DOI: [10.32702/2307-2156-2021.11.71](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.71)

УДК 35.088.6 (477)

К. С. Голєусова,
слухач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
ORCID ID ID: 0000-0002-0460-1650
В. В. Коцур,
д. і. н., доцент, в.о. ректора, Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: 0000-0001-6647-7678
О. Г. Завада,
завідувач навчальним кабінетом кафедри ракетних військ факультету ракетних військ і артилерії,
Національна академія сухопутних військ імені Петра Сагайдачного
ORCID ID: 0000-0002-6296-5831

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

K. Holieusova
Master's student of the Department of Management health care and public administration,
Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine
V. Kotsur
Doctor of Historical Sciences, Associate Professor,
Acting Rector, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
O. Zavada
Master's degree of Public Administration, Chief of the
Department of Rocket Forces of the Department of Forces and
Artillery of Petro Sahaidachny, National Academy of Ground Forces

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF CIVIL SERVICE PROFESSIONALIZATION

В статті розглянуто механізм державного регулювання професіоналізації державної служби. Ефективність державного регулювання економіки та політики залежить не тільки від залученості та готовності державних службовців виконувати свої обов'язки, але й від їх професіоналізму, що забезпечується, в першу чергу, відпрацьованим механізмом їх підготовки. В структурі системи державного регулювання якості державного управління забезпечує кадрову політику. Адже жодні найкращим чином облаштовані інститути влади та управління, як і найкращі закони не забезпечать якості державного управління, не зроблять його ефективним, якщо не буде підготовлених кадрів, які здатні правильно та своєчасно використовувати нормативно-правові установки, досягнення науки в практичній функціонально-управлінській діяльності. Важливим чинником, що обумовлює актуальність розробки теоретико-методологічних основ кадрової політики є необхідність подолання характерної для теперішнього часу певної методологічної дезорієнтації у суспільній свідомості щодо її необхідності.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації знаходять істотне положення в структурі державної служби. Доведено, що для успішної реалізації державних стратегій соціально-економічного розвитку країни необхідний компактний, професійний, висококваліфікований кадровий склад державної служби, здатний швидко та ефективно діяти

в нестабільних сучасних умовах. Від професійних якостей державних службовців безпосередньо залежить якість державного управління в Україні. Встановлено, що під професіоналізацією розуміються завдання, функції та результати державної служби та кадрової політики, а також обов'язки державного службовця, що встановлені законодавством. Визначено, що регулювання професіоналізації державної служби – це перш за все прерогатива держави, та представляє собою один з ключових напрямів державного управління. Розроблено комплексний механізм державного регулювання професіоналізації державної служби та визначено напрями підвищення професіоналізації державної служби.

The article considers the mechanism of state regulation of professionalization of the civil service. The effectiveness of state regulation of the economy and politics depends not only on the involvement and willingness of civil servants to perform their duties, but also on their professionalism, which is ensured, first of all, by a well-established mechanism for their training. In the structure of the system of state regulation, the quality of public administration is ensured by personnel policy. After all, no well-equipped institutions of power and management, as well as the best laws will ensure the quality of public administration, will not make it effective, if there are no trained personnel who are able to properly and timely use regulations, scientific achievements in practical functional management. . An important factor that determines the relevance of the development of theoretical and methodological foundations of personnel policy is the need to overcome the current characteristic of a certain methodological disorientation in the public consciousness about its necessity.

Training, retraining and advanced training find a significant position in the structure of the civil service. It is proved that for the successful implementation of state strategies of socio-economic development of the country requires a compact, professional, highly qualified staff of the civil service, able to act quickly and efficiently in unstable modern conditions. The quality of public administration in Ukraine directly depends on the professional qualities of civil servants. It has been established that professionalization means the tasks, functions and results of the civil service and personnel policy, as well as the responsibilities of a civil servant established by law. It is determined that the regulation of professionalization of the civil service is primarily the prerogative of the state, and is one of the key areas of public administration. The complex mechanism of the state regulation of professionalization of civil service is developed and the directions of increase of professionalization of civil service are defined.

Ключові слова: державна служба; державне регулювання; державна кадрова політика; професіоналізм.

