



УДК 35.08:378.046.4:001.89(438)

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1267-1277](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1267-1277)

**Лахижа Микола** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0001-8676-4578>

**Качан Яна** кандидат наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4078-774>

**Кульчій Інна** кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

## ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

**Анотація.** У статті на основі аналізу польського досвіду з'ясовано роль, завдання та методи інтеграції науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців. Досліджено теоретичні та практичні засади інтеграції науки й освіти в систему підготовки публічних службовців. Актуальність теми зумовлена необхідністю модернізації української державної служби в умовах євроінтеграції та цифровізації, що потребує запозичення успішного досвіду сусідніх країн. Висвітлено роль «науки адміністрації» як міждисциплінарної основи, що поєднує правові аспекти, управлінські теорії та політичне проектування. Охарактеризовано перехід від традиційної освітньої моделі до компетентнісного підходу, де акцент зміщується з накопичення знань на здатність вирішувати складні управлінські завдання.

Особливу увагу приділено діяльності Національної школи публічної адміністрації імені Президента Республіки Польща Леха Качинського (KSAP) як флагмана підготовки еліти державного апарату. Проаналізовано пошуки та охарактеризовано інноваційні форми навчання: дуальну освіту, командні ігри, стажування в інституціях ЄС та створення «спільнот практиків». Визначено роль Закону «Про вищу освіту і науку» (2018 р.) у децентралізації освітнього процесу та посиленні автономії університетів. Досліджено механізм індиві-



дуальних програм професійного розвитку як інструменту «управління талантами» (Talent Management), що дозволяє адаптувати навчання під конкретні потреби службовця та органу влади. Авторами доведено, що польський досвід демонструє ефективну модель деполітизації служби через створення корпусу професіоналів, чия кваліфікація базується на постійній взаємодії академічної спільноти та практичного сектору адміністрування. Матеріали дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців в Україні та подолання нормативних суперечностей у вітчизняному законодавстві.

**Ключові слова:** теорія, практика, публічна адміністрація, публічна служба, наука адміністрації, навчання публічних службовців, компетентнісний підхід, Польща

**Lakhyzha Mykola** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration, Administration and Law National University "Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk", Poltava, <https://orcid.org/0000-0001-8676-4578>

**Kachan Yana** Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Public Service, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4078-774>

**Kulchii Inna** Candidate of Public Administration, associate Professor, Head of the Department of Public Administration, Administration and Law National University "Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk", Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-0063-6493>

## INTEGRATION OF SCIENCE AND EDUCATION IN THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF PUBLIC SERVANTS: POLISH EXPERIENCE

**Abstract.** Based on the analysis of the Polish experience, this article clarifies the role, tasks, and methods of integrating science and education in the formation of professional competencies of public servants. The theoretical and practical foundations of integrating science and education into the training system for public officials are explored. The relevance of the topic is driven by the need to modernize the Ukrainian civil service in the context of European integration and digitalization, which necessitates adopting the successful experience of neighboring countries. The study highlights the role of "Administrative Science" as an interdisciplinary



foundation that combines legal aspects, management theories, and policy design. It characterizes the transition from a traditional educational model to a competency-based approach, where the emphasis shifts from the accumulation of knowledge to the ability to solve complex management tasks.

Special attention is paid to the activities of the Lech Kaczyński National School of Public Administration (KSAP) as a flagship for training the elite of the state apparatus. The article analyzes and characterizes innovative forms of learning: dual education, team games, internships in EU institutions, and the creation of "communities of practice." The role of the Law on Higher Education and Science (2018) in the decentralization of the educational process and the strengthening of university autonomy is identified. The mechanism of individual professional development programs as a "Talent Management" tool, which allows for the adaptation of training to the specific needs of the official and the authority, is investigated. The authors prove that the Polish experience demonstrates an effective model for the depoliticization of the service through the creation of a professional corps whose qualifications are based on constant interaction between the academic community and the practical sector of administration. The research materials can be used to improve the system of training and advanced training for civil servants in Ukraine and to overcome regulatory contradictions in national legislation.

