

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>

УДК 35.08 (477)

**ПРОФЕСІОНАЛІЗМ У СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

**PROFESSIONALISM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION
SYSTEM AS THE BASIS FOR THE DEVELOPMENT
OF PUBLIC SECTOR PERSONNEL**

Пасемко Галина Павлівна

доктор наук з державного управління, професор,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

Таран Оксана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

Бабак Дмитро Едуардович

здобувач ступеня доктора філософії,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6295-5035>

Pasemko Galina, Taran Oksana, Babak Dmytrii
State Biotechnological University

У статті обґрунтовано важливість значення професіоналізму як основи розвитку публічних службовців як в системі самого публічного управління, так і його кадрового забезпечення. Доведено, що в розвитку теоретико-методологічних засад професіоналізації служби в органах державної влади й органах місцевого самоврядування все частіше в Україні використовується термін публічна служба. Визначено, що розвиток персоналу розглядається як головний резерв підвищення ефективності публічного управління, надання якісних управлінських послуг. Проаналізовано, що професіоналізм є багатоаспектним явищем і пов'язаний з професійною компетентністю та індивідуальним практичним досвідом публічного службовця. Доведено, що професійна компетентність є дуже емним та різностороннім поняттям, оскільки охоплює практично всі здатності, які потрібні службовцю для успішного функціонування у публічній сфері.

Ключові слова: професіоналізм, професійний розвиток, професіоналізація, розвиток персоналу, професійна компетентність, публічна служба.

The article grounds the importance of professionalism as the basis for the development of public service both in the system of public administration itself and its staffing. It is determined that in the development of the theoretical and methodological foundations of professionalization of service in public administration and municipalities the term public service is increasingly used in Ukraine. The analysis shows that the result of the implementation of new directions of reform should be both an improvement in the efficiency of public service, public administration in general, and it is proved that the determining factor of the effectiveness of public administration reform is the professionalism of public services, and professionalization is a necessary component of the development of public sector in Ukraine. The analysis of the content of professional level development as an important part of the formation of competencies of public service is carried out. It is proved that the transition from public administration to public management causes the necessary changes in the system of professionalization of the public service. As in the entire European political and administrative community, the professionalization of public service should be carried out not on the basis of the traditional qualification based approach, but within a more flexible and adequate to the public administration reorientation competence-based approach. It is analyzed that professionalism is a multidimensional phenomenon and is associated with professional competence and individual practical experience of a public servant. It is proved that professional competence is a very capacious and versatile concept, as it covers almost all the skills that an employee needs for successful functioning in the public sector.

Keywords: professionalism, professional development, professionalization, personnel development, professional competence, public service.

Постановка проблеми. Професіоналізм публічного службовця – це основа його розвитку, що впливає на подальшу діяльність, водночас професіоналізм складається зі знань, вмінь, навичок, надбань у даній галузі, професійного досвіду та слугує інструментом якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків та завдань, які висуває перед службовцем керівництво та держава. Сьогодні висуває високі вимоги до професіоналізму та соціальної відповідальності персоналу органів публічної служби, оскільки професіоналізм публічних службовців є фактором формування засад якісного життя суспільства. Це свідчить про необхідність управління процесами професійного розвитку публічних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професіоналізм як основа розвитку персоналу публічної служби розглядається багатьма вченими. Г. Атаманчуком, А. Головачем, Н. Гончарук, С. Дубенко, Н. Дригуля, В. Дзєга, М. Лесечко, В. Малиновським, А. Марковою, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенським, М. Сєрьогіним, С. Селівановим та ін., що вказує на важливість цього феномену.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управління професійним розвитком персоналу в органах публічної служби є одним з пріоритетних напрямів подальшого становлення публічного управління в Україні. Поняття «професіоналізм» розглядається великою кількістю вчених, що вказує на важливість цього феномену. Вони аналізують структуру професіоналізму, вплив навчання та підвищення кваліфікації на професіоналізацію кадрів, визначають системоутворюючі критерії професіоналізації державних службовців, її правове забезпечення. Водночас існує необхідність системного дослідження проблеми професіоналізму публічних службовців як основи розвитку в умовах сучасності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Вищезгадані обставини засвідчують про актуальність проблеми, зумовлюють вибір теми дослідження та визначають мету: здійснення комплексного аналізу підходів до поняття професіоналізації публічної служби як основи розвитку персоналу в сучасних умовах. Для досягнення мети було окреслені завдання, а саме: розглянути професіоналізм публічних службовців як системне явище; провести аналіз змісту професіоналізму як важливої передумови розвитку персоналу публічної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічні службовці є кадровою складовою публічного управління, від якої безпосередньо залежить ефективність реалізації завдань та функцій органів публічної влади. Термін «публічна служба» є досить поширеними у зарубіжних країнах. Він тривалий час використовується у законодавстві низки держав-членів ЄС. Для вітчизняної науки поняття «публічна служба» є порівняно новим. За сучасних умов існують різні підходи до його розуміння.

