

Ю. М. Дзюрах, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Б. В. Потапська, аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті проаналізовано розвиток та функціонування системи навчання, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Доведено актуальність теми статті – що кваліфіковані державні службовці успішно реалізують функції держави; ефективність надання державних послуг залежить від рівня підготовки та кваліфікації державних службовців. Якість підготовки державного службовця безпосередньо залежить від рівня надання освітніх послуг в країні. Систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців слід розглядати як єдину, цілісну підсистему в системі публічного управління. Саме при аналізі сучасних літературних джерел виявлено, що проблеми практичного характеру, які існують на державній службі, тобто потреби державних службовців у сучасних умовах роботи, недостатньо вивчені, а зарубіжний досвід професійної підготовки кадрів для публічного управління залишається недокінем вивченим. Аналіз нормативно-правових актів дозволяє зробити висновки про недоліки існуючої системи підготовки державних службовців. Зокрема, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинна бути спрямована на досягнення головної мети – забезпечення органів публічного управління необхідною кількістю високопрофесійних кадрів та високообізнаних, підготовлених державних службовців, які володіють сучасними науковими знаннями, практичними вміннями та навичками та спроможні ефективно реалізовувати у своїй практичній діяльності цілі та функції сучасної правової держави. Авторами зазначено, що вкрай важливо вивчати зарубіжний досвід підготовки фахівців державної служби та впроваджувати його в Україні. Це необхідно для встановлення зв'язку між потребами державних службовців, навчальними програмами, курсами перепідготовки та підвищення кваліфікації; розроблення нових методів підвищення кваліфікації державних службовців, у тому числі дистанційних.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, підготовка кадрів, професійна підготовка, підвищення кваліфікації навчання, система публічного управління.

Yu. M. Dzyurakh, B. V. Potapska. Raising the professional level of civil servants in the public administration system

The article analyzes the development and functioning of the system of education, training and advanced training of civil servants. The relevance of the topic of the article is proven – that qualified civil servants successfully implement the functions of the state; the effectiveness of the provision of public services depends on the level of training and qualifications of civil servants. The quality of civil servant training directly depends on the level of educational services in the country. The system of training and advanced training of civil servants should be considered as a single, integral subsystem in the system of public administration. At the same time, the analysis of modern literary sources revealed that the problems of a practical nature that exist in the civil service, that is, the needs of civil servants in modern working conditions, are not sufficiently studied, and the foreign experience of professional training of personnel for public administration remains not fully studied. The analysis of regulatory legal acts allows us to draw conclusions about the shortcomings of the existing system of training civil servants. In particular, the system of training, retraining and advanced training of civil servants should be aimed at achieving the main goal – providing public administration bodies with the necessary number of highly professional personnel and highly knowledgeable, trained civil servants who possess modern scientific knowledge, practical skills and abilities and are able to effectively implement in their practical activity of the goals and functions of the modern legal state. The authors stated that it is extremely necessary to study the foreign experience of training civil service specialists and implement it in Ukraine. This is necessary to establish a connection between the needs of civil servants, training programs, retraining courses and professional development; development of new methods of improving the qualifications of civil servants, including remote ones.

Key words: civil service, civil servants, personnel training, professional training, advanced training, public administration system.

Постановка проблеми. Підвищення професійного рівня державних службовців має велику актуальність в сучасному світі, адже саме від рівня підготовки та професійних навичок державних службовців, ефективності та результативності їх діяльності буде залежати якість наданих управлінських послуг громадянам. І це в свою

чергу є ідентифікатором функціонування інституту державної служби. Існує низка проблем як в державній службі, так і в системі державного управління в цілому, які створюють перешкоди та знижують ефективність розвитку державної служби в майбутньому. Спостерігається невідповідність професіоналізму державних службовців відповідно до потреб розвитку демократичного суспільства та держави в цілому.

Вирішення цих завдань можливо за умов запровадження ефективних методів підвищення професійної компетентності державних службовців, які в свою чергу сприятимуть безперервному набуттю нових знань, умінь та навичок та їх впровадження в практичній діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підвищення професійного рівня державних службовців є важливою проблематикою, яку досліджують науковці. Проблеми професійного розвитку державних службовців, досліджували О. Баніт, К. Ващенко, Л. Гогіна, Н. Гущина, В. Давидова, Ю. Кальниш, Н. Кіяновська, Г. Коваль, А. Михненко, М. Орлів, В. Понеділко, Н. Терьохіна та ряд інших вітчизняних науковців. У працях зазначених науковців конкретизовано теоретичні основи, інституційне, правове та організаційно-методичне забезпечення системи підготовки кадрів.

