

С. В. Селіванов,  
к. держ. упр., начальник Управління персоналу, Державна міграційна служба України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7515-1370>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.17.107

# ФЕНОМЕНОЛОГІЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

S. Selivanov,  
PhD in Public Administration, Head of the Department of Human Resources, State Migration Service of Ukraine

## PHENOMENOLOGY OF CIVIL SERVICE PROFESSIONALIZATION IN SCIENTIFIC DISCOURSE

*У статті розглядаються актуальні аспекти професійного розвитку та вдосконалення професіоналізму службовців державної служби. Проводиться аналіз системи підготовки державних службовців та змісту принципу професіоналізму державних службовців як умови зайняття державних посад державної служби та просування по службі та як засоби підвищення ефективності державної служби. На підставі методу аналітичного огляду літературних джерел на тему дослідження автором визначено цілі та завдання підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, запропоновано нові підходи до вдосконалення системи професійного розвитку і професіоналізації державної служби. Розглядаються варіанти вдосконалення професійної майстерності державних службовців, що є одним із найважливіших принципів формування кадрового складу.*

*У статті відмічається, що для підвищення ефективності та результативності діяльності державних службовців необхідно підвищувати рівень професійної компетентності державного службовця, підвищувати рівень професіоналізму кадрового складу державної служби. Актуальність даної теми впливає на зміну підходів до професіоналізму та компетентності в системі державного управління. Сучасні зміни професійних компетенцій супроводжуються як позитивними, так і негативними явищами, такими як збільшення обсягу навантаження державних службовців, зниження якості надання державних послуг: відповіді на запити, звернення громадян, оформлення необхідної документації, тощо. Підвищення рівня соціально-економічного розвитку суспільства є наслідком підвищення якості та ефективності роботи державних службовців.*

*The article deals with current aspects of professional development and improvement of professionalism of civil service employees. An analysis of the system of training civil servants and the content of the principle of professionalism of civil servants as a condition for occupying civil service positions and promotion and as a means of increasing the efficiency of the civil service is carried out. Based on the method of analytical review of literary sources on the topic of research, the author defined the goals and objectives of training and upgrading the qualifications of civil servants, proposed new approaches to improving the system of professional development and professionalization of*

*the civil service. Options for improving the professional skills of civil servants, which is one of the most important principles of personnel formation, are being considered. Methods of changing the system of training civil servants are proposed: remote retraining and advanced training, building a step-by-step cumulative system of professional development of civil servants. Directions and prospects for solving the identified problems are considered.*

*The article notes that in order to increase the efficiency and effectiveness of civil servants, it is necessary to raise the level of professional competence of civil servants, to raise the level of professionalism of civil service personnel. The need to provide professional personnel of the state apparatus, to strengthen their quality composition, to fulfill the legal requirement that a civil servant has a special professional education, taking into account his position, will lead to the need for professional training of the majority of civil servants. The relevance of this topic affects the change of approaches to professionalism and competence in the public administration system. The current changes in professional competences are followed by both positive and negative phenomena, such as an increase in the volume of work of civil servants, a decrease in the quality of public services provided: answers to requests, appeals from citizens, preparation of necessary documentation, etc. Increasing the level of socio-economic development of society is a consequence of improving the quality and efficiency of civil servants.*

*Ключові слова: державна служба, професійний розвиток, професіоналізація державної служби, професійна підготовка, професійна компетентність.*