**Keywords:** theory, practice, public administration, public service, science of administration, training of public servants, competency-based approach, Poland.

**Постановка проблеми.** Задекларована у назві статті тема об'єднує низку явищ та процесів, характерних для розвитку публічної адміністрації в епоху глобалізації, глокалізації, євроінтеграції, диджиталізації. Зважаючи на формування цифрової економіки та суспільства знань, зростає роль науки та освіти, які особливо необхідні у сферах людської діяльності, пов'язаних з управлінською діяльністю. Багатоаспектність проблеми визначає необхідність комплексного дослідження, яке має інтегрувати наукові напрацювання із різних галузей людської діяльності з практикою їх застосування.

Актуальність теми зростає і у зв'язку з незавершеністю реформування публічної служби України, зокрема, системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що помітно з певних протиріч у статті 48 Закону України «Про державну службу» (наприклад: п.3 «Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України - вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України» (припинено діяльність з 2021 року) [1] та у «Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів



місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [ 2 ] (наприклад: не згадано про підготовку фахівців за рівнем бакалавра, хоча стандарт затверджено у 2018 році (ст.6).

Певні розходження із законом України «Про державну службу» (наприклад, в частині, що стосується кадрового резерву) має і Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, яка передбачає «створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом» та «забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання» [ 3 ]

Вибір Польщі для висвітлення значення науки і освіти у формуванні сучасного публічного управління пояснюється безсумнівними соціально-економічними досягненнями цієї країни, ефективністю та відкритістю публічного управління і широтою наукових досліджень польських вчених. Активно розвиваються спільні проекти та ініціативи, зокрема, між Конференцією ректорів Польщі та Спілкою ректорів України.

Крім того, автори цього дослідження мали змогу проходити стажування у вищих навчальних закладах Польщі, брали участь у наукових конференціях та семінарах по вивченню досвіду діяльності органів влади (Варшава, Вроцлав, Краків, Ополе, Білосток).

Ця стаття є продовженням роботи авторів над вивченням питань модернізації публічної адміністрації в посткомуністичних країнах

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** підтверджує актуальність теми та увагу до неї з кількох точок зору. Розвиток публічної адміністрації Республіки Польща досліджували Н. Гнидюк, В. Гуменюк, Г. Зеленько, О. Євсюкова, О. Кукуруз, М. Лахижа, В. Малиновський, М. Марчук, С. Плевак, Л. Прокопенко, О. Рудік та інші українські вчені. Питання освіти і науки у Польщі досить добре відоме українським читачам з польських урядових та освітніх сайтів з рекламою університетської освіти та можливості проходження стажування у вищих навчальних закладах Польщі. Його частково розкрили у публікаціях І. Голуб, І. Дегтярєва, Г. Колодко, Ю. Грищук, В. Олуйко, Л. Прокопенко та інші українські автори [ 4 ]. Варто виділити публікації І. Дегтярєвої, яка вже тривалий час працює в Польщі і є координатором багатьох освітніх проєктів, зокрема проєкту «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля удосконалення діяльності закладів вищої освіти» [5; 6]. В останні роки проблеми публічного управління модернізацією вищої освіти та науки в Польщі розглянуто в [7;8;9 ]

**Мета статті:** На основі аналізу польського досвіду з'ясувати роль, завдання та методи інтеграції науки та освіти у формуванні професійних компетентностей публічних службовців



**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній Польщі інтеграція науки та освіти у процесі підготовки публічних службовців є ключовим елементом стратегії модернізації державного апарату. Основний фокус у підготовці публічних службовців зміщується від *надання* суто теоретичних знань до моделі *отримання* компетенцій, що поєднує наукову базу з практичними навичками управління та робить акцент на зростанні ролі здобувача в освітньому процесі.

