

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.1.4](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4)

УДК 351.081.73

*Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет ім. П. Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2975-6453*

*Л. В. Козлова,
к. держ. упр., доцент, викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Інститут державного управління Чорноморського національного університету
ім. П. Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID : 0000-0003-4808-6846*

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК НАПРЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

*L. Antonova
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of
Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University*

*L. Kozlova
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Lecturer of the Department of Public Administration,
Institute of Public Administration of the Black Sea National University*

PROFESSIONALIZATION OF CIVIL SERVANTS AND EMPLOYEES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES AS A DIRECTION OF REALIZATION OF THE THEORY OF LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена розгляду професіоналізації як одного зі шляхів реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Головною ідеєю статті є те, що без формування та добору професійної команди управлінців будь-який лідер не матиме можливості якісно та повноцінно виконувати функції з публічного управління. Тому важливо формувати професійні команди, оскільки досвід України засвідчив, що відсутність професійної підготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування може стати причиною саботажу у виконанні професійної діяльності та звести нанівець будь-які гарні ідеї та механізми реалізації стратегічного бачення розвитку країни, міста або галузі. Також зроблено акценти на розгляді професіоналізації службовців саме органів місцевого самоврядування, оскільки керівники цих органів обираються безпосередньо територіальною громадою та безпосередньо наближені до неї.

The article is devoted to the consideration of professionalization as one of the ways to implement the theory of leadership in public administration. The main idea of the article is that without the formation and selection of a professional team of managers, any leader will not be able to

perform high-quality and full-fledged functions of public administration. Therefore, it is important to form professional teams, as Ukraine's experience has shown that lack of training of civil servants and local government officials can cause sabotage in the performance of professional activities and nullify any good ideas and mechanisms for implementing the strategic vision of the country, city or industry. Emphasis is also placed on the professionalization of local government employees, as the heads of these bodies are elected directly by the territorial community and directly close to it.

Nowadays development of public administration all over the world connected with the theory of leadership as a direction of reforming and modernization of public service is of special interest. The organization of bureaucracy according to the concept of Max Weber is gradually losing its relevance in the context of globalization, the development of the network society and the service state, or at least requires revision of the basic postulates of this theory and their significant updating. However, the theory of leadership is also formed and has several directions, for example, there are several theories that fall into the category of leadership: trait theory, the theory of the defining role of followers, synthetic leadership theory and situational theory.

One of the areas that can significantly affect the reform and implementation of state functions in general is the formation of a professional staff of local governments. Therefore, it is a question of comprehensive professionalization in the system of local self-government and strengthening of developed and tested approaches in personnel management of local self-government bodies, as most leaders exist at the level of local self-government as a primary link directly to the territorial community, cooperates and is responsible for policy at the local level. Therefore, the issues of leadership in local self-government are important and make a great interest in the further development of the local self-government system and the next stage of decentralization.

Thus, as a result of determining further improvement of personnel management in the direction of professionalization of service in local governments, it was found that in general the model of service in local governments meets modern requirements for professionalism and competence, employees are ready for advanced training and further training to improve skills and knowledge. The employees expressed the greatest interest in professional development in all possible areas of their professional activity.

Ключові слова: *публічне управління; лідерство; теорія лідерства; професіоналізація; державна служба; служба в органах місцевого самоврядування; службовці органів місцевого самоврядування; система підвищення кваліфікації.*

Key words: *public administration; leadership; professionalization; civil service; service in local self-government bodies; employees of local self-government bodies; advanced training system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку публічного управління в країнах світу викликає особливий інтерес до теорій лідерства як елементу комплексного механізму реформування та модернізації публічної служби. Так, організація бюрократії відповідно до концепції Макса Вебера поступово втрачає свою актуальність в умовах глобалізації, розвитку мережевого суспільства та сервісної держави, або принаймні потребує перегляду основних постулатів цієї теорії та значного їх оновлення. Починаючи з ХІХ століття стали підвищувати затребуваність теорії лідерства, як рушійної сили суспільного прогресу та основи для підтримки політики досконалості та професіоналізації управління.

