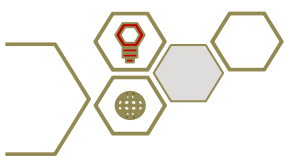
національної управлінської еліти. Окремого предметного дослідження потребують правовий статус такої академії, її організаційна модель, критерії селекції та механізми зв'язку з кадровим резервом і системою вищої державної служби. Саме цей напрям є перспективним для подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Петренко І. І., Салтовський О. І., Федорченко В. М., Коршук Р. М. Політична суб'єктність і десуверенізація: уроки гібридної агресії Росії проти України. *Регіональні студії*. 2023. № 32. С. 134–139. DOI: 10.32782/2663-6170/2023.32.21.
2. Рудич Ф. Правляча еліта: її місце і роль в утвердженні української держави. *Політичний менеджмент*. 2008. № 2(29). С. 3–14.
3. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.
4. Peters B. G. Policy capacity in public administration. *Policy and Society*. 2015. Vol. 34, no. 3–4. P. 219–228. DOI: 10.1016/j.polsoc.2015.09.005.
5. OECD ; SIGMA. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration* URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
6. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 06.02.2026).



7. OECD ; SIGMA. Принципи державного управління. Paris, 2023. URL:
<https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/2023/principles-of-public-administration-ukrainian.pdf> (дата звернення: 06.02.2026).
8. Дорожня карта з питань реформи державного управління. 2025. URL:
https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinny_a.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
9. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels, 2025. URL:
https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
10. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 06.02.2026).
11. Ларіна Н., Ларін С. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 95–101. DOI: 10.15421/152249.
12. Орлів М. Підвищення кваліфікації державних службовців у контексті забезпечення сталого розвитку України: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 2(17). С. 155–166.
13. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. *SIGMA Monitoring Reports*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/078d08d4-en.
14. Національне агентство України з питань державної служби. Положення про Вищу школу публічного управління. Київ, 2025. URL:



<https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/694/509/c14/694509c14990b095924918.pdf> (дата звернення: 06.02.2026).

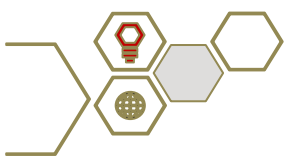
15. Національне агентство України з питань державної служби. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. Київ : НАДС, 2024. 293 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> (дата звернення: 06.02.2026).

16. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління. *Національне агентство України з питань державної служби* : вебсайт. 01.09.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-ia-k-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiie-derzhavne-upravlinnia> (дата звернення: 06.02.2026).

17. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/104/educators/?sp=226> (дата звернення: 08.02.2026).

18. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО : Київський національний університет будівництва і архітектури. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/127/educators> (дата звернення: 08.02.2026).

19. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО : Національна академія статистики, обліку та аудиту. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/67/educators/?sp=281> (дата звернення: 08.02.2026).



20. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО : Академія праці, соціальних відносин і туризму. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/53/educators/?q=1&sp=d4> (дата звернення: 08.02.2026).

21. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності ЄДЕБО : Приватна установа «Університет «Київська школа економіки». URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/3924/educators/> (дата звернення: 08.02.2026).

22. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Освітня програма «Європейські студії для публічних управлінців (для державних службовців за замовленням НАДС)». URL: <https://vstup.osvita.ua/spec/44-2532-1/0-0-1003-0-0-0/> (дата звернення: 06.02.2026).

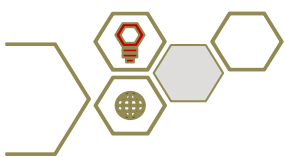
23. Institut national du service public. Missions. URL: <https://www.insp.gouv.fr/linstitut/qui-sommes-nous/missions> (дата звернення: 06.02.2026).

24. Institut national du service public. Formation continue. URL: <https://www.insp.gouv.fr/formation-continue> (дата звернення: 06.02.2026).

25. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. The training of students. URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/the-training-of-students> (дата звернення: 06.02.2026).

26. Scuola Nazionale dell'Amministrazione. La Scuola. URL: <https://sna.gov.it/home/la-scuola/> (дата звернення: 06.02.2026).

27. Instituto Nacional de Administración Pública. Selección. URL: <https://www.inap.es/es/seleccion> (дата звернення: 06.02.2026).



28. Instituto Nacional de Administración Pública. La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado. URL: <https://www.inap.es/es/aprendizaje/la-escuela-de-alta-direccion-publica-del-estado> (дата звернення: 06.02.2026).