Мегатренди в публічному управлінні та адмініструванні в Польщі полягають у розумінні реформування публічної адміністрації як постійного процесу (*proces bez końca*) (Г. Іздебський та М. Кулеша) і переходу від примату права до глорифікації ринку.

Наукове обґрунтування теоретичних аспектів діяльності публічної адміністрації здійснюється у Польщі передусім в рамках комплексної «науки адміністрації», розуміння суті якої та визначення досі дискутуються. Як наголошує автор посібника «Наука адміністрації», який витримав багато видань, З. Леонський: «Поруч із традиційною назвою «наука адміністрації» з'являються терміни зі схожим значенням: «наука про адміністрацію» або «наука про адміністрування», які відповідали б назвам, що вживаються у французькій (*la science administrative*), італійській (*scienza dell'amministrazione*) чи німецькій (*Verwaltungslehre*) мовах» [10, с. 1]

К. Дубровський пише про «класичну тріаду» адміністраційних наук, яка склалася на межі ХІХ та ХХ століть: наука адміністрації, наука права адміністраційного та наука політики адміністраційної [11, с. 19], вказуючи, що наука адміністрації займається описом публічної адміністрації, наука права адміністраційного пояснює правові норми, а наука адміністративної політики спрямована на підготовку програм діяльності публічної адміністрації та механізми їх впровадження. С. Врзорок розглядає науку адміністрації як поєднання правової науки та науки про управління [12]. Унікальний підхід до викладання одного з фундаментальних предметів навчання на юридичних та адміністративних факультетах представлено у підручнику «Наука адміністрації» за редакцією професора З. Цешляка. Досягнення цілей адміністративної науки демонструється шляхом застосування методу моделювання адміністративної реальності та використання концептуального інструменту адміністративної системи. Такий підхід фактично невідомий у літературі, доступний на видавничому ринку [13].

Навчальна дисципліна «Наука адміністрації» входить до програм підготовки фахівців для публічної адміністрації. Прикладом може бути її викладання у Ягелонському університеті (Краків, координатор М. Машинський) [14] Автори програми ставлять завдання показати відмінності науки адміністрації, розкрити її термінологію, розкрити вузлові проблеми в науці



управління та методи їх подолання. Передбачається, що студенти мають набути компетенцій, необхідних для наукового осмислення цих проблем

В інших розглянутих нами силабусах освітньої дисципліни «Наука адміністрації» ставиться завдання розкрити методологію наукових досліджень, показати методи та основні поняття, пов'язані з адмініструванням тощо. Важливим, на нашу думку, є завдання вироблення компетенції критичного оцінювання предмету досліджень (Люблін, Університет Марії Кюрі-Склодовської, координатор П. Шренявський) [15]

Докторантські програми з адміністративних наук у Польщі – це, як і в Україні, програми третього циклу (докторантські школи), навчання у яких триває до 4 років (6-8 семестрів), що ведуть до отримання докторського ступеня з політології, права чи адміністрування. Вступ вимагає ступеня магістра, а дослідження охоплюють широке кола тем, від теорії держави до управління місцевим самоврядуванням, з можливістю роботи в академічних колах або в публічній адміністрації. Процес вступу та програми різняться між університетами (наприклад, Університет Марії Кюрі-Склодовської, Ягеллонський університет, Університет Адама Міцкевича в Познані та інші), а ключові елементи навчання включають індивідуальний план дослідження, співпрацю з науковим керівником та публікацію наукових досягнень. Найчастіше зустрічається поєднання наук – про політику, право та адміністрацію. Як правило, університетом визначається тематика майбутніх досліджень (з урахуванням спеціалізації викладачів) Так, Університет Комісії народної освіти у Кракові пропонує на академічний 2025-2026 рік таку тематику: політична теорія та соціологія, методологія політології, політична філософія та думка, політичні рухи та доктрини, держави та політичні системи, політичні партії та соціальні рухи, релігієзнавство, міжнародні відносини, адміністрування та місцеве самоврядування, державна політика, політична поведінка та політична культура; громадянське суспільство, публічний та політичний дискурс, політичний маркетинг, громадянська освіта [16]