Вперше на законодавчому рівні поняття «публічна служба» було закріплено в 2005 р. у ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України, де вона трактується як «діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування». У широкому сенсі система публічної служби охоплює такі основні складові: а) політична служба; б) державна служба; в) професійна діяльність суддів (суддівська служба); г) професійна діяльність прокурорів (прокурорська служба); ґ) служба в органах місцевого самоврядування (муниципальна служба); д) альтернативна (невійськова) служба; е) патронатна служба в державних [1, с. 10–11].

Основними рисами публічної служби можна визначити такі: а) публічний, професійний та політично нейтральний характер; б) здійснюється особами, які займають посади в органах публічної влади (державних органах та їх апараті, органах місцевого самоврядування); в) спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави, реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування, забезпечення прав і свобод громадян; г) оплатний характер – заробітна плата службовців фінансується за рахунок державного або місцевого бюджету та ін. [1, с. 9].

Основними елементами системи публічної служби є види публічно-службової діяльності, які до неї включаються. Що ж стосується системи публічної служби, то професійний розвиток є її центральним, стрижневим елементом, оскільки охоплює собою всю сукупність складників процесу підготовки, підбору, підвищення кваліфікації, атестації кадрів, а також управління кар'єрою публічних службовців.

Система професійного розвитку, існує протягом усього періоду проходження служби, починаючи від підготовки та закінчуючи звільненням публічних службовців. Така всеосяжність передбачає не те що необхідність, а безапеляційність, беззаперечність імплементації в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Саме тому управління процесом професійного розвитку означає фактичне управління проходження публічної служби з орієнтиром на постійне підвищення ефективності діяльності службовців [2].

У широкому розумінні професіоналізація являє собою процес, у результаті якого у публічних службовців формується об'єктивна (наявність знань, умінь, навичок, досвіду і професійно важливих та інших якостей) і суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності. Професіоналізм є результатом цього процесу, показником успішності його здійснення, якісною характеристикою публічного службовця, тобто професіоналізм виступає як певна соціально-професійна перспектива, більшою або меншою мірою доступна кожному публічному службовцю. Словники європейської освіти та професійного навчання визначають професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, які спрямовані на покращення професійної діяльності [3, с. 131]. У чинному Законі України про «Про державну службу» (2015 р.) надано визначення поняттю «професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [4].

Професійний розвиток полягає, передусім, у формуванні у публічних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Він покликаний повною мірою розкрити таланти, здібності, потенційні можливості службовців.

У професійному розвитку публічних службовців можна виділити два аспекти:

– професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний переважно з навчанням і самоосвітою, набуттям нових знань і нового досвіду. Такий розвиток можливий, наприклад, для особи, що тривалий час обіймає одну й ту ж посаду; службовець може в її межах підвищувати свою кваліфікацію, оволодівати новими технологіями й уміннями, які надають його

діяльності більшої досконалості й ефективності. Це повинно враховуватися при призначенні чергових рангів при зайнятті тієї ж посади, що зумовить підвищення заробітної плати і в кінцевому підсумку стимулюватиме підвищення якості й ефективності праці службовця;

– професійно-посадовий розвиток в основному пов'язаний з професійною розстановкою кадрів за умови врахування здібностей і можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах певного колективу працівників, що володіють різними спеціальностями, досвідом, мають різний вік, характер та темперамент. Все це повинно враховуватися при плануванні кар'єри кожного публічного службовця, забезпеченні поступального службового зростання співробітників тощо [5, с. 243].