Досягнення в науково-дослідницькій діяльності в сфері спільних відносин дозволяють виділити декілька теорій, які підпадають під категорію лідерства: теорія рис, теорія визначальної ролі послідовників, синтетична теорія лідерства та ситуативна теорія тощо. Так, «теорія рис» або «теорія лідерських якостей» лідерство визначає як своєрідний суспільний феномен, пов'язуючи його з наявністю у людини певних рис, завдяки яким вона і стає лідером. «Теорія визначальної ролі послідовників» (функціональна теорія) обґрунтовує лідерство з позицій очікувань та мети лідерства в публічному управлінні. «Ситуативна теорія» пов'язує лідерство з наявністю або виникненням певних ситуацій, завдяки чому реалізуються або формуються лідерські якості. В даній теорії розглядають лідера як продукт певної ситуації. «Синтетична теорія лідерства» розглядає лідера в комплексі і бере до уваги такі компоненти лідерства як умови формування особистості лідера, його соціалізація, оточення та команда, наявність послідовників та

виникнення опонентів та опозицій, характер відносин між лідером та його командою, соціальні наслідки таких відносин для суспільства та команди. Але в усіх теоріях лідерства ми б хотіли звернути увагу на таку деталь – як наявність професійної команди та здатність оточення розуміти та виконувати визначені стратегічні завдання. Тому ці питання є також надзвичайно важливими при дослідженні лідерства як категорії публічного управління. Адже, на жаль, досвід управління в Україні засвідчив, що без професійної команди достатньо складно реалізовувати будь-які, навіть добре продумані ідеї та стратегії.

В цьому контексті слід сказати, що сучасні реформи державної служби та місцевого самоврядування вимагають формування державної політики в сфері управління персоналом на якісно нових підходах спрямованих на практичне використання ефективних теорій лідерства та лідерських інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття Методологія лідерства була запропонована такими науковцями як Р. Каттель і Г. Стайс. Вони надали бачення лідерства з точки зору визначення особливих якостей особистості. Серед вітчизняних дослідників доцільно відзначити праці Л. Антонової, А. Рачинського, Н. Гончарук, І. Сурай, М. Пірен, Л. Пашко та ін. Вивчення цих питань має значно допомогти в проведенні реформування публічної служби та децентралізації, підвищити ефективність публічного управління в цілому, сприяти розбудові високопрофесійних команд державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. У різноманітних наукових статтях та працях достатньо широко висвітлено питання, пов'язані з управлінням персоналом та професіоналізацією державних службовців та службовців місцевого самоврядування зокрема, проблеми професіоналізації державних службовців, особливості розбудови системи підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування, нормативно-правові засади та напрями їх удосконалення тощо. Питання професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців постійно є предметом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М. Багмета, В. Беглиці, В. Васильєва, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, В. Ємельянова, В. Ігнатова, В. Лугового, О. Оболенського, В. Олуйка.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити проблеми розвитку лідерства з позицій професіоналізації та формування управлінських команд в умовах реформування та модернізації публічної служби України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів Політичний та економічний стан в Україні зумовлює покладання важливих завдань та виконання функцій держави на державну службу та місцеве самоврядування. Тому вкрай гостро постають питання із формуванням потужного потенціалу управлінців, які були б здатні сумлінно та професійно виконувати ці функції та обов'язки, що у глобальному вимірі відповідають місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Професіоналізація службовців місцевого самоврядування є не тільки опорою для стабільності розвитку місцевого самоврядування, а й покликана сприяти завершенню розпочатої децентралізації та посиленню місцевого самоврядування, його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні.

Одним із напрямів, які можуть значно впливати на хід реформування та виконання функцій держави в цілому, є формування професійного складу службовців органів місцевого самоврядування. Тому йдеться про всеосяжну професіоналізацію в системі місцевого самоврядування та посилення вже вироблених та апробованих підходів в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування, оскільки найбільше керівників та лідерів існують на рівні місцевого самоврядування як первинної ланки, що безпосередньо наближена до територіальної громади і обирається безпосередньо громадянами, а потім співпрацює та несе відповідальність за політику на місцевому рівні. Тому питання лідерства в місцевому самоврядуванні мають важливе значення та викликають неабиякий інтерес при подальшому розвитку системи місцевого самоврядування та чергового етапу децентралізації.