Згідно розділу 8 «Навчання та розвиток в цивільній службі» Закону «Про цивільну службу» [17] навчання державних службовців включає:

- 1) централізоване навчання – планується, організовується та контролюється Керівником державної служби;
- 2) загальне навчання – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу;
- 3) навчання в рамках індивідуальної програми професійного розвитку для члена корпусу державних службовців – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу за консультації з членом корпусу державних службовців, який працює в даному офісі;



2(22)  
2026

СУСПІЛЬСТВО ТА  
НАЦІОНАЛЬНІ  
ІНТЕРЕСИ

ISSN 3041-1572 Online

4) спеціалізоване навчання – планується, організовується та контролюється Генеральним директором офісу, що охоплює теми, пов'язані із завданнями офісу.

Важливо відмітити зростання ролі Міністерства науки та освіти і децентралізацію освіти шляхом посилення ролі університетів. Це знайшло відображення у новому Законі про вищу освіту і науку (Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce) 2018 року [18; 19]. Як зазначає С. Федонюк: «Для України, поза сумнівом, має бути цінним втілений у цьому нормативному акті досвід адміністрування сфери вищої освіти і науки, адже при його розробці враховано досвід польської інтелектуальної еліти, значно тісніше інтегрованої у світовий і європейський науковий і освітній простір. Особливо в аспекті наших європейських прагнень» [20]

Підготовка публічних службовців та підвищення їх кваліфікації проводиться у багатьох вищих навчальних закладах Польщі, реєстр яких розміщено на сайті Міністерства науки та вищої освіти.

Центральним навчальним закладом для підготовки публічних службовців вищої кваліфікації у Польщі є Національна (Крайова) школа публічної адміністрації імені Президента Республіки Польща Леха Качинського (КШПА) (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP) [21], яка була створена у 1990 р. урядом Т. Мазовецького. 14 червня 1991 року прийнято її Статут (перший подібний заклад у посткомуністичних країнах) КШПА підпорядковується Прем'єр-міністрові. Навчання у школі організовано у формі денної освіти (19 місяців) та дуальної освіти (щомісячні заняття та практика, 18 місяців) поєднано зі стажуванням при інституціях ЄС та стажуваннями при органах влади Польщі. КШПА організовує курси підвищення кваліфікації, проводить семінари, наукові конференції, проекти з обміну досвідом тощо. Диплом школи дає право на номінування на посаду урядника. За понад 30 років історії школи її закінчили понад 1400 випускників, а з 1993 року школа здійснює підвищення кваліфікації публічних службовців. У 2023 році оновлено Статут КШПА, у якому до її завдань, серед інших віднесено й професіоналізацію державного управління, зокрема, шляхом верифікації компетентностей і проведення дослідницької, аналітичної, розробницької та видавничої діяльності. До досягнень школи в останні роки польські вчені відносять обговорення нових освітніх програм, розробку карти потреб сучасного управління та карти компетентностей випускника КШПА [22] Увага звертається на впровадження інноваційних підходів до навчання (проекти «Форум публічного управління» та «КШПА пропонує»; поглиблення міжнародної співпраці; посилення уваги до формування лідерських компетентностей; використання роботи в групах через командні ігри та наукові дослідження; підтримка взаємодії з випускниками та створення



спільноти практиків-випускників КШПА. Еволюцію підходів КШПА можна простежити за рапортами про її роботу за попереднє п'ятиріччя, останні з них охоплює період з 2017 по 2024 рік.