Key words: civil service; state regulation; state personnel policy; professionalism.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку інтеграційних процесів глобалізації спостерігається правова єдність адміністративних систем, насамперед, під впливом реалізації економічних інтересів. Відповідно виникає можливість універсального використання основних понять, інститутів, принципів, технологій в процесі розвитку та функціонування сучасних національних систем державного регулювання, що власне включає й таку її важливу складову як інститут державної служби, який є ключовим суб'єктом здійснення всіх стратегічних змін в суспільстві.

Головною метою довгострокових цілей України є перехід до інноваційного напрямку розвитку держави, подолання економічних криз та корупції. Для досягнення даної мети необхідна ефективна державна служба. Потрібні професійно підготовлені кадри, які здатні приймати відповідальні рішення. Специфіка даної роботи, її висока суспільна значимість підвищують роль професіоналу в реалізації державної політики. Громадянське суспільство пред'являє до державної служби значні вимоги. Однак оцінка професійної діяльності чиновників ще слабо зв'язана з ефективністю управлінських рішень, з тим, наскільки якісно надаються публічні послуги громадянам.

В структурі системи державного регулювання якість державного управління забезпечує кадрова політика. Адже жодні найкращим чином облаштовані інститути влади та управління, як і найкращі закони не забезпечать якість державного управління, не зроблять його ефективним, якщо не буде підготовлених кадрів, які здатні правильно та своєчасно використовувати нормативно-правові установки, досягнення науки в практичній функціонально-управлінській діяльності.

Економічно ефективна, дієздатна та результативна державна служба необхідна для ефективного розвитку та реалізації основних пріоритетів України в галузі економічних і соціальних реформ, а також досягнення стабільного рівня зростання.

На сучасному етапі вдосконалення вітчизняної державної служби особливої актуальності набуває проблема розробки методології та механізмів державного регулювання професіоналізації державних службовців. Визначення ефективності інструментів та механізмів організації державної служби і на цій основі розробка пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення системи державної служби в контексті підвищення її результативності є ключовим напрямком реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професіоналізму державних службовців та різні аспекти державної служби та державної кадрової політики в галузі державного управління та регулювання досліджувались в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, В. Авер'янова, Г. Атаманчука, М. Білинської, В. Васильєва, О. Воронько, Н. Гончарук, В. Гошовської, Г. Загорської, В. Куйбіди, Г. Лелікова, В. Лугового, О. Руденко, С. Серьогіна. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових праць в цій галузі, на сучасному етапі залишається певна низка невирішених проблем щодо питань державного регулювання професіоналізації державних службовців, що й обумовлює актуальність та потребує подальшого дослідження й систематизації.

Метою статті є дослідження механізму державного регулювання професіоналізації як основи діяльності державної служби.

Виклад основного матеріалу. Розвиток кожної людини, в тому числі його професійний розвиток – це один з ключових напрямів досліджень протягом всієї історії людства. Розвиток – це закономірна зміна свідомості, життєвого устрою та цінностей. В рамках сучасної концепції суспільного розвитку саме професіоналізації приділяється значна увага.

Проблема розвитку державної служби – одна з головних в структурі кадрової державної політики, що реалізується в органах державної влади. Важливий шлях у вирішенні даної проблеми – підвищення якості професійного формування та організації державних службовців всіх груп та категорій. Завданням кадрової роботи стає мотивація державного службовця на постійну модернізацію ключових компетентностей, необхідних для подальшого професійного зростання та самовдосконалення. При цьому необхідно створити таку систему управління професіоналізації, яка б віддзеркалювала реальні потреби службовців та органів державної влади в цілому.

У більшості країн світу необхідність підвищення результативності діяльності державної служби, якості реалізації нею державних функцій та впровадження нових методів управління стали підґрунтям реформ державної служби. Реформи більшості розвинутих країн за останнє десятиліття були спрямовані на впровадження в систему державної служби принципів «нового державного управління», що забезпечують тісний взаємозв'язок результатів діяльності державних службовців з умовами оплати праці, кар'єрного зростання проходження державної служби.

Застосування механізмів регулювання, орієнтованих на результат, дозволяє забезпечити якісно новий рівень ефективності діяльності та залученості державних службовців до вирішення проблем, що стоять перед державними органами, створювати основу для індивідуальної зацікавленості у досягненні суспільно значимих цілей, ефективного виконання посадових обов'язків, прийняття оптимальних управлінських рішень [2, с.279].