Сучасний стан розвитку країни, проблеми економічного, соціального, гуманітарного розвитку доводять, що популярне колись ідеологічне гасло, що на чолі держави може стояти будь-яка людина, на кшталт «державою може управляти і кухарка» себе не виправдовує. Пропри те, що ця ідея все ще живе в свідомості населення нашої країни, практика управління, наявність проблем в соціально-економічному розвитку країни, незавершеність реформ та їх фрагментарність, а також зарубіжний досвід організації публічного управління та місцевого самоврядування засвідчили, що виконувати такі важливі функції з управління державою та державотворення має тільки професійна команда. Лише високопрофесійні службовці здатні вирішувати складні проблеми, діяти на демократичних засадах, співпрацювати з громадськістю та формувати політику на місцевому рівні, реалізовувати національні програми та стратегії, надавати якісні управлінські послуги.

Крім того, є й зобов'язання України щодо реформування державної служби та місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції, де питання професіоналізації службовців апаратів органів публічної влади винесені на перше місце. В даному аспекті складається уявлення, що саме ЄС найбільше заціплений у професійному зростанні представників органів публічної влади України, що підтверджується фінансуванням освітніх програми з підвищення професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування та державних службовців, наданням технічної та методичної допомоги з метою формування й в нашій країні сучасного управлінського менеджменту.

Тому питання розбудови ефективної служби в органах публічної влади пов'язано з формуванням та удосконаленням підходів до підвищення професіоналізації посадових осіб цих органів, з орієнтацією на принципи компетентності та професіоналізму. Велика увага приділяється особі державного службовця або службовця органу місцевого самоврядування, рівню його знань, умінь та навичок, компетенцій. Тому подальші напрями удосконалення політики з управління персоналом мають бути особисто-орієнтованими, ґрунтуватися на моделі індивідуального підходу до особистості та теорії лідерства.

Лідерство можна розглядати як «здатність особи завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку інших осіб із метою зосередження зусиль на досягненні поставленої мети» [21, с. 464]. На основі цього визначення можна сказати, що базисом для лідерства є особливий тип управлінських відносин. Як засвідчив досвід, лідерство пов'язує з особистістю лідера та його командою, їхньою здатністю вирішувати складні питання публічного управління.

В умовах реформування публічного управління формується специфічний стиль публічного лідерства, що ґрунтується на історичних передумовах та національних політичних традиціях, уявленнях та очікуваннях населення, а також на міжнародних зобов'язаннях нашої країни – прагненні демократичних перетворень, адаптація європейських стандартів, підвищення якості життя та управління. Тому ці особливості як сприяють проведенню реформування, так і його уповільнюють в певних сегментах, але неодмінно пов'язані з лідерством в публічному управлінні. В українських реаліях, окрім професійних і управлінських якостей, які мають бути притаманні лідеру, велике значення має сама особистість, її характер та харизматичність. Найчастіше саме лідер стає головною людиною в публічному управлінні, особливо це стосується рівня місцевого самоврядування, де лідер найбільше наближений до своєї громади. В таких умовах, як свідчить зарубіжний досвід, важливими є нові принципи управління і відбувається зміщення акцентів з «виконуй, як я говорю» на «здійснюй, як я» [28]. Тому окрім професійних навичок для формування лідерських рис мають значення особисті якості, знання психології людей, діяльність в сфері неформальних відносин, наявність соціального та емоціонального інтелектів.