29. Stout M. Enhancing professional socialization through the metaphor of tradition. *Journal of Public Affairs Education*. 2009. Vol. 15, no. 3. P. 289–316. DOI: 10.1080/15236803.2009.12001562.

30. Bright L. Public service motivation and socialization in graduate education. *Teaching Public Administration*. 2016. Vol. 34, no. 3. P. 284–306. DOI: 10.1177/0144739416645650.

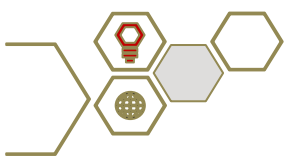
31. Rosengart T., Hirsch B., Nitzl C. The effects of legal versus business education on decision making in public administrations with a Weberian tradition. *Business Research*. 2019. Vol. 12, no. 2. P. 455–478. DOI: 10.1007/s40685-018-0081-3.

32. Ponomariov B., McCabe B. Professionalism vs. public service motivation: Can public administration education alleviate the tension? *Administrative Theory & Praxis*. 2017. Vol. 39, no. 2. P. 80–99. DOI: 10.1080/10841806.2017.1309802.

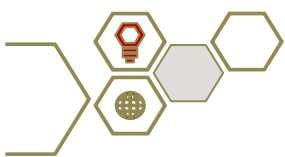
References

1. Petrenko I. I., Saltovskyi O. I., Fedorchenko V. M., Korshuk R. M. Politychna subiektnist ta desuverenizatsiia: uroky hibrydnoi ahresii Rosii proty Ukrainy [Political subjectivity and desovereignization: lessons from Russia's hybrid aggression against Ukraine]. *Rehionalni studii*. 2023. No. 32. P. 134–139. DOI: 10.32782/2663-6170/2023.32.21 [in Ukrainian].

2. Rudych F. Pravliacha elita: yii mistse i rol v utverdzhenni ukraïnskoi derzhavy [The ruling elite: its place and role in the establishment of the Ukrainian state]. *Politychnyi menedzhment*. 2008. No. 2(29). P. 3–14 [in Ukrainian].



3. Kriukov O. I. Polityko-upravlinska elita Ukrainy yak chynnyk derzhavotvorennia [The political-managerial elite of Ukraine as a factor of state-building] : monograph. Kyiv : Vyd-vo NADU, 2006. 252 p. [in Ukrainian].
4. Peters B. G. Policy capacity in public administration. *Policy and Society*. 2015. Vol. 34, no. 3–4. P. 219–228. DOI: 10.1016/j.polsoc.2015.09.005.
5. OECD ; SIGMA. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration* URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (accessed: 06.02.2026).
6. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (accessed: 06.02.2026).
7. OECD ; SIGMA. Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia [Principles of Public Administration]. Paris, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/2023/principles-of-public-administration-ukrainian.pdf> (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].
8. Dorozhnia karta z pytan reformy derzhavnoho upravlinnia [Roadmap for public administration reform]. 2025. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinny_a.pdf (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].
9. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (accessed: 06.02.2026).
10. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: Law of Ukraine of 10.12.2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed: 06.04.2026) [in Ukrainian].



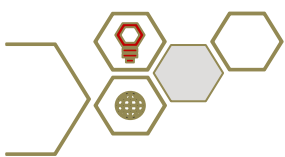
11. Larina N., Larin S. Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtziv yak napriam zakhystu natsionalnykh tsinnostei v publichnomu upravlinni [Professionalisation of public servants as a direction for protecting national values in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2022. Vol. 10, no. 6. P. 95–101. DOI: 10.15421/152249 [in Ukrainian].

12. Orliv M. Pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy: arkhetypnyi pidkhid [Professional development of civil servants in the context of ensuring sustainable development of Ukraine: an archetypal approach]. *Publichne uriaduvannia*. 2019. No. 2(17). P. 155–166 [in Ukrainian].

13. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. *SIGMA Monitoring Reports*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/078d08d4-en.

14. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [National Agency of Ukraine on Civil Service]. Polozhennia pro Vyschu shkolu publichnoho upravlinnia [Regulation on the Higher School of Public Administration]. Kyiv, 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/694/509/c14/694509c14990b095924918.pdf> (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].

15. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [National Agency of Ukraine on Civil Service]. Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2021–2023 rr. [Development of the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils in 2021–2023]. Kyiv : NADS, 2024. 293 p. URL:



<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf> (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].