У статті до 35-річчя КШПА В. Чахур відзначає постійні виклики, що виникають до освітнього процесу в результаті змін реалій державного та адміністративного функціонування, незважаючи на які, основи ідентичності публічного службовця – випускника КШПУ – залишаються незмінними: політична неупередженість, високі етичні стандарти, служіння спільному благу та високий рівень стратегічної і практичної підготовки [ 23, с. 21]

Суттєвого значення набули у Польщі Індивідуальні програми професійного розвитку (Indywidualny program rozwoju zawodowego) службовців, які є обов'язковим результатом оцінювання (ocena okresowa) [17]. Таким чином, поступово змінюється відношення до кадрового резерву – від формального до Управління талантами (Talent Management) з використанням досвіду бізнес-сектору.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведений аналіз свідчить про значну увагу, яка приділяється в Республіці Польща до створення сучасної публічної адміністрації. У сучасній Польщі інтеграція науки та освіти у процесі підготовки публічних службовців є ключовим елементом стратегії модернізації державного апарату. Основний фокус у підготовці публічних службовців зміщується від надання суто теоретичних знань до моделі отримання компетенцій, що поєднує наукову базу з практичними навичками управління та робить акцент на зростанні ролі здобувача в освітньому процесі. Важливо відмітити зростання ролі Міністерства науки та освіти і децентралізацію освіти шляхом посилення ролі університетів.

Мегатренди в публічному управлінні та адмініструванні в Польщі полягають у розумінні реформування публічної адміністрації як постійного процесу і переходу від примату права до глорифікації ринку

На основі аналізу нормативно-правових актів, публікацій польських та українських вчених та практики діяльності органів влади і наукових та навчальних закладів Польщі можна виокремити ключові принципи функціонування системи підготовки кадрів для публічної адміністрації: деполітизація (створення корпусу професіоналів; безперервність навчання (індивідуальна програма професійного розвитку, адаптована до посади, органу влади та прогалин у знаннях, вміннях і навичках); результативність (досягнення запланованого).

Відзначено суттєву роль Крайової школи публічної адміністрації, яка залишається значним науковим, навчальним та методичним центром у роботі по удосконаленню публічної адміністрації.

**Література:**

1. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL (поточна редакція від 07.09.2025) : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>
3. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
4. Прокопенко Л. Л., Дегтярьова І.О. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі . Аспекти публічного управління. 2014. № 7. С. 99-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2014\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_7_13)
5. Degtyarova I. Zarządzanie, governance i polityka publiczna w systemie szkolnictwa wyższego: Polska–Ukraina // Studia z polityki publicznej, nr 3 (11) 2016, str. 159-172.
6. Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni Raport końcowy realizacji Projektu MEIN–PW. Redakcja naukowa Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki Warszawa 2021
7. Лахижа, М. І. (2024). Оптимізація вищої освіти в посткомуністичних країнах в умовах євроінтеграції як предмет публічного управління: теоретичні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-06>
8. Лахижа М.І. (2024) Проблеми публічного управління модернізацією вищої освіти та науки в Польщі. Проблеми сучасних трансформацій. №13 doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-03>
9. Лахижа М.І., Качан Я.В. Методологія, методи та технології дослідження публічної адміністрації в Польщі. Національні інтереси України №8 (13). 2025. С. 924-936 DOI Not Found 10.52058/3041-1793-2025-8(13)
10. Leonski Z. Nauka admimistracji. Warszawa. 2010.
11. Dybkowski K. Nauka administracji. Skrypt akademicki Ryki 2012.69 s.
12. Wrzorek S. Nauka administracji jako subdyscyplina łącząca nauki prawne i nauki o zarządzaniu Studia prawnicze kul №3 (87) 2021. URL: <https://czasopisma.kul.pl/index.php/sp/article/view/12354>
13. Nauka admimistracji (Zbigniew Cieślak, Joanna Bukowska, Wojciech Federczyk Warszawa. 2013 266 s/
- 14/ Nauka administracji. Karta opisu przedmiotu Uniwersytet Jagiellonski w Krakowie URL: <https://syllabus.uj.edu.pl/pl/document/e7e36fad-791a-4909-8b01-bac75520dc5b.pdf>
15. Nauka o administracji Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie 2025/ URL: [https://usosweb.umcs.pl/kontroler.php?\\_action=news/default](https://usosweb.umcs.pl/kontroler.php?_action=news/default)
16. Szkoła Doktorska Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie URL: <https://www.uken.krakow.pl/kandydat/szkola-doktorska>
17. U S T AWA z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej Dz. U. 2008 Nr 227 poz. 1505 URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/U/D20081505Lj.pdf>
18. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018, poz. 1668 URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>