*Key words: civil service, professional development, professionalization of civil service, professional training, professional competence.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах військової агресії, надзвичайних ситуаціях, викликаних військовим станом виключне значення відводиться професіоналізму державних службовців, від дій яких залежить безпека та добробут громадян усієї країни. В даний час наука і практика державного управління покликані вирішувати завдання оперативного реагування на виклики, що виникають у соціальному середовищі, яке постійно змінюється. Ускладнення та зростання темпів змін, непередбачуваність і нелінійність процесів, що відбуваються, стають значущою характеристикою сучасної соціальної реальності, ключовим аспектом якої є питання про стійкий розвиток і функціонування державного управління. Державні службовці відповідно до свого статусу забезпечують повноваження органів державної влади та виступають сполучною ланкою між державною владою та суспільством, тому процеси, що відбуваються на державній службі, відображаються у ставленні населення до державної влади, у загальній мірі задоволеності громадян проведеними реформами. Слід зазначити, авторитет державної служби сприймається громадянами на невисокому рівні. Однією з основних причин є певні деструктивні аспекти внутрішнього стану державної служби, які, на нашу думку, породжують низький рівень довіри громадян. Проблема зумовлена потребами розвитку і професіоналізації, як держслужбовців так державної служби в цілому, що потребує високопрофесійних управлінських кадрів, які усвідомлюють необхідність змін у суспільстві

і, безперечно, спроможні модернізувати і розвивати країну у надскладних умовах сьогодення. Для підвищення ефективності та результативності діяльності державних службовців і державної служби в цілому, необхідно підвищувати рівень професійної компетентності державного службовця, підвищувати рівень професіоналізму всього кадрового потенціалу державної служби.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Варто відзначити, що останніми роками проблеми професіоналізації державних службовців набули широкого поширення у вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з: розробкою ефективної кадрової політики, провадження інновацій у систему кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців.

У рамках цієї статті слід виділити напрацювання таких фахівців, як: О. Акімова, С. Білоуса, Н. Гончарук, М. Канавець, Ю. Лихач, Н. Обушної, Т. Пахомової, О. Євсюкової та ін. Проте вирішення проблеми професіоналізації державних службовців потребує наскрізного використання сучасних підходів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх, обліку та аналізу накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій галузі, що, зрештою, і зумовлює необхідність нових наукових досліджень з цієї тематики.

## МЕТА СТАТТІ

Основною метою статті є дослідження феномену професіоналізації державної служби, шляхів удосконалення професійного розвитку та професіоналізації державних службовців, розробка та впровадження у практику державної служби сучасних підходів до управління професійним розвитком державних службовців задля досягнення ними необхідного рівня професійної компетентності. Вирішення рушених питань неможливе без чіткого розуміння терміну "професіоналізація", тому доцільно проаналізувати думку дослідників з даної проблематики, провести аналіз нормативно-правової бази.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основною ланкою високоефективної системи управління державою є професійний штат кваліфікованих державних службовців у державних органах. Головна роль у управлінні будь-якою державою відіграє кадрова політика держави з притаманною їй стратегією формування та використання потенціалу кадрів, а також його професійного зростання та розвитку. Одним із підходів до вдосконалення державного апарату є організація ефективно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [6]. Тому питання організації процесу навчання, перепідготовки та професійного розвитку державних службовців, на сьогоднішній день, є одним із найголовніших у системі державної служби та кадрової політики [11].

Як показують дослідження іноземних фахівців, важливість найкращих досягнень розвинених країн у питаннях навчання державних службовців є суттєвими й слугують важливим фактором для реформування системи професійного розвитку державних службовців в Україні [15; 16]. Професійний розвиток закордонних колег можна охарактеризувати як постійну підготовку, перепідготовку та підвищення рівня професійної підготовки — навчання продовжиття, яка включає навчання та розвиток держслужбовця на всіх етапах його кар'єри [17].

Основна проблема професіоналізації полягає в тому, що роботодавці не зацікавлені у навчанні своїх працівників. Вони не бачать сенсу інвестування в освіту своїх працівників та те, що їм потрібно створювати умови до безперервного навчання впродовж побудови кар'єри. Роботодавець повинен прийти до того, що рівень роботи державного органу, який він очолює, залежить від компетентності підлеглих працівників. Компетентність — це здатність ефективно виконувати завдання, що стоять перед ним [7].

Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом органів державної влади за останні десять років зазнав суттєвих змін. Цей підхід стає більш цілеспрямованим та послідовним, направленим на вдосконалення задач, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації, регулюванні, удосконалення, підготовки кадрового потенціалу. Стає зрозумілим, що вченими прикладаються зусилля щодо об'єднання понять "компетентність" з "кадровим потенціалом", тому цілком логічним вбачається наведення прикладів переліків ключових компетентностей, зафіксованих у відповідних нормативно-правових документах європейських краї-

нах. Більш того, професійні стандарти та набори компетентностей в системі державної служби в управлінні кадровим потенціалом органів державної влади під час прийняття на службу, присвоєння рангів, кваліфікації, оцінювання набувають нового змісту. Фактично, слід говорити про те, що кадровий потенціал нерозривно пов'язаний з компетентнісним підходом до завдань професіоналізації державної служби, а отже і застосування компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом публічних органів влади буде передбачати врахування всіх набутих знань, особистісних якостей службовців, що мають реалізувати свій професійний потенціал на практиці [13].

Щоб перейти на наступні етапи, необхідно проаналізувати роботу працівників та визначити їх слабкі сторони, щоб усунути їх у майбутньому.

Розвиток професіоналізації державних службовців як колективного суб'єкта професійної діяльності держслужбовців можливо за наявності низки необхідних умов: суспільної потреби в даному виді діяльності та групі спеціально підготовлених працівників, які реалізують цю потребу; стійкої організованої взаємодії суб'єктів на основі спільності соціальних інтересів, що сприяють появі корпоративної культури; специфічного професійного середовища — сукупності умов та засобів організації професійної діяльності, що забезпечує її результативність [12].

Дотримуючись встановлених норм і правил, маючи відповідний рівень кваліфікації, державний службовець повинен виконувати покладені на нього обов'язки на досить високому професійному рівні, що, власне, виступає одним із ключових факторів ефективної діяльності державного органу. Таким чином, державна служба пред'являє високі вимоги до державних службовців у частині їхнього професіоналізму та наявності у них, необхідних для службової діяльності загальнопрофесійних, професійних та загальнокультурних компетентностей [1].

Саме поняття "професіоналізм" багатозначне, його можна трактувати у кількох значеннях. Це і висока майстерність, і здатність до компетентного виконання своїх функцій і досягнення високих результатів у професійній діяльності та багато іншого [8]. Поняття включає безліч інтегральних характеристик, таких, зокрема, як ціннісні орієнтації, професійні знання, вміння та навички, професійне мислення, професійний досвід, професійний обов'язок, професійна майстерність, професійна творчість, професійна компетентність та ін. [9]. Навички професіоналізму виявляють себе у певних якостях, у різних поєднаннях та формах індивідуальних профілів.

У сучасній науковій літературі професіоналізм в системі управління, розглядається як один з різновидів соціальної поведінки людини, а професіоналізм в системі державного управління проявляється в досягненні суспільних цілей за допомогою реалізації професійних функцій [2] і залежить від ступеня розвитку професійних, і особистісних якостей людини [10]. При аналізуванні стану державної служби, а саме її професійної діяльності з виконання повноважень державних органів, традиційно виділяють дві складові: безпосередньо професійну діяльність державних службовців і управління підвищенням кваліфікації кадрів державної служби. Ці

дві складові нерозривно пов'язані між собою, оскільки професіоналізація кадрів державної служби залежить не тільки від їх якості, а й від успішного управління персоналом.

Професійний розвиток має здійснюватися на системній основі протягом усього періоду проходження державної служби. Його результати мають враховуватися під час щорічного оцінювання, призначенні іншу посаду в порядку кар'єрного зростання [14]. Професійний розвиток включає: 1) додаткову професійну освіту, що реалізується в таких формах, як підвищення кваліфікації та професійна перепідготовка (семінари, вебінари, коворкінги, тренінги, конфераторіуми, майстер класи, створені задля формування нових знань і умінь, отримання спеціальних навичок); 2) конференції, колоквиуми, стажування, які забезпечують вивчення та обмін кращими практиками, перебування у кадровому резерві на більш високі посади; 3) самоосвіта з використанням спеціалізованого інформаційного ресурсу (технології дистанційного навчання) та інших інформаційних систем; 4) тематичні освітні курси.