Складовими елементами системи державного регулювання є механізми взаємодії державних органів та відомств, підбір кадрового персоналу, адміністративні та політичні процеси в державних органах. Модернізація системи державного управління повинна бути спрямована на підвищення ефективності роботи та функціонування вищезазначених елементів. Зміцнення довіри громадян до державних інститутів, забезпечення прозорості схем взаємодії та процесів всередині державних органів, ліквідація зайвих та дублюючих функцій та органів визначаються основними завданнями модернізації системи державного управління [2, с.279].

Модернізація висуває підвищені вимоги до людського капіталу, який виступає її головним ресурсом. Пріоритетним напрямом у формуванні та реалізації державної кадрової політики повинно бути підвищення професіоналізації, найбільш повне використання знань та здібностей державних службовців в інтересах суспільства та держави. Крім цього, підвищення організаційної культури в органах державної влади буде стимулювати трудову віддачу та затребуваність професіоналізму.

Саме поняття «професіоналізм» багатозначне, його можна трактувати в декількох значеннях. Це й висока майстерність, й здатність до компетентного виконання своїх функцій та досягнення високих результатів в професійній діяльності. Воно включає безліч інтегральних характеристик, таких, зокрема, як ціннісні орієнтації, професійні знання, вміння та навички, професійне мислення, професійний досвід, професійна майстерність, професійна компетентність та ін. Навички професіоналізму проявляють себе в певних якостях та у різних поєднаннях і формах.

Е. Дюркгейм відзначав, що професіоналізація сприяє здійсненню соціальних перетворень, забезпечуючи прогрес розвитку суспільства [3, с. 54]. Ставлячи в центр своєї теоретичної конструкції спеціалізацію та розділ праці в якості необхідних параметрів розвитку суспільства, Е. Дюркгейм вважав, що професійна група може стати одним з тих інститутів, яка підтримує соціальний порядок.

В сучасній науковій літературі професіоналізація в системі управління розглядають в якості одного з різновидів соціальної поведінки людини, а професіоналізація в системі державного управління проявляється у досягненні суспільної мети через реалізацію професійних функцій та залежить від ступеню розвитку професійних та особистісних якостей людини [4, с.40].

Реалізація принципу професіоналізму та компетентності державних службовців забезпечується в тому числі через кваліфікаційний екзаме́н та атестацію, додаткову професійну освіту державних службовців.

Останнім часом істотно підвищилось значення професійної компетенції в процесі формування кадрового складу державної служби. Важливу роль в цьому процесі відіграє соціальний чинник мотивації професійного розвитку державних службовців.

Професіоналізація державних службовців – це один із визначальних чинників ефективності системи державної служби, саме професіоналізмом обумовлюється її дієвість.

Професіоналізм як інтелектуальна цінність «являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності» [8, с. 318].

В практичній площині «професіоналізм - це оволодіння основами й глибинами якої-небудь професії» [7, с. 826]. Професіоналізм полягає в умінні передбачати результати своєї діяльності, застосуванні ефективних та гнучких методів діяльності, що відповідають ситуації та конкретним обставинам. Професіоналізм будь-якого виду діяльності виявляється в тому, що професія стає головною життєвою потребою та способом життя людини.

Професіоналізацію слід розглядати в трьох основних аспектах:

- як соціальне явище, що характеризується якісними та кількісними змінами в професійному житті суспільства;

- як процес оволодіння людиною певною професійною діяльністю, як процес включення його в професійну сферу та, як наслідок цього, набуття ним необхідних професійних якостей;

- як система соціальних інститутів, що регулюють процес засвоєння людиною професійної ролі та які забезпечують можливість ефективного використання свого потенціалу [6, с.75].

Методологія дослідження й моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців включає наступні етапи (рис. 1).

Рис. 1. Моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців
Джерело: [5, с.19]

Професіоналізація досліджується як процес та результат; як завдання, функція та критерій дієвості державної служби та кадрової політики державних органів, та, як мета та законодавчо встановлений обов'язок державного службовця.

Управління професіоналізацією державної служби розглядається як вид управління, цілеспрямована діяльність суб'єкта влади щодо створення або корекції умов (правових, організаційних, матеріальних, фінансових та ін.), що регулюють ці процеси з метою задоволення потреб та функцій управління.