У зв'язку з тим, що професійна компетентність державних службовців є багатоаспектним і різностороннім явищем, характерним для різних наук, теоретичним підґрунтям цього дослідження стали також наукові доробки представників теорії державного управління, зокрема: С. Григор'євої, С. Зелінського, В. Мартиненка, Л. Михайлової, В. Сороко, Л. Федулової та ін.

Мета статті – здійснити аналіз теоретичних засад удосконалення механізмів підвищення кваліфікації державних службовців в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Спостерігаються важливі трансформаційні проблеми в сучасному суспільстві, відбувається реформування різних гілок влади, реформа децентралізації, здійснюється формування інноваційних органів публічної влади, інтеграція України до Європейської спільноти. Дані трансформації напругу пов'язані з людським фактором та тими рішеннями, які приймаються та реалізуються політиками, державними службовцями. Від якості їх кадрового потенціалу залежить якість таких рішень та важливих реформ для держави.

Механізм визначення професійної компетентності державного службовця потребує врахування їх здатності до професійного, ефективного та якісного виконання завдань, що є характерними для конкретної посади державної служби.

На думку М.М. Потіп компетенція за своєю структурою складається з основних та організаційних елементів, які у своєму взаємозв'язку дають можливість якісного виконання покладених на органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування функцій [1, с. 35].

Дещо інакше поняття «компетенція» визначає П. Б. Волянський, який основну увагу приділяє саме особистісним якостям та зазначає, що компетенції – це особистісні характеристики особи, які визначають рівень ділових, політологічних, етичних, соціально-психологічних та інших знань і умінь посадової особи, у тому числі її здатність творчо мислити, готовність брати на себе відповідальність і прогнозувати результати своєї діяльності та їх наслідки критично оцінювати, грамотне володіння інноваційними технологіями управління в умовах ринкових відносин, готовність до самоосвіти, які працівник може ефективно застосовувати в різноманітних ситуаціях та адаптуватися до мінливих умов праці. [2, с. 157]. Сукупність таких компетенцій являють собою критерії (ті дані, на підставі яких здійснюється оцінка професійних, особистісних та ділових якостей) до рівня професійної компетентності державного службовця.

Виокремлення критеріїв професійної компетентності державного службовця є суб'єктивно-об'єктивною діяльністю, оскільки об'єктивно усвідомлену сукупність вимог, що висувуються до державного службовця з метою виконання ним визначеного на нормативному рівні обсягу повноважень, суб'єктивно визначає та закріплює законодавець.

В умовах сьогодення науковцями, які здійснюють дослідження інституту державної служби, запропоновано значну кількість компетенцій (близьких за природою професійних характеристик [3, с. 10]) зокрема, таких, як:

- 1) предметно-діяльнісні, загальні, інтегровані або комбіновані [4, с. 15; 5];
- 2) професійні, психологічні, організаційні, зовнішньо-соціальні, стратегічні [6, с. 59];
- 3) політичні, правові або юридичні, економічні, соціологічні, психолого-педагогічні, управлінські [7, с. 156]

тощо.

Зміни, які відбуваються сьогодні у діяльності та системі роботи державних службовців, пов'язані, перш за все, з глобалізаційними викликами, зокрема пандемією COVID-19 та російським повномасштабним вторгненням в Україну. Враховуючи дані виклики, актуалізується проблема забезпечення та підвищення рівня кадрової складової в системі публічного управління.

Зазначимо, що проблему кадрового забезпечення як механізму кадрової політики в Україні розглядають в таких вимірах:

– *управлінський* – пов'язаний з питаннями ефективності та якості існуючої бюрократії, кваліфікації державних службовців, наявності та формування кадрового резерву;

– *політичний* – тісно пов’язаний з політичною ситуацією, зі зміною еліт, тощо.

У рамках державної кадрової політики в Україні бракує саме важелів у застосуванні ефективних інструментів протидії поширеній системній корупції, заходів, які будуть спрямовані на оптимізацію діяльності державного апарату шляхом підняття ефективності праці та конкурентоспроможності управлінських кадрів, у тому числі публічних співробітників [8, с. 111].