Зниження рівня професіоналізму на державній службі часто пов'язане з залучення кадрів на основі протекціонізму, висування на керівні посади не за професійними якостями, а за принципом особистої відданості, із заниженим рівнем моральних та духовних якостей держслужбовців. Військова агресія проти України зумовила необхідність невідкладного переведення усіх сфер суспільного життя на роботу в умовах воєнного стану. Ризик для здоров'я та загроза життю веденням бойових дій змусили багато державних службовців виїхати за кордон, або терміново припинити трудові відносини. Велика кількість державних службовців стали до лав ЗСУ та територіальної оборони для захисту нашої держави. Таким чином система державного управління понесла втрати свого кадрового потенціалу, тим самим, можна констатувати значну долю відтоку професіоналів з державної служби України, на невизначений термін.

На цей рахунок сформовано очевидний соціальний запит, пов'язаний із удосконаленням кадрового забезпечення державної служби [3]. Адже ефективність роботи державного службовця безпосередньо впливає на благополуччя та процвітання держави, добробут її громадян. Досягнення, тим чи іншим держслужбовцем високого рівня професіоналізму стають не лише його особистим надбанням — вони набувають і суспільної значущості і цінності. Тому професіоналізм несумісний із формалізмом, бюрократизмом, індиферентністю або імпровізацією діяльності. Успіх супроводжує тих держслужбовців, які розуміють сутність процесів, що відбуваються, і готові та здатні діяти в нестандартних ситуаціях, відрізняються критичністю мислення та самокритичністю в оцінці власних дій та дій своїх колег [5]. Головна проблема нинішньої ситуації — у загостренні протиріч між стереотипами управлінської діяльності та вимогами сучасного етапу розвитку сучасного суспільства.

У науковій літературі процеси професіоналізації державної служби розглядаються з позицій різноманітних методологічних підходів, серед яких можна виділити: діяльні, компетентні, компетентнісні, персоналізовані, стратифікаційні та інституційні.

В рамках діяльнісного підходу процес професіоналізації розглядається через потреби, цінності, установки, інтереси та мотиви особистості кожного державного службовця. Акцентується увага на його активності та реалізації внутрішнього потенціалу, готовності до саморозвитку.

Стратифікаційний підхід у сучасних дослідженнях професіоналізації проявляється у контексті корпоративної культури зі своїми нормами, правилами, символікою. Він враховує загальні потреби та ідеали, а також наявність у співробітників держорганів знань, що дозволяють їм займати особливе соціальне становище та мати певний статус. Таким чином, домінує соціальна складова, тобто професія являє собою свого роду соціальний статус, що мають державні службовці.

Професійна стратифікація поширюється на всі верстви суспільства, поділяючи їх відповідно до статусних ознак, і є інструментом оцінки рівня розвитку суспільства, а також місця різних верств населення у соціальному просторі та ролі різних груп населення в державному управлінні. Державна служба за своєю сутністю має риси корпорації, формує власну організаційну культуру зі своїми принципами, нормами, правилами та традиціями, що спонукає до кар'єрного зростання шляхом постійного набуття нових знань, навичок, компетентностей самих державних службовців, що у само по собі є професіоналізацією всього державного апарату загалом.

Якщо розглядати професіоналізацію з позицій персоналізованого підходу — це рівень досконалості особистості в своїй діяльності, відповідно головна ознака професіоналізму — ступінь внутрішньої підготовленості особистості до роду занять, що проявляється при формуванні компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків [4].

Компетентнісний підхід передбачає визначення професійних компетентностей, що відображають знання, навички, вміння, досвід, світогляд та низку інших особистісних та професійних характеристик, якими має володіти державний службовець. На даний момент даний підхід до професіоналізації державних службовців все більше привертає увагу дослідників і є найбільш перспективним у цій галузі, оскільки надає широкі можливості для виявлення як основних, так і супутніх, але не менш значущих, професійних характеристик держслужбовців у ході їхньої професійної діяльності та кар'єрного просування.