Енциклопедія державного управління надає найбільш чітке визначення професіоналізації – це процес планування необхідних знань, умінь і навичок; адаптація до професійного середовища. Професіоналізація публічного службовця розглядається у широкому значенні, що має декілька аспектів, а саме: становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект окреслений у понятті «професійний розвиток»); формування професійних знань, умінь, становлення державного службовця як професіонала (соціальний аспект – «професійна соціалізація») [6, с. 368].

Професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності. У ширшому значенні – динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, інтегрування його у професійну діяльність. На цьому етапі розглядається кілька стадій: стадія професійної підготовки в структурі особистості передбачає формуванню професійної спрямованості через навчально-професійну діяльність; на стадії адаптації відбувається практичне опанування нормативної, виконавської компоненти професійної діяльності, входження в структуру соціально-професійних зв'язків; на стадії професіоналізації відбувається професійна спеціалізація, професійно-соціальне позиціонування працівника, формуються цілісні комплекси професійної діяльності, її стиль; на стадії майстерності професійна діяльність набуває нового рівня, відбуваються пошук нових підходів; самопроекування діяльності, розвиток її

дослідницького, рефлексійного компонента, передача досвіду [7, с. 601].

На думку низки вчених, професіоналізація має комплексний характер, тому повинна розглядатися в різних аспектах:

1) законодавчий (на законодавчому рівні окреслені нові конституційні терміни, визначено сферу діяльності в державному управлінні);

2) освітньо-професійний. Професіоналізм передбачає не лише спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи (самостійна освітня галузь «Державне управління» підготовки фахівців з вищою освітою, «Публічне управління та адміністрування»);

3) науковий. Специфічна професійна діяльність потребує розробки її наукових засад [8].

Коли вживають поняття «професіоналізм», то зазвичай мають на увазі, що діяльність спеціаліста відповідає певним позаіндивідуальним, професійним, посадовим вимогам, що «вказана діяльність відповідає певній системі вимог і є сутнісною характеристикою діяльності» [9]. Професіоналізм – інтегрована характеристика якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності; динамічна якість, що формується у процесі професійного становлення працівника, інтегрування його особистості у професійну діяльність.

Водночас означене поняття вміщує сукупність професійних характеристик, властивостей, якостей самої людини, включеної в професійну діяльність, досить високого рівня сформованості. Отже, необхідною передумовою професіоналізму публічного службовця є наявність професійної системи вимог до діяльності, що здійснюється; наявність зразків реальної діяльності, що відповідають цим вимогам. Ця система вимог включає, як правило, або змістовні, сутнісні комплекси різного роду професійно важливих якостей, або діяльнісні зразки професіоналізму, що дозволяють методом порівняння оцінити професіоналізм діяльності працівника, а також визначити та оцінити результати означеної діяльності.

Професіоналізм – це багатогранне явище, зокрема це сукупність освіти, саморозвитку фахівця, особистісних якостей, власного досвіду, сили волі тощо. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення спеціаліста до праці. Основні вимоги, що характеризують професіоналізацію поса-

дової особи (особистий професіоналізм), полягають у виконанні обов'язків, покладених державою, через наявність умінь, навичок, певного досвіду, знання, а також особистісних здібностей. Таким чином, професіоналізм – це найкращі досягнення, результати у певному виді діяльності за допомогою власного досвіду, освіти, навичок, вмінь.