19. Закон Республіки Польщі «Про вищу освіту і науку», прийнятий 20 липня 2018 року (зі змінами) / Пер. з польської І. Дегтярьова, С. Федонюк, Л. Колісник; Наукова редакція Т. Фінікова та І. Дегтярьової. К. : Таксон, 2020. 336 с.

20. Федонюк С. Рецензія на українськомовне видання. Закону Республіки Польщі «Про вищу освіту і науку», прийнятого 20 липня 2018 року (зі змінами) 13.11.2020. URL: <https://ukrpolnauka.wordpress.com/8F/>

21. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP) URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/>

22. Bywanis-Jodlinska M., Czachur W. Rola KSAP w przygotowaniu kadr służby publicznej Służba cywilna – seminaryjne posiedzenie Kolegium NIK №1 2025 DOI: 10.53122/ISSN.0452-5027/2025.1.03

23 Czachur W. ksap – 35 lat kształcenia na rzecz dobra wspólnego: historia, zmiany i wyzwania URL: <https://bibliotekanauki.pl/chapters/63008365>

### References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu. Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII URL [On Civil Service. Law of Ukraine of December 10, 2015] (potochna redaktsiia vid 07.09.2025) : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [In Ukrainian]

2. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posado vykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 liutoho 2019 r. № 106 [ On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 6, 2019 No. 106] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>[In Ukrainian]

3. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 r. № 831–r. [ Some issues of reforming the public administration of Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831–r] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>[In Ukrainian]

4. Prokopenko L. L., Dehtiarova I.O.(2014) Dosvid derzhavno-hromadskoho upravlinnia vshchoiu osvitoiu v Polshchi . Aspekty publicznego upravlinnia. [Experience of public management of higher education in Poland. Aspects of public management] № 7. S. 99-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2014\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_7_13) [In Ukrainian]

5. Degtyarova I. (2016) Zarządzanie, governance i polityka publiczna w systemie szkolnictwa wyższego: Polska–Ukraina // Studia z polityki publicznej [ Management, Governance and Public Policy in the Higher Education System: Poland–Ukraine // Public Policy Studies ] nr 3 (11) 2016, str. 159-172. [ in Polish ]

6. Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni Raport końcowy realizacji Projektu MEIN–PW [Polish-Ukrainian cooperation of representative institutions representing rectors for the improvement of university operations. Final report on the implementation of the MEIN–PW Project] Redakcja naukowa Iryna Degtyarova, Jerzy Woźnicki Warszawa 2021 [ in Polish ]

7. Lakhyzha, M. I. (2024). Optyimizatsiia vshchoi osvity v postkomunistychnykh krainakh v umovakh yevrointehratsii yak predmet publicznego upravlinnia: teoretychni aspekty. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (12) [Optimization of higher education in post-communist countries in the context of European integration as a subject of public administration: theoretical aspects. *Problems of modern transformations*. Series: law, public administration and administration] . <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-06> [In Ukrainian]



8. Lakhycha M.I. (2024) Problemy publicznego upravlennia modernizatsiieiu vysheoi osvity ta nauky v Polshchi. Problemy suchasnykh transformatsii [ Problems of public management of modernization of higher education and science in Poland. *Problems of modern transformations*] №13 doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-03> [In Ukrainian]