16. Lidery zmin: yak Shkola pidhotovky stratehiv zminiuiе derzhavne upravlinnia [Leaders of change: how the School of Strategists Training is transforming public administration]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* : website. 01.09.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiе-derzhavne-upravlinnia> (accessed: 06.02.2026) [in Ukrainian].

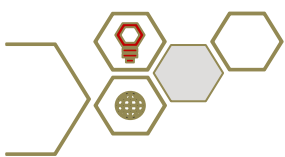
17. Reiestr subiektiv osvitoi diialnosti YeDEBO [Register of educational entities EDEBO] : Natsionalnyi tekhnichnyi universytet «Kharkivskyi politekhnichnyi instytut». URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/104/educators/?sp=226> (accessed: 08.02.2026) [in Ukrainian].

18. Reiestr subiektiv osvitoi diialnosti YeDEBO [Register of educational entities EDEBO] : Kyivskyi natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/127/educators> (accessed: 08.04.2026) [in Ukrainian].

19. Reiestr subiektiv osvitoi diialnosti YeDEBO [Register of educational entities EDEBO] : Natsionalna akademiia statystyky, obliku ta audytu. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/67/educators/?sp=281> (accessed: 08.02.2026) [in Ukrainian].

20. Reiestr subiektiv osvitoi diialnosti YeDEBO [Register of educational entities EDEBO] : Akademiia pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/53/educators/?q=1&sp=d4> (accessed: 08.04.2026) [in Ukrainian].

21. Reiestr subiektiv osvitoi diialnosti YeDEBO [Register of educational entities EDEBO] : Pryvatna ustanova «Universytet «Kyivska shkola ekonomiky».



URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/3924/educators/> (accessed: 08.02.2026) [in Ukrainian].

22. Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka [Taras Shevchenko National University of Kyiv]. Osvitnia prohrama «Yevropeiski studii dlia publichnykh upravlintsiv (dlia derzhavnykh sluzhbovtsiv za zamovlenniam NADS)» [Educational programme "European Studies for Public Administrators (for civil servants commissioned by NACS)"]. URL: <https://vstup.osvita.ua/spec/44-2532-1/0-0-1003-0-0-0/> (accessed: 06.04.2026) [in Ukrainian].

23. Institut national du service public. Missions. URL: <https://www.insp.gouv.fr/linstitut/qui-sommes-nous/missions> (accessed: 06.02.2026) [in French].

24. Institut national du service public. Formation continue. URL: <https://www.insp.gouv.fr/formation-continue> (accessed: 06.02.2026) [in French].

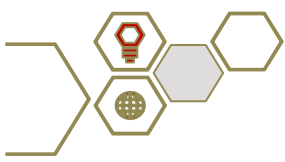
25. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. The training of students. URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/en/our-offer/the-training-of-students> (accessed: 06.02.2026).

26. Scuola Nazionale dell'Amministrazione. La Scuola. URL: <https://sna.gov.it/home/la-scuola/> (accessed: 06.02.2026) [in Italian].

27. Instituto Nacional de Administración Pública. Selección. URL: <https://www.inap.es/es/seleccion> (accessed: 06.02.2026) [in Spanish].

28. Instituto Nacional de Administración Pública. La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado. URL: <https://www.inap.es/es/aprendizaje/la-escuela-de-alta-direccion-publica-del-estado> (accessed: 06.02.2026) [in Spanish].

29. Stout M. Enhancing professional socialization through the metaphor of tradition. *Journal of Public Affairs Education*. 2009. Vol. 15, no. 3. P. 289–316. DOI: 10.1080/15236803.2009.12001562.



30. Bright L. Public service motivation and socialization in graduate education. *Teaching Public Administration*. 2016. Vol. 34, no. 3. P. 284–306. DOI: 10.1177/0144739416645650.

31. Rosengart T., Hirsch B., Nitzl C. The effects of legal versus business education on decision making in public administrations with a Weberian tradition. *Business Research*. 2019. Vol. 12, no. 2. P. 455–478. DOI: 10.1007/s40685-018-0081-3.

32. Ponomariov B., McCabe B. Professionalism vs. public service motivation: Can public administration education alleviate the tension? *Administrative Theory & Praxis*. 2017. Vol. 39, no. 2. P. 80–99. DOI: 10.1080/10841806.2017.1309802.