Професіоналізм дозволяє фахівцю будувати власну ділову кар'єру, виконувати інноваційно та раціонально завдання. Професіоналізм є основою професійного розвитку публічного службовця, адже завдяки професіоналізму публічний службовець ефективно виконує свої посадові обов'язки та завдання, які ставить керівництво та держава, що, у свою чергу, впливає на його розвиток та кар'єрне зростання. Професіоналізацію можна розглядати як цілісний безперервний процес становлення особистості спеціаліста, яка починається з моменту вибору та прийняття майбутньої професії та закінчується, коли людина припиняє активну трудову діяльність.

У науці і практичній діяльності закріпилася особистісно-діяльнісна парадигма професіоналізму, що базується на системних уявленнях про становлення особистості у професійній діяльності. Професійна спроможність виникає завдяки інтегруванню всієї багаторівневої структури особистості з її вродженими та набутими здібностями, якостями у трудовий процес, професійне середовище і проявляється у відповідних способах діяльності, поведінкових характеристиках, які дістали назву компетентностей.

Таким чином, професіоналізація публічних службовців – це процес становлення та розвитку людини як фахівця в системі публічного управління, який ніколи не закінчується, адже фахівець постійно вдосконалює свою професійну майстерність. До основних складових елементів професіоналізму публічного службовця слід віднести: процеси навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіту, самовдосконалення. Крім того, формування професіоналізму виступає процесом проходження психофізіологічних особистісних змін, що відбуваються під час тривалого виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах.

Наступним етапом дослідження є аналіз професійних якостей, що відносять фахівця до кола професіоналів. На думку українського вченого С. Серьогіна, до професійних та діло-

вих якостей державних службовців належать: особистісні: активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення; інтелектуальні: компетентність, аналітична складова мислення; ділові, пов'язані з особливостями нервової системи: працездатність, стійкість до стресів. У кожному випадку визначення цих якостей залежить від чинників: вибір місця роботи публічного службовця; ситуації, що виникають у повсякденній роботі на тій чи іншій посаді; конфлікти; мотивація до зміни роботи; інновації, що пов'язані зі змінами характеристик трудового середовища; зміст, форма і методи набуття відповідних знань і навичок професії державного службовця; професійно-кваліфікаційні характеристики державного службовця [10, с. 140].

Н. Гончарук до основних рис особистості фахівців у системі публічної служби відносить такі: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх на плідну творчу працю; упевненість у собі, рішучість і наполегливість, здатність до творчого вирішення завдань; прогнозування ситуацій та результатів діяльності; вміння приймати рішення; відповідальність; вміння контролювати свої емоції; заповзятість у вирішенні наявних проблем; висока професійна компетентність; прагматизм; постійне прагнення до самовдосконалення [11, с. 156]. Водночас знання представників у сфері публічної служби мають бути комплексними, охоплювати всю багатогранність закономірностей функціонування об'єктів і суб'єктів управління, зв'язків між ними, характер вирішуваних завдань і умови їхнього вирішення. До якостей публічного службовця у першу чергу слід віднести соціально-психологічну компетентність, яка потребує від нього вміння ефективно взаємодіяти з людьми. Саме це є основним стрижнем особистісного успіху в управлінні.

Розвиток персоналу – сукупність заходів щодо підвищення якості людських ресурсів (людського капіталу, потенціалу) організації (органу влади). Він розглядається як головний резерв підвищення ефективності публічного управління, якості аналізу та вироблення політики, надання якісних управлінських послуг [12, с. 209]. Це запорука результативності та ефективності діяльності публічної служби, на розвиток персоналу впливають такі чинники: зміни в зовнішньому (інтеграція і глобалізація, технологічні зміни, правові та економічні новації тощо) і внутрішньому середовищі (нові процеси, нові вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, вимоги до

рівня компетентності службовця та в межах профілю компетенцій) організації. Підходи до розвитку персоналу, його форми і методи повинні бути найбільш ефективними для формування персоналу, професійно-кваліфікаційні характеристики якого відповідають компетентнісним і національним кваліфікаційним вимогам [13, с. 221].