Реалізація на практиці принципів управління, що засновані на демократичних засадах, потребують постійної та всебічної модернізації системи управління персоналом. На сучасному етапі стає цілком очевидним, що всім державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування необхідно мати навички та певні компетенції для належного та ефективного виконання своїх державно-розпорядчих функцій та службових обов'язків. Слід констатувати, що запровадження принципів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування не стали ще настільки повсюдними та глибокими, оскільки не вироблено єдиного концептуального бачення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та не конкретизовано певних конкретних шляхів такої професіоналізації. Такий процес достатньо тривалий час був лише задекларованим, але попри відсутність нормативно-правового закріплення не був запроваджений і досі служби з управління персоналом органів місцевого самоврядування, і самі службовці органів місцевого самоврядування перебувають в очікуванні оновлення законодавства зі служби в органах місцевого самоврядування. Водночас, вироблена система підвищення кваліфікації достатньо тривалий час дозволяла підтримувати професіоналізацію, компетентність, вміння та навички службовців органів місцевого самоврядування на достатньо високому рівні, що в цілому дозволяло проходити відносно безболісно процес управління персоналом та управління кар'єрою посадових осіб місцевого самоврядування.

На основі різноманітних джерел [1-28] ми можемо впевнено стверджувати, що метою професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є підвищення якості надання управлінських послуг; запровадження ключових принципів управління, кодексу етики та професіоналізму; впровадження сучасних кадрових технологій; забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи.

В результаті професіоналізації можна досягти найбільшої ефективності в прийнятті державно-управлінських рішень та надання адміністративних послуг, особливо, коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади, а особливо безпосередньо в органах місцевого самоврядування і стосується всієї структури: від керівництва до виконавців [7, с.53].

Безпосередньо наукових досліджень в сфері професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не так багато. Наприклад, науковці Н. Колісніченко і Г. Стойкова, вивчаючи це явище в контексті управління персоналом державної служби, визначають професіоналізацію як «відкриту систему, яка активно взаємодіє з викликами сьогодення». На основі теоретичних засад дослідження, вони також визначили основні чотири функції професіоналізації [18]:

- вивчення зовнішнього середовища та адаптація до нього;
- умови та можливості для досягнення мети при реалізації управлінських функцій та здійсненні безпосередньо державного управління;
- внутрішнє середовище та організація системи органів влади та місцевого самоврядування;
- дотримання цінностей системи державного управління на основі мотивації суб'єктів соціального управління, розвитку професійної етики та культури.

Таким чином, професіоналізація безпосередньо ґрунтується на зв'язку працівника з його професійною діяльністю і пов'язана з набуттям сучасних спеціальних знань, професійним навчанням, соціалізацією, формуванням комунікативної компетенції, набуттям аналітичних здібностей тощо.

Як зазначає Луговий В.І., «реалізація принципу професіоналізму і компетентності на державній службі забезпечується системою професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Задля посилення дієздатності держави, створення ефективної системи державного управління необхідно є всебічна та глибока професіоналізація державного управління» [19, с.19].

На думку низки вчених, професіоналізація має комплексний характер, тому її доцільно досліджувати з різних рівнів [8, с.39]:

1) нормативно-правовий, коли на рівні законодавства визначаються нові конституційні поняття, розмежовується обсяг діяльності в публічному управлінні;

2) професійний та освітній, оскільки професіоналізація ґрунтується на залученні фахівців на постійній основі, але також передбачає їх професійну підготовку та підвищення компетенції щодо виконання управлінських функцій (з 1997 року в Україні запроваджено самостійну освітню галузь «Державне управління» підготовки фахівців з вищою освітою, наразі – «Публічне управління та адміністрування»).

3) науковий пов'язаний з тим, що така професійна діяльність завжди пов'язана з обґрунтуванням та розробкою наукових засад для здійснення такої діяльності. Таким чином, це також зумовило запровадження окремої галузі наукових досліджень як «Державне управління».

В. Луговий наголошує, що «кадрова складова професіоналізації вбачається в освітньо-професійному вимірі, яка пов'язується з прагненням людей до професійного вдосконалення. Досягнення успішності державним службовцем можливе, лише реалізуючи функціональну роль професійної діяльності» [19, с.19].