У складі державної служби, під час розгляду її в якості професійної діяльності щодо виконання повноважень державних органів, традиційно виокремлюють два компоненти:

- професійну діяльність державних службовців;
- управління професійним розвитком персоналу державної служби.

Ці дві складові нерозривно пов'язані одна з одною, оскільки професіоналізація персоналу державної служби залежить не тільки від його якості, але й від успішного кадрового управління. На даний час серед існуючих проблем професіоналізації кадрів державної служби можна виділити:

- недоліки в механізмі професійного відбору кадрів, що часто не дозволяють державним службовцям реалізувати свій потенціал відповідно до рівня свого професійного розвитку;
- нераціональна розстановка кадрів, за якої характер праці державних службовців не відповідає їх професійній освіті, що негативно позначається на ефективності їх роботи;
- формальне відношення кадрових служб до нових технологій управління персоналом, зокрема, технології індивідуального планування професійно-особистісного розвитку та посадового зростання, що дозволяють враховувати весь комплекс знань, навичок, вмінь державних службовців та результати вже пройденого ними навчання, а також стратегічне планування людських ресурсів та інше.

До теоретико-методологічних проблем розвитку професіоналізації державної служби можна віднести:

- недостатню увагу до розвитку наукової бази дослідження проблем управління державною службою з боку органів державної влади;
- недостатня розробку теоретичних концепцій щодо питань регулювання державної служби в Україні;
- дефіцит науково-розроблених комплексних програм вдосконалення системи управління державною службою;
- низьку оперативність вдосконалення технологій управління;
- слабкий інтерес суспільства до процесу формування вітчизняної моделі державної служби.

Модернізація державних пріоритетів можлива за умови адекватної зміни професійних якостей державних службовців. Це визначає необхідність соціологічного аналізу процесів професійного розвитку державних службовців та теоретичного обґрунтування інноваційних підходів до технологізації розвитку їх професійних якостей.

Реформування системи державної служби відбувається постійно вже протягом багатьох років, змінюються державні програми, спрямовані на її реформування та розвиток. Серед труднощів в ході їх реалізації на перший план виходять проблеми професіоналізації управлінських кадрів державної служби, основною причиною яких є недосконалість механізму державного регулювання кадрових процесів, що достатньою мірою не дозволяє розподілити кадрові ресурси та спрямувати їх на пріоритетні напрямки. Дані проблеми негативно впливають на підготовку та реалізацію державних реформ, гальмують соціально-економічний розвиток країни, та є причиною відтоку висококваліфікованих кадрів із державного управління, що негативно позначається на відношенні громадян до органів влади.

Ефективність роботи державних службовців важко оцінити, оскільки не існує прийнятих критеріїв оцінки результативності їх праці. Під ефективністю управлінської праці розуміється відношення результативності досягнутих суспільних цілей та об'єму використаних державних ресурсів. Невизначеність кінцевої мети розвитку суспільства та здійснюваних для цього реформ призводять до зниження активності державних службовців та призводять до прагнення задовольнити власні інтереси, а не суспільні [1].

Інтегральним показником ефективності функціонування державного управління є Індекс розвитку людського потенціалу, що офіційно визнаний та розраховується за методикою Організації Об'єднаних Націй (Human Development Reports). В 2020 році Україна посіла 74 сходинку за Індексом людського розвитку, в порівнянні з 2019 роком (88 позиція) піднялась на 14 сходинок, що свідчить про те, що наша держава продовжує впевнено крокувати до кращого розвитку людського потенціалу.

В сучасній вітчизняній та зарубіжній науці поняття «регулювання» включає в себе як діяльність, регулюючу процеси життєдіяльності систем, які мають складну організацію та стимулювання механізмів саморегуляції. Державна кадрова політика розглядається в якості системи науково-обґрунтованих та законодавчо закріплених цілей, завдань та принципів щодо впровадження та регулювання кадрових процесів в органах державного управління на даному етапі розвитку суспільства, що передбачає динамічність її принципів. Отже, державна кадрова політика представляє собою соціально-управлінську діяльність та виконує низку функцій, спрямованих на регулювання діяльності органів державної влади.

До ключових напрямів державного регулювання професіоналізації державної служби можна віднести:

- організацію стійкої роботи системи управління державною службою;
- вдосконалення організаційних та правових механізмів професіоналізації державної служби;
- забезпечення проведення єдиної кадрової політики та єдиних підходів щодо вирішення кадрових питань на державній службі;
- організація професійного розвитку державних службовців [6, с. 81].