Акцентування уваги на важливості знань у формуванні професійної компетентності, професіоналізму кадрів призводить до пошуку професійно важливих якостей, які б мали сучасні кадри. Враховуючи зазначене, основами професіоналізму як основи для розвитку публічних службовців є наступні:

1. Професіоналізм службовця визначається в межах двох діяльнісних напрямів: зовнішнього, спрямованого на зовнішні об'єкти (інформацію, процеси, людей тощо), та внутрішнього, пов'язаного із діяльністю, спрямованою на самоактуалізацію і професійний розвиток людини у процесі праці. За умов поєднання цих складових і виникає нова якість – професіоналізм як здатність до стабільно успішного, кваліфікованого виконання професійних функцій і завдань [14].

2. Професійна спроможність службовця відбивається в його робочій поведінці, що включає не тільки операційну, а й особистісну складові та може бути описана поведінковими характеристиками, що відповідають структурі професійної діяльності – від найбільш загальних напрямів, функцій до спеціалізованих відповідно до конкретних робочих завдань. Визначення сукупності таких компетентностей є найбільш доцільним для встановлення чіткої відповідності працівника до вимог робочого місця.

3. Для характеристики професійної спроможності службовця пропонується чотири базових групи: операційно-технологічні, когнітивні, соціально-психологічні, акме-компетентності. Наявність рівнів компетентності у кожній групі робить модель досить гнучкою як щодо опису посади, так і стосовно опису фактичної професійної спроможності службовця [15].

Отже, професіоналізм публічного службовця розглядається під впливом на нього професійного розвитку, процесу професіоналізації, професійної соціалізації, професійного становлення особистості. Професіоналізм має різні прояви. Рисами професіоналізму є: відданість професії, професійна спрямованість особистості, професійна компетентність, збагачення засобів професійної

діяльності, успішне виконання службових обов'язків, професійна культура, вироблення власного стилю діяльності, прагнення до безперервного професійного вдосконалення та самовдосконалення, освіченість, професійна научуваність, професійна відкритість, готовність передавати знання та досвід, інші. Стадії (рівні) розвитку професіоналізму публічного службовця: допрофесіоналізм, власне професіоналізм, суперпрофесіоналізм, постпрофесіоналізм [5].

Становлення сучасної моделі державного управління в Україні супроводжується не лише переходом від публічного адміністрування до публічного управління, а й необхідними для такого переходу змінами у системі професіоналізації публічної служби. Як і в усьому європейському політико-адміністративному просторі, професіоналізація публічних службовців починає здійснюватися не на основі традиційного кваліфікаційного підходу, а в межах більш гнучкого та адекватного публічній переорієнтації державного управління компетентнісного підходу.

Традиційний погляд на компоненти професіоналізму відокремлює поняття «професійна компетентність». Компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти п. 13 ст. 1 Закон України «Про вищу освіту [16].

Компетентностям приділяється особлива увага у сучасних умовах, а складання моделей компетентностей і профілю компетенцій – одна з важливих умов формування ефективно функціонуючого персоналу. Таким чином, компетентність є проявом рівня розвитку персоналу, що, у свою чергу, веде до підвищення рівня конкурентоспроможності його на ринку, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов посткризової ситуації за допомогою мобільного та креативного персоналу. Від професіоналізму й компетентності, морально-етичних якостей публічних службовців безпосередньо залежить ефективність функціонування системи публічної служби.

Моделі компетентності, що описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють направляти розвиток персоналу в двох вимірах:

1) пристосування до сформованої в організації культури (готовність усіх працівників демонструвати очікуване від них ефективне поведіння, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику, механізми прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції і послуг);

2) оволодіння знаннями, уміннями і навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності. Єдність цих двох вимірів досягається інтерпретацією діяльнісної організаційної культури, що розуміється як соціальний механізм відтворення досвіду, життєво важливого для успішного функціонування і розвитку організації.