На основі аналізу наукової літератури, ми можемо впевнено стверджувати, що підготовка державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування залишається гострою проблемою у процесах реформування всієї системи державної служби та місцевого самоврядування. Тому необхідно передбачати оновлення нормативно-правової бази, удосконалення освітньої бази професійної підготовки державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, удосконалити та запровадити систему оцінювання та мотивації службовців, зробити її конкурентоздатною, запровадити механізми співпраці та координації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування та закладами освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

Також актуальним питанням стала необхідність створення та запровадження системи моніторингу спеціалістів певної кваліфікації для потреб держави та системи місцевого самоврядування; розробка систем прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління; обрання сучасних та ефективних методів мотивації діяльності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування; сприяти самомотивації в напрямі поліпшення власних знань та навичок.

Таким чином, професіоналізація державних службовців є безперервним процесом розвитку «професійної особистості» посадової особи протягом його всієї кар'єри та професійної діяльності [2, с.328].

З урахуванням європейського досвіду, цей процес повинен бути більш комплексним та системним. Тому актуальними також є завдання з врегулювання системи безперервної підготовки, перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх щаблях органів публічного управління, орієнтація на підвищення ефективності надання послуг, формування позитивного іміджу державного службовця та службовців органів місцевого самоврядування, активного до системних змін в країні; запровадження сучасних програм навчання та короткострокових тренінгів для державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування [1].

Окрім зазначеного, професіоналізацію розглядають як одну з визначальних умов для цілісного розвитку суспільства європейського зразка та подальшої реалізації децентралізації та реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Розбудова національної кадрової політики та системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування та державної влади, запровадження професійної служби на основі компетентнісного підходу в контексті професіоналізації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування пов'язані з досягненням постійності у професійному навчання, ґрунтується на врахуванні особистих якостей керівників та службовців, їхніх вміннях, знаннях та навичках та можливостях при здійсненні своєї професійної діяльності та професійного становлення [5, с.33].

Професіоналізацію також розглядають як важливий фактор підвищення ефективності публічного управління в цілому. Частина наукових досліджень пов'язані із здійсненням аналізу професійної компетентності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в контексті реалізації публічного управління та розробці механізмів удосконалення державної політики в цій сфері [20].

Зокрема, Ю. Сурмін зазначав, що «кадри поєднують професійно підготовлені групи осіб, що займаються діяльністю в різних сферах суспільства» [9, с.27]. За змістом кадрова політика виступає одним з найважливіших напрямів діяльності держави і орієнтована на задоволення суспільних запитів та приватних устремлінь особистості.

Ю. Сурмін, досліджуючи професіоналізацію державних службовців, визначив, що «кар'єрний розвиток державного службовця це – професійно-посадовий розвиток його особистості, який пов'язаний з

раціональним доборою і розстановкою кадрів на основі використання здібностей і професійних можливостей кожного працівника» [9, с.27].

М. Іжа в своїх статтях, присвячених професійній підготовці державних службовців, зазначав, що «вимоги, які ставляться до рівня підготовки державних службовців досить високі, значна кількість державних службовців, котрі вступили на державну службу, володіли недостатніми знаннями та досвідом у даній сфері. Саме недостатній рівень знань, умінь багатьох посадовців, неспроможність ними приймати адекватні до викликів зовнішнього середовища рішення й організувати їх якісне та ефективне виконання, призводить до виникнення кризових ситуацій в суспільстві» [16].

Кійко Л. наголошує, що «професіоналізація державної служби спрямована на забезпечення органами публічної влади розвитку виключно високопрофесійної державної служби в Україні, тому в умовах євроінтеграції нашої держави має здійснюватися із врахуванням позитивного європейського досвіду, і формуватися або адаптуватися у вигляді стандартів» [17, с. 3]. Тому, на її думку, враховуючи європейські вимоги до організації публічної служби, кожному фахівцю при виконанні своїх службових обов'язків доцільно здійснювати такі заходи [17, с.3]:

- якісно виконувати поставлені завдання у відповідності до своїх посадових інструкцій;
- орієнтуватися на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади;
- оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички;
- цікавитися можливостями для свого подальшого кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- мати само мотивацію для постійного підвищення своїх знань та проходити підвищення кваліфікації.