З урахуванням зазначеного, визначимо сутність професійної компетентності державного службовця, як його практичну здатність у межах наданих службових повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові) при належному виконанні встановлених завдань і обов’язків, при підвищенні кваліфікації, професійному та особистісному розвитку. Уявляється, що зазначене поняття характеризується структурованістю та складається з таких складових елементів, як:

– сукупність спеціальних знань (законодавство у сфері державної служби, державна мова, основи діловодства), умінь і навичок (здатність особи адекватно реагувати на ситуацію набутих знань: здійснення комунікації та взаємодії, лідерство, управління фінансовими активами тощо. За змістом ці три категорії відображають зв’язок між знаннями та практичним використанням досвіду державного службовця;

– сукупність професійних та особистих якостей державного службовця – рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних поставлених цілей: (наприклад, самоорганізація та саморозвиток; креативність; ініціативність; вміння працювати в стресових ситуаціях; принциповість, цілеспрямованість і вимогливість у прийнятті рішень, тощо);

– реалізувати поставлену мету на практиці для досягнення ефективного результату активного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку.

Узагальнене представлення характеристики заходів підвищення кваліфікації державних службовців представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Заходи підвищення кваліфікації державних службовців

| Заходи | Характеристика |
|--|--|
| Підвищення кваліфікації за професійними програмами | Спрямовані на фахове удосконалення та оновлення знань і набуття нових умінь, навичок державних службовців. Професійна програма передбачатиме навчання за загальною, функціональною та галузевою складовими частинами: - за загальною складовою частиною – удосконалюються знання і відбувається набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших важливих питань професійної діяльності державного службовця; - за функціональною складовою частиною – набуття нових умінь, навичок відповідно до вимог національної рамки кваліфікації, а саме вимог до професійної компетентності осіб, які обіймають посади державних службовців; - за галузевою складовою частиною – здобуття додаткових знань з інноваційних досягнень у певній галузі чи сфері діяльності. |
| Тематичні постійно діючі семінари, тренінги | Проводяться за програмами, що розробляються відповідними навчальними закладами та затверджуються органами, на які поширюється дія ЗУ «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про службу в органах місцевого самоврядування», суб’єктом призначення або органом, до повноважень якого належить внесення пропозицій щодо підвищення кваліфікації зазначених осіб. Організовується і проводиться Всеукраїнським центром підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до компетенції, НАДУ при Президентові України та її регіональні інститути, а також заклади освіти незалежно від форм власності, які мають право на провадження відповідної освітньої діяльності, і центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. |
| Стажування | Проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, набуття практичних знань, умінь і навичок за фахом. Реалізовується державними службовцями, головами місцевих держадміністрацій. Після стажування, яке зазвичай проводиться за індивідуальним планом, державний службовець, голова місцевої держадміністрації, його перший заступник та заступники, посадова особа місцевого самоврядування подають звіт про виконання плану стажування керівникові органу, в якому він пройшов стажування, суб’єктові призначення або керівникові органу, який направив на стажування. |

Складено авторами на основі [9;10;11]

Концептуальні основи модернізації, з метою підвищення професійного рівня державних службовців, включають наступні положення[12; 13]:

- створення загальнонаціональної системи державної кадрової політики та її складових – регіональних і галузевих підсистем, основу яких складають інші технології нового покоління;
- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази кадрової політики;
- розвиток державно-приватного партнерства з питань інвестування у підготовку та формування кадрів, поєднуючи механізми ринкового та державного регулювання;
- модернізація національної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з врахуванням реальних потреб у сфері публічного управління та ключових галузей економіки;
- відмінна продуктивність і можливість використання професійного розвитку, оптимального поєднання досвідчених і молодих кадрів;
- забезпечення системного наукового забезпечення кадрової політики та управління, створення центрів комплексних наукових досліджень з вивчення передового досвіду та кадрових інноваційних технологій;
- розвиток практики укладання міжнародних договорів про спільну підготовку та перепідготовку спеціалістів;
- приведення системи державної кадрової політики відповідно до європейських стандартів у кадровій сфері [7].

На сучасному етапі розвитку суспільства дуже актуальним залишається вирішення проблеми вдосконалення професійної діяльності державних службовців. Постійний розвиток кадрів, який проводиться з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання [14].

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методики розвитку державних службовців, можна управляти їх компетентністю та підвищувати ефективність їх роботи. Методи особистісного розвитку персоналу представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Сучасні методи розвитку персоналу