Для оптимізації управління кадровим потенціалом державної служби необхідно розробити і включити в дію ефективні механізми управління кадрових процесів і стосунків. Такого роду механізми повинні представляти організаційно-практичну діяльність органів управління державної служби по реалізації державної кадрової політики. Структурними елементами такого механізму виступає сукупність правових, політичних, організаційних, соціально-економічних, освітніх, методичних, а також технологічних заходів і дій органів державного управління. Мета і завдання державної діяльності полягають в повноцінному кадровому забезпеченні економіки, що реформується і українського суспільства в цілому. Склад комплексного механізму державного регулювання професіоналізації державної служби зображено на рис. 2.

Рис. 2. Комплексний механізм державного регулювання професіоналізації державної служби
Джерело: [9, с.20; 11, с.12]

Механізм державного регулювання професіоналізації державної служби це система кадрової діяльності, спрямована на кадрове забезпечення реформ, спирається на концепцію державної кадрової політики, законодавчу базу, принципи, методи, технології та форми кадрової роботи.

Під механізмом державного регулювання професіоналізації державної служби потрібно розуміти систему, що включає принципи, методи, форми, інструменти та норми, взаємозв'язок процесів та ресурсів через які здійснюється регулювання шляхом прямого та зворотного зв'язку.

Основним механізмом впливу та управління професіоналізації державної служби поруч із заходами адміністративно-економічного та інформаційного механізму є організаційно-правовий механізм. Правове регулювання загалом – це процес впливу держави на суспільні відносини за допомогою юридичних норм (норм

права). Він ґрунтується на методі правового регулювання, що передбачає вплив держави на кадрові відносини за допомогою норм права, приведення кадрових відносин відповідно до вимог, що містяться в нормах права, підтримка їх у відповідному функціональному стані.

Важливим чинником, що обумовлює актуальність розробки теоретико-методологічних основ кадрової політики є необхідність подолання характерної для теперішнього часу певної методологічної дезорієнтації у суспільній свідомості щодо її необхідності. Відмова від господарюючих основ на різних рівнях державного управління фактично стали переважати інші командні принципи, корпоративні та групові інтереси [11, с.14].

Важливість дослідження та розробки теоретико-методологічних положень кадрової політики як соціального явища, як виду діяльності обумовлена й тим, що вони повинні виступати вихідним теоретичним підґрунтям для розробки концепцій та державних програм управління людськими ресурсами. Висока ефективність таких державних проектів може бути забезпечена за рахунок:

- надійної теоретико-методологічної бази;
- аналізу тенденцій розвитку професійних видів праці;
- визначення цілей, принципів та напрямів кадрової політики;
- вивчення процесу становлення професіоналу;
- науково обґрунтованих технологій та механізмів затребуваності професійного досвіду людини.

Механізм вирішення проблеми професіоналізації державної служби повинен включати наступні напрями (рис. 3).

Рис. 3. Напрями забезпечення професіоналізації державної служби

Джерело: [6, с.35]

З метою професіоналізації державної служби необхідно взяти за зразок кращу практику публічного адміністрування, яка існує в розвинутих країнах. Публічне адміністрування – це стратегічний та скоординований підхід, спрямований на надання якісних публічних послуг громадянам, в основі якого знаходяться потреби громадян.

До першочергових завдань впровадження нових технологій щодо професіоналізації державної служби відносять:

- створення портфеля кращих практик кадрових технологій в сфері державної служби;
- внесення доповнень та змін в законодавчу та нормативну базу щодо кадрової політики з питань професіоналізації державних службовців;
- застосування практики конкурсів, семінарів та інших освітніх форм щодо кадрової системи в сфері державної служби;

- впровадження системи online та offline для формування кадрового корпусу державної служби;
- забезпечення методологічним та методичним інструментарієм кадрових структурних підрозділів в сфері державної служби.

Висновки. Підвищення професіоналізації державної служби та якості державного регулювання є необхідними умовами успішного розвитку країни. Умови сучасного світу ставлять перед вітчизняною державною службою все новіші цілі та завдання. Від ефективності та обґрунтованості вибору пріоритетів державної політики в більшості залежить соціально-економічний розвиток країни. У зв'язку з цим впровадження управлінських механізмів, спрямованих на підвищення професіоналізму діяльності державних службовців набуває великого значення та повинно стати одним з основних напрямів модернізації системи державного регулювання державної служби України найближчим часом.