Тобто, професійна компетентність у поєднанні з комплексом інших якостей вказує на сформованість професіоналізму, професійної мобільності як якості персоналу. Звідси зрозумілі переваги компетентнісної моделі професіоналізму публічного управління, яка лежить в основі підвищення їх професійного рівня в Україні [17]. Вона може наповнюватися надзвичайно різними конкретними індикаторами, показниками та характеристиками, одночасно будучи дуже гнучкою та давати конкретні орієнтири подальшого розвитку фахівця.

Специфікою компетентнісного підходу до професіоналізації публічного управління є його реалізація у межах державної кадрової політики [18]. Це означає, що професійні характеристики публічного управління визначаються не лише ринком праці, потребами громадян чи організаційними вимогами, а й стратегією розвитку держави, ідеологією та цілями публічної політики, наявними засадами та традиціями діяльності органів державної влади та муніципального управління. Унаслідок цього професіоналізм публічних службовців розглядається системним явищем.

Висновки. Специфіка публічної служби як професії є динамічною і залежить від умов розвитку суспільства. Визнання професіоналізму є свідченням того, що професійна спроможність публічних службовців виступає визначальним чинником результативності, успішності їх функціонування і є важливою передумовою цілеспрямованого просування суспільства до сучасних стандартів життя. Система професійного розвитку існує протягом усього періоду проходження служби, тому така всеосяжність передбачає необхідність залучення в процес такого розвитку всіх без виключення складників, пов'язаних із форму-

ванням та вдосконаленням компетентностей публічних службовців. Крім цього, формування професіоналізму виступає як процес проходження особистісних змін, які відбуваються під час виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення професійних завдань в певних умовах. Доведено, що професійна компетентність публічних службовців виникатиме в разі наявності системи розвитку персоналу. З цією метою необхідно забезпечити умови для розвитку якостей, здібностей публічних службовців на основі застосування моделей професійної компетентності

кадрів. Динамічність професійної компетентності добре усвідомлюється на рівні організацій і слугує основою для побудови процедур з розвитку персоналу публічної служби. Таким чином, підвищення професіоналізму публічних службовців як основи розвитку персоналу дозволить покращити та створити умови для переходу на нову стадію розвитку публічного управління, надання публічних послуг. Сьогодні потребують особливої уваги та поглибленого вивчення чинники, що стримують розвиток професіоналізму публічних службовців, а також впливають на процес його формування в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Битяк Ю. П., Матюхіна Н. П., Федчишин С. А. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту. за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 260 с.
2. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційноправового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70). 2020. № 2. С. 18–23.
3. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. 331 p.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 09.09.2022).
5. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є.І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
6. Енциклопедія державного управління. у 8 т. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.
7. Енциклопедичний словник з державного управління. за ред. Ю. В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
8. Дригуля Н. М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 85–89.
9. Державна служба: навчальний посібник. Кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 526 с.
10. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
11. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
12. Куйбіда В. С. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
13. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
14. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М., Чемерис А. О. Методичні засади оцінки професійної компетентності керівника. Технологія прийняття управленческих рішень в государственном управлении и местном самоуправлении. Львов : Ахилл, 2003. 424 с.
15. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. *Теорія та практика державного управління. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні*. 2018. № 1 (60). С. 1–7.
16. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.09.2022).
17. Наказ Національного агентства України з питань державної служби про затвердження методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення

рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6> (дата звернення: 09.09.2022).

18. Рибкіна С. О. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. *Public Administration and Regional Development Publ. upr. reg. rozvit.* 2021. № 2. С. 476–492.

REFERENCES:

1. Bytiak Yu. P., Matiukhina N. P., Fedchyshyn S. A. (2018) *Publichna sluzhba [Public service]: posib. dlia pidhot. do ispytu [textbook for preparing for the exam] : za zah. red. N. P. Matiukhinoi.* Kharkiv: Pravo, 260 p. (in Ukrainian)
2. Hodyna M. A. (2020) *Zmist, struktura ta znachennia profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv u systemi zakhodiv orhanizatsiinopravovoho zabezpechennia publichnoi sluzhby v Ukraini [Content, structure and importance of professional development of civil service in the system of organizational and legal regulation of public service in Ukraine]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 31 (70), no. 2, pp. 18–23.* (in Ukrainian)
3. European Centre for the Development of Vocational Training. *Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.* Luxembourg: Publications office of the European Union (2014). 331 p.
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII [The Law of Ukraine “About civil service”]* Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (in Ukrainian)
5. *Publichna sluzhba. [Public service] (2018) navch. posib [training manual] / In S. M. Serohin, N. A. Lypovska, Ye. I. Borodin; S. M. Serohin. (Eds.) Dnipro: HRANI, 384 p.* (in Ukrainian)
6. NADU (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration], Vol 6: Derzhavna sluzhba. Vol 6: Public service] NADU, Kyiv, Ukraine.* (in Ukrainian)
7. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia (2010) [Encyclopedic glossary of public administration] In: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko, Yu. V. Kovbasiuk (Eds.), V. P. Troshchynskii (Eds.), Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU, 820 p.* (in Ukrainian)
8. Dryhulia N. M. (2017) *Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevrointehratsii [Professionalization of civil service in the context of European integration]. Universytetski naukovy zapysky, vol. 64, pp. 85–89.* (in Ukrainian)
9. *Derzhavna sluzhba (2013) [Civil service]. In S. M. Serohin (Eds.) Kyiv: TOV «SIK HRUP UKRAINA», 526 p.* (in Ukrainian)
10. Serohin S. M. (2003) *Derzhavnyi sluzhbovets u vidnosynakh mizh vladoiu i suspilstvom [Civil service in relations between the government and society] monohrafiia [monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. 456 p.* (in Ukrainian)
11. Honcharuk N. T. (2007) *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok [Management personnel in the civil service of Ukraine: formation and development] monohrafiia [monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. 239 p.* (in Ukrainian)
12. Kuibida V. S., Shpektorenko I. V. (2018) *Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnoho upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel] monohrafiia [monograph]. Kyiv: NADU, 256 p.* (in Ukrainian)
13. NADU (2012) *Derzhavna sluzhba [Civil service: pidruchnyk] : textbook. (Vols. 2). In Yu. V. Kovbasiuk (Eds.), O.Iu. Obolenskyi, S. M. Serohin. Odesa: NADU. Vol. 1. 372 p.* (in Ukrainian)
14. Lesechko M. D., Rudnytska R. M., Chemerys A. O. (2003) *Metodychni zasady otsinky profesiinoi kompetentnosti kerivnyka. Tekhnolohiia pryhatyia upravlencheskykh reshnyi v hosudarstvennom upravleny y mestnom samoupravleny [Methodological bases of assessment of professional competence of the head. Technology of managerial decisions in public administration and municipal self-government] Lvov: Akhyll, 424 p.* (in Ukrainian)
15. Slonovskiy M. V. (2018). *Profesionalizm u systemi publichnoho upravlinnia yak osnova rozvytku kadriv publichnoi sluzhby v Ukraini: metodolohichni aspekt [Professionalism in the system of public administration as the basis for the development of public service personnel in Ukraine: methodological aspect]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration, vol. 1 (60), pp. 1–7.* Retrieved from: kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf. (in Ukrainian)
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2014) *Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine On higher education] (Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.*
17. *Nakaz NAPN Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo skladannia, perehliadu ta kontroliu za vykonanniam indyvidualnoi prohramy pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovt-*

siv (indyvidualna prohrama pidvyshchennia kvalifi katsii) of 26.10.2020 № 201-20 [NAPS Order On approval of Methodical recommendations on compiling, reviewing and monitoring the implementation of an individual program to increase the level of professional competence of civil servants (individual program of professional development) of 26.10.2020 № 201-20]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6>. (in Ukrainian)

18. Rybkina S. O. (2021) Profesionalizm u sferi publichnoho upravlinnia u konteksti tsilei vyshchoi osvity [Professionalism in public administration in the context of the goals of higher education]. *Public Administration and Regional Development Publ. upr. reg. rozvit.*, vol. 2, pp. 476–492.