| Методи | Можливості використання (опис) |
|--------------------------------------|--|
| Тренінг | Метод передбачає аналіз та групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Метою проведення тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою удосконалення певних практичних навичок, освоєння новітніх моделей поведінки, зміною ставлення до виконання певних завдань тощо. |
| Case study | Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних установ, який передбачає аналізування і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. |
| Баскет-метод | Метод імітації ситуації «керівної діяльності», за якої працівники долучається до ролі керівника. Даний метод застосовується до осіб, які претендують на керівні посади. |
| Коучинг | Метод консалтингу, в процесі якого особа (тренер), яка називається «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів та навчань. |
| Майстер-клас | Метод ефективного професійного, активного навчання, під час якого головний спеціаліст розповідає і показує, як на практиці застосовувати нову технологію. |
| Метод поведінкового моделювання | Метод покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Даний метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. |
| Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) | Метод навчання нових співробітників установ для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання розпочинається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про установу, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування). |
| Екшн-навчання | Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності установи. Ключовою метою цього методу є створення робочої групи, яка вирішуватиме поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. |
| Shadowing («стеження») | Метод надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротатії, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому кандидат «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій. |
| Secondment (своєрідне «відрядження») | Метод є різновидом ротатії, який передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший структурний підрозділ установи з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків. |

| | |
|----------------|---|
| Budding-метод | Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. |
| E-learning | Метод використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів) |
| Самонавчання | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. |
| Мозковий штурм | Метод, який дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за певний проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. |

Складено авторами на основі [9]

Завдяки представленим методам розвитку персоналу, зокрема державних службовців, можна забезпечити органи публічної влади висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції.

Варто зазначити, що формування управлінського кадрового потенціалу публічного апарату різних рівнів – процес тривалий і тому не може розвиватися автоматично. Він може бути продуктивним, якщо здійснюватиметься на базі науково-обґрунтованої стратегії держави, розрахованої на тривалу перспективу. Від спрямованості та адаптованості публічної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не тільки розвиток держави та покращення життя українських громадян, а й імідж української еліти у власних очах світового співтовариства [9, с. 89].

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Професіоналізація державних службовців, компетентність, відповідність компетентностей робочим місцям, які займають державні службовці – це те, що напряму впливає на загальний рівень нашої держави, те, на що сьогодні можна вплинути та покращити, маючи бажання та докладаючи максимум зусиль.

Аналіз теоретичних засад дав змогу сформулювати проблему розмежування компетенцій державних службовців у вітчизняній практиці державного управління. З'ясувалося, що збереження позитивних якостей посадових осіб, їх примноження та планування майбутнього потребує постійної ретельної роботи з кадрами всіх рівнів, формування у них професійної честі, громадянської гідності, високої відповідальності за виконання обов'язку, чесності та порядності.

На підставі викладеного у статті можна зробити висновок, що існуюча система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб є недостатньо ефективною та не повною мірою задовольняє потреби органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах. Оновлені знання та вміння фахівців є інвестицією в майбутнє України, а система підвищення кваліфікації забезпечує формування інтелектуального потенціалу державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Потіп М.М. Щодо сутності компетенції органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Право і суспільство*. 2012. № 6. С. 32–35
2. Волянський П.Б. Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. Київ, 2013. № 3. С. 156–160.
3. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання: наук. розроб. / Л.Г. Штика, Л.М. Гогіна, І.І. Нинюк та ін. Київ: НАДУ, 2009. 40 с.
4. Слюсаренко О.М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр-ня. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.
5. Слюсаренко О.М. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123–132.
6. Дарманська І., Олуйко В. Становлення управління: погляд на проблему. *Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління в Україні»: від теорії до практики: матеріали симпозиуму за міжнар. участю*. Київ, 2007. С. 57–60.
7. Сороко В., Ходорівська Н., Якименко Т. Стандарти у сфері управління персоналом: від типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців до профілів компетентності. *Вісник НАДУ*. 2007. № 3. С. 155–168.
8. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

9. Сergyogin S.M., Borodin E.I., Komarova K.V., Lypovska N.A., Tarasenko T.M. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Дніпро, 2019. 200 с.

10. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення 14.01.2020 р. 04.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

11. Даниленко Ю.С. Вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби. *Актуальні питання публічного та приватного права в контексті сучасних процесів реформування законодавства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 14–15 квіт. 2017 р.). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 76–79.

12. Кушнір С.П. Змістовні компоненти професійної компетентності державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2021. № 49. С. 172–175.

13. Карковська В. Я. Розвиток кадрової безпеки органів державної влади: монографія. Львів: Растр-7, 2020. 344 с.

14. Дзюрах Ю.М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 24-30.