В Україні з метою вдосконалення механізму державного регулювання професіоналізації державної служби необхідним є:

- вдосконалення нормативно-правової бази;
- формування інституційної структури, метою якої є розвиток та поліпшення професіоналізації державної служби;
- розробка та впровадження нової системи атестації та просування по службі кадрів державної служби;
- застосування інноваційних підходів до професійного розвитку державних службовців службами управління персоналом;
- забезпечення безперервності навчання державних службовців.

Застосовуючи нові інструменти та підходи можна підготувати управлінські кадри нового покоління, які здатні до активного мислення та ефективної роботи в умовах інноваційно-орієнтованої економіки та інтеграції в світову спільноту.

Література.

1. Бретенёва Т. КПД чиновника. *Российская Бизнес – газета: Карьера и менеджмент*. 2012. № 886.
2. Джунусбекова Г. Деякі аспекти вдосконалення системи державної служби в Республіці Казахстан. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №8 (146). С. 276–283.
3. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. М.: Канон, 1996. 432 с.
4. Золотарьов В. Професіоналізація державних службовців в умовах розвитку кадрових процесів. *Вісник державної служби України*. 2012. № 1. С.40–43.
5. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18–24.
6. Луговий В.І., Бодров В.Г., Князев В.М., Понеділко В.Г., Снітчук М.О. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців. К.: Вид-во УАДУ, 2001. 188 с.
7. Новий тлумачний словник української мови: У 4 т. К.: Вид-во “Аконіт”, 1999. Т. 3. 927 с.
8. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: Словник-довідник. К.: КНЕУ, 2005. 480 с.
9. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20–27.
10. Орлів М. С., Побігун С. А. Проблеми підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади і пріоритети його державного регулювання. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. № 2. С. 190–198.
11. Штика Л.Г., Бондарчук Н.О., Гогіна Л.М., Номанова З.Н. Професіоналізація державної служби. К.: НАДУ, 2008. 34 с.

References.

1. Bretenyova, T. (2012), “Efficiency of an official”, *Rossiyskaya Biznes – gazeta: Karera i menedzhment*, vol. 886.
2. Dzhunusbekova, G. (2013), “Some aspects of improving the civil service system in the Republic of Kazakhstan”, *Aktualni problemi ekonomiki*, vol. 8 (146), pp. 276–283.
3. Dyurkgejm, E. (1996), *O razdelenii obshchestvennogo truda* [On the division of social labor], Kanon, Moscow, Russia.
4. Zolotarov, V. (2012), “Proffessionmalozation of civil servants in the condition of personnel processes development”, *Visnik derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini*, vol. 1, pp.40–43.
5. Lugovij, V. I. (2003), “In the service of professionalization of public administration”, *Visnik derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini*, vol. 2, pp. 18–24.
6. Lugovij, V.I., Bodrov, V.G., Knyazev, V.M., Ponedilko, V.G. and Snitchuk, M.O. (2001), *Teoretichni ta praktichni aspekti pidvishchennya kvalifikacii derzhavnih sluzhbovciv* [Theoretical and practical aspects of advanced training of civil servants], Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine.
7. Akonit (1999), *Novyi tлумачnij slovník ukraýinskoyi movy* [New explanatory dictionary of the Ukrainian language] Vyd-vo “Akonit”, Kyiv, Ukraine.
8. Obolenskij, O. Yu. (2005), *Derzhavne upravlinnya ta derzhavna sluzhba: Slovník-dovidnik* [Public administration and public service: Dictionary-reference book], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Obolenskij, O. and Soroko, V. (2005), “Professionalization of civil service and service in local self-government bodies”, *Visnik derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini*, vol. 1, pp. 20–27.

10. Orliv, M. S. and Pobihun, S. A. (2018), "Problems of In-Service Training for Senior Executives of Public Authorities and the Priorities its Government Regulation", *Evropský politický a právní diskurz*, vol. 2, pp. 190–198.
11. Shtyka, L.G., Bondarchuk, N., Gogina, L.M. and Nomanova, S.N. (2008), *Profesionalizaciya derzhavnoyi sluzhbi* [The professionalization of the civil service Science], NAPA, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2021 р.