9. Lakhycha M.I., Kachan Ya.V. Metodolohiia, metody ta tekhnolohii doslidzhennia publichnoi administratsii v Polshchi. *Natsionalni interesy Ukrainy* [ Methodology, methods and technologies of research of public administration in Poland. *National interests of Ukraine*] №8 (13). 2025. S. 924-936 DOI Not Found 10.52058/3041-1793-2025-8(13) [In Ukrainian]

10. Leonski Z. ( 2010) Nauka admimistracji [ Administration Science] Warszawa. [ in Polish ]

11. Dybkowski K. (2012) Nauka administracji. Skrypt akademicki Ryki [Administration Studies. Ryka's Academic Script] 2012.69 s. [ in Polish ]

12. Wrzorek S. (2021) Nauka administracji jako subdyscyplina łącząca nauki prawne i nauki o zarządzaniu *Studia prawnicze kul* [ Administration studies as a subdiscipline combining legal sciences and management sciences. *Legal studies of the*] №3 (87) URL: <https://czasopisma.kul.pl/index.php/sp/article/view/12354> [ in Polish ]

13. Nauka admimistracji (2013) [Administration studies] (Zbigniew Cieślak, Joanna Bukowska, Wojciech Federczyk ) Warszawa. 2013 266 s/[ in Polish ]

14. Nauka administracji. Karta opisu przedmiotu Uniwersytet Jagiellonski w Krakowie (2025) [Administration Studies. Course Description Card, Jagiellonian University in Krakow] URL: <https://syllabus.uj.edu.pl/pl/document/e7e36fad-791a-4909-8b01-bac75520dc5b.pdf> [ in Polish ]

15. Nauka o administracji Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (2025) [Administration Science Maria Curie-Skłodowska University in Lublin] URL: [https://usosweb.umcs.pl/kontroler.php?\\_action=news/default](https://usosweb.umcs.pl/kontroler.php?_action=news/default) [ in Polish ]

16. Szkoła Doktorska Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie (2025) [Doctoral School of the University of the Commission of National Education in Krakow]. URL: <https://www.uken.krakow.pl/kandydat/szkola-doktorska> [ in Polish ]

17. U S T AWA z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej Dz. U. 2008 Nr 227 poz. 1505 [ACT of 21 November 2008 on the Civil Service] URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/U/D20081505Lj.pdf> [ in Polish ]

18. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018, poz. 1668 [Act of 20 July 2018, Law on Higher Education and Science] URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668> [ in Polish ]

19. Zakon Republiki Polshchi «Pro vyshchu osvitu i nauku», pryiniaty 20 lypnia 2018 roku (zi zminamy) / Per. Z polskoi I. Dehtiarova, S. Fedoniuk, L. Kolisnyk; Naukova redaktsiia T. Finikova ta I. Dehtiarovoi. K. : Takson, 2020. 336 s. [In Ukrainian]

20. Fedoniuk S. Retsenziia na ukraïnskomovne vydannia.Zakonu Republiki Polshchi «Pro vyshchu osvitu i nauku», pryiniatoho 20 lypnia 2018 roku (zi zminamy) 13.11.2020. URL: <https://ukrpolnauka.wordpress.com/8F/>[In Ukrainian]

21. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP) (2025) [National School of Public Administration named after the President of the Republic of Poland, Lech Kaczyński (KSAP)] URL: <https://ksap.gov.pl/ksap/> [in Polish ]

22. Bywanis-Jodlinska M., Czachur W. (2025) Rola KSAP w przygotowaniu kadr służby publicznej Służba cywilna – seminaryjne posiedzenie Kolegium NIK [The role of KSAP in preparing public service personnel Civil service - seminar meeting of the NIK College] №1 DOI: 10.53122/ISSN.0452-5027/2025.1.03[in Polish]

23 Czachur W.(2025) ksap – 35 lat kształcenia na rzecz dobra wspólnego: historia, zmiany i wyzwania [ksap – 35 years of education for the common good: history, changes and challenges] URL: <https://bibliotekanauki.pl/chapters/63008365> [ in Polish ]