References:

1. Potip M.M. (2012) *Shchodo sutnosti kompetentsiyi orhaniv derzhavnoyi vykonavchoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya*. [Regarding the essence of the competence of the bodies of state executive power and local self-government]. *Pravo i suspil'stvo*. [Law and society], No. 6. P. 32–35 [in Ukrainian]

2. Volyanskyi P.B. (2013) *Suchasni tendentsiyi formuvannya kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv u sferi tsyvil'noho zakhystu*. [Modern trends in the formation of competence of civil servants in the field of civil protection]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Kyiv. No. 3. P. 156–160. [in Ukrainian]

3. Styka L.G., Hogina L.M., Nynyuk I.I. et al. (2009) *Suchasna kontsepsiya profesionalizmu v publichnomu upravlinni ta pidkhody do yoho otsinyuvannya: nauk. rozrob.* [The modern concept of professionalism in public administration and approaches to its assessment: science. Development]. National Academy of Sciences. Kyiv. 40 p. [in Ukrainian]

4. Slyusarenko O.M. (2007) *Diyal'nist' orhaniv derzhavnoyi vlady z profesiynoho vdoskonalennya y kar'yernocho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv (svitovyy dosvid i yoho zastosuvannya v Ukrayini): avto-ref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr-nya*. [Activities of state authorities on professional improvement and career development of civil servants (world experience and its application in Ukraine): autoref. thesis ... candidate sciences from state control] Dnipropetrovsk, 20 p. [in Ukrainian]

5. Slyusarenko O.M. (2006) *Struktura ta komponentnyy sklad, pokaznyky i kryteriyi otsinyuvannya profesiy-noyi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtziva yak osnovy yoho kar'yernocho rozvytku*. [The structure and component composition, indicators and criteria for evaluating the professional competence of a civil servant as the basis of his career development]. *Visnyk NADU*. [Bulletin of NADU]. No. 2. P. 123–132. [in Ukrainian]

6. Darmanska I., Oluyko V. (2007) *Stanovlennya upravlintsya: pohlyad na problemu*. [Becoming a manager: a look at the problem]. *Problemy y tendentsiyi rozvytku haluzi nauky «Derzhavne upravlinnya v Ukrayini»: vid teoriyi do praktyky: materialy sympoziumu za mizhnar. uchastyu* [Problems and trends in the development of the field of science "Public administration in Ukraine": from theory to practice: materials of the symposium on the international participation] Kyiv. P. 57–60. [in Ukrainian]

7. Soroko V., Khodorivska N., Yakymenko T. (2007) *Standarty u sferi upravlinnya personalom: vid typovykh profesiyno-kvalifikatsiynykh kharakterystyk posad derzhavnykh sluzhbovtziv do profiliv kompetentnosti*. [Standards in the field of personnel management: from typical professional and qualification characteristics of civil servant positions to competence profiles]. *Visnyk NADU* [Bulletin of NADU]. No. 3. P. 155–168. [in Ukrainian]

8. Soroko V.M. (2018) *Kompetentnisnyy pidkhid do orhanizatsiyi funktsionuvannya derzhavnoyi sluzhby: monohrafiya*. [A competent approach to the organization of the functioning of the civil service: a monograph]. NADU. Kyiv. 224 p. [in Ukrainian]

9. Seryogin S.M., Borodin E.I., Komarova K.V., Lypovska N.A., Tarasenko T.M. (2019) *Upravlinnya personalom v orhanakh publichnoyi vlady: Navchal'nyy posibnyk*. [Personnel management in public authorities: tutorial. Dnipro. 200 p. [in Ukrainian]

10. VRU (2015) *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny* [On civil service: Law of Ukraine]. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. [in Ukrainian]

11. Danylenko Yu.S. (2017) *Vymohy do rivnya profesiynoyi kompetentnosti osib, yaki pretenduyut' na zaynyattya posad derzhavnoyi sluzhby*. [Requirements for the level of professional competence of persons applying for public service positions]. *Aktual'ni pytannya publichnoho ta pryvatnoho prava v konteksti suchasnykh protsesiv reformuvannya zakonodavstva: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Current issues of public and private law in the context of modern

legislation reform processes: materials of the International. science and practice conf.] Publisher. "Helvetica" house, Kherson. P. 76–79. [in Ukrainian]

12. Kushnir S.P. (2021) *Zmistovni komponenty profesiynoyi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv*. [Content components of the professional competence of civil servants]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Yurysprudentsiya»*. [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series "Jurisprudence"], No. 49. P. 172–175. [in Ukrainian]

13. Karkovska V.Ya. (2020) *Rozvytok kadrovoyi bezpeky orhaniv derzhavnoyi vlady: monohrafiya* [Development of personnel security of state authorities: monograph]. Rastr-7. Lviv. 344 p. [in Ukrainian]

14. Dziurakh Yu.M. (2023) *Identyfikatsiya klyuchovykh determinant kadrovoyi bezpeky*. [Identification of personnel security key determinants]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya* [Public administration and customs administration]. No. 2 (37). P. 24-30. [in Ukrainian]