Основними проблемами під час реалізації компетентнісного підходу, є визначення критеріїв професійної компетентності державних службовців, що пов'язано з постійною системою вимог, що змінюється і ускладнюється, до державної служби в сучасних умовах прискорення динаміки соціального розвитку та проведення реформ у системі державного управління. На даний час рівень професійної компетентності кандидатів на вакантні посади державної служби, як і раніше, визначається традиційним методом — відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик, що встановлюються нормативно-правовими актами державних органів, виходячи з їх функцій та завдань. До таких характеристик належать: рівень освіти; знання законодавства та нормативно-правових актів, необхідних у рам-

ках займаної посади; стаж державної служби. Існуюча система відбору та добору кандидатів на вакантні посади не враховує повною мірою реальної наявності необхідних знань, умінь та навичок. Наприклад, саме собою наявність профільної вищої освіти чи стажу роботи не слугує показниками рівня знань та володіння навичками, і вміннями вирішення безпосередньо посадових завдань [4].

Дієвим інструментом підвищення ефективності державної служби має стати впровадження та подальше вдосконалення критеріїв якості професіоналізації кадрового забезпечення. Іншими словами, одним із пріоритетних завдань державної кадрової політики у сфері державного управління має стати максимально можливе підвищення знань, умінь, навичок та професійного досвіду держслужбовців. Базовим критерієм оцінки якості діяльності державного службовця має стати професійна компетентність як інтегральна характеристика фахівця, що визначає його здатність розв'язувати професійні проблеми, виконувати завдання та службові обов'язки, що виникають у реальних ситуаціях професійної діяльності з використанням знань, навичок, життєвого досвіду та морально-етичних цінностей.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, ефективне функціонування системи державного управління неможливе без високопрофесійного кадрового складу державної служби. Керівникам слід ретельно відбирати кандидатів для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Не варто витрачати час та сили на співробітників, які не зацікавлені у розвитку себе як фахівця й не прагнуть удосконалювати професійну майстерність, ставати взірцем державного службовця. Для вдосконалення професійного розвитку і професіоналізації державних службовців необхідно, передусім, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Цьому може сприяти: створення системи та розробка механізмів застосування безперервного навчання державних службовців; розробка концептуальних основ визначення змісту іспитів та методики їх проведення для здійснення незалежної та об'єктивної оцінки якості професійного навчання державних службовців та професійної придатності до державної служби на певних посадах; розширення практики підготовки та обміну з іноземними партнерами необхідними для професійного навчання державних службовців дидактичними матеріалами та напрацюваннями експертів сфери державного управління; включення до програми професійного навчання та підготовки фахівців у галузі управління персоналом тем про запровадження профілів професійної компетентності посад державних службовців; застосування у практиці підготовки та перепідготовки функціонального, особистісного та компетентнісного підходів навчання, а також апробація та впровадження інтерактивних форм навчального процесу (семінари, вебінари, коворкінги, тренінги, конфераторіуми, майстер класи, розв'язання проблемних ситуаційних завдань, "мозкові атаки", ділові ігри, тощо); зміцнення зв'язків навчального процесу

з практикою державного управління, удосконалення організації стажування слухачів та викладачів у відповідних державних органах, "реанімування" інституту кадрового резерву на державній службі та запровадження роботи з кадровим резервом.

### Література:

1. Акімов О.О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.
2. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні монографія. Київ: "Центр учбової літератури", 2019.370 с.
3. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
4. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2005. № 2, С. 33.
5. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: навч. посіб. Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ, 2012. 344 с.
6. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. Наукові записки Інституту журналістики. 2013. Т. 50. С. 53—58.
7. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ковбасюк Ю. В. та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ, 2012. 72 с.
8. Про професійний розвиток працівників: Закон від 12 січ. 2012 р. №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 01.09.2022).
9. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889 URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення 01.09.2022).
10. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні навч.посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.
11. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект.: URL:[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2010\\_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf) (дата звернення 01.09.2022).
12. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади URL: <http://www.center.gov.ua>. (дата звернення 01.09.2022).
13. Селіванов С.В. Підходи до розуміння кадрового потенціалу в органах державної влади в Україні. Slovak international scientific journal: № 14, 2018 part 2. Bratislava, Slovakia 81103, 2018. С. 48—53.
14. Трегубенко Г. П. Теоретичні аспекти використання інновацій в освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Аспекти публічного управління: Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ. 2015. N 1/2. С. 81—87.
15. Bourgault J. Managerial reforms, Public Service Bargains and top civil servant identity. International Review of Administrative Sciences. 2013. N 1. P. 49—70.

16. Hansen M. B. New Public Management, Public Service Bargains and the challenges of interdepartmental coordination: a comparative analysis of top civil servants in state administration. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. N 1. P. 29—48.

17. Hondeghem, A. Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain? *International Review of Administrative Sciences*. 2013. N 1. P. 9—27.

References:

1. Akimov, O.O. (2013), "Formation of psychological readiness of civil servants for professional activity in the conditions of European integration of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

2. Akimov, O.O. (2019), *Kontseptual'ni osnovy systemohenezu profesijnoi diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini* [Conceptual foundations of systemogenesis of professional activities of civil servants in Ukraine], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Artemenko, N.F. (2010), "Management of professionalization of civil service personnel of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

4. Bilorusov, S. (2005), "Development of professionalism and definition of business qualities of civil servants", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 33.

5. Honcharuk, N.T. (2012), *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management of managerial personnel in the field of civil service of Ukraine: theory and practice], DRIDU NADU, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

6. Husak, I.V. (2013), "HR processes as a factor in the professionalization of civil servants in Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 50, pp. 53—58.

7. Kovbasiuk, Yu.V. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and development prospects], Kyiv, Ukraine.

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Professional Development of Employees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 01.09.2022).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 01.09.2022).

10. Izha, M. Popov, S. and Pakhomova, T. (2009), *Suchasni aspekty profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [Modern aspects of professionalization of civil service in Ukraine], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

11. Kijko, L. (2010), "Professionalization of civil servants: theoretical aspect", available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2010\\_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf) (Accessed 01.09.2022).

12. Lutchyn, T.M. (2022), "Professionalism of civil servants as a condition for effective activity of state authorities", available at: <http://www.center.gov.ua> (Accessed 01.09.2022).

13. Selivanov, S.V. (2018), "Approaches to understanding personnel potential in state authorities in

Ukraine", *Slovak international scientific journal*, vol. 14, no. 2, pp. 48—53.

14. Trehubenko, H.P. (2015), "Theoretical aspects of using innovations in the education of civil servants and officials of local self-government", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1/2, pp. 81—87.

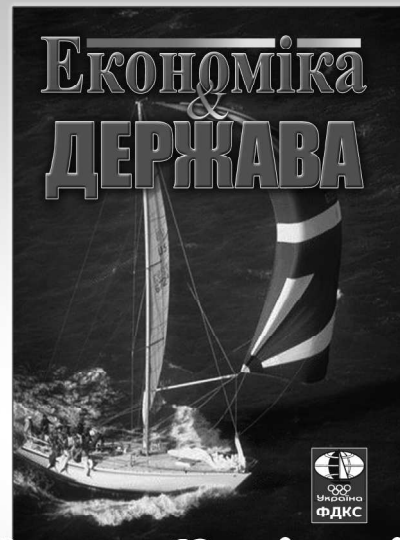
15. Bourgault, J. (2013), "Managerial reforms, Public Service Bargains and top civil servant identity", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 1, pp. 49—70.

16. Hansen, M.B. (2013), "New Public Management, Public Service Bargains and the challenges of interdepartmental coordination: a comparative analysis of top civil servants in state administration", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 1, pp. 29—48.

17. Hondeghem, A. (2013), "Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain?", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 1, pp. 9—27.

*Стаття надійшла до редакції 01.09.2022 р.*

Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

наукове фахове видання України

**З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ**

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73