Безпосередньо питанням адміністративно-правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування в Україні присвячені ряд праць О. Бедного [4]. Він визначив, що «особливість відносин, які регулюються місцевим самоврядуванням, полягає в тому, що їхнім головним об'єктом виступає поведінка осіб – службовців органів місцевого самоврядування. Ці особи виступають також обов'язковими суб'єктами цієї групи відносин». Крім того, зазначено, що комплексний кодифікований адміністративно-правовий акт, присвячений нормам, які регулюють організацію служби в органах місцевого самоврядування в Україні, відсутній [4, с.11].

Стандарти державної служби відповідно до європейських критеріїв ґрунтуються на принципах верховенства права, дотримання законності, патріотизму, політичної нейтральності, відповідальності, ефективності, результативності, доброчесності, професіоналізму, лояльності, публічності, прозорості, стабільності, рівного доступу до публічної служби [14, с.18].

Вважається, що результат професіоналізації буде найбільш ефективним, якщо вона охоплюватиме вищі керівні кадри, тобто управлінський персонал органу публічного управління, і далі впроваджується за ієрархічними рівнями. Професіоналізація містить у собі поєднання трьох складових [27, с.138]:

- розвиток професії,
- розвиток публічного службовця як фахівця та професіонала
- розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи.

Становлення професії державного службовця в незалежній Україні розпочалося з прийняттям Закону України «Про державну службу», де статус державного службовця був визначений законодавчо [13]. Оскільки розвиток професійної діяльності й набуття особою професії публічного службовця викликають специфічні зміни у самої людини, то риси професіоналізації проявляються на рівні індивіда, який прагне опанувати фах, і на рівні професійного соціуму [10, с.207].

Поняття «професіоналізм державних службовців» є якісно-ціннісним комплексом поєднання глибоких різносторонніх знань, умінь, професійних управлінських навиків, загальнолюдської культури, практичного досвіду, що віддзеркалює рівень самоорганізації особи, ступінь її професійної діяльності, визначає ефективність публічної служби та поліпшує її імідж [23, с.90].

Професіоналізм державних службовців можна визначити також як «здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуватись відповідних етичних норм, мати і усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього» [6, с.7].

На думку науковців О. Оболенського та В. Сороко, «професіоналізм управлінської діяльності – це сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції» [25, с. 20-27].

Професіоналізм публічних службовців М. Севтунов визначає як «вищий ступінь досконалості, визначений вид діяльності, найвищий рівень майстерності, здійснення справи на високому рівні» [26].

Науковець С. Білорусов зазначає, що «професіоналізм державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити як: здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень; використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах; мати

постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї; досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків; дотримуватись відповідних етичних норм; мати й усвідомлювати перспективу свого майбутнього професійного розвитку та прагнути до нього» [5, с. 33].

До критеріїв професіоналізму публічного службовця, на думку І.І. Нинюк, доцільно віднести [23, с. 89-92].:

- наявність рівня освіти;
- здатність публічного службовця до оновлення і збагачення своїх професійних знань за допомогою самоосвіти;
- службове зростання;
- оцінка професіоналізму у параметрах його якості та кількості;
- рівень процесу організації праці державного службовця, процедури і технології виконання функцій та завдань;
- очікувані результати, яких бажано досягти у процесі діяльності .

Щодо класифікації складових професіоналізму публічного службовця вітчизняний науковець О. Зінченко зауважує, що це – «грунтовна професійна підготовка до справи; безперервне удосконалення; підвищення кваліфікації; самоаналіз і самоконтроль; планування часу; особиста ефективність; використання оргтехніки; мистецтво прийняття рішень, ефективного спілкування; володіння фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями; уміння управляти персоналом; визначати поточні й стратегічні цілі та шляхи їх досягнення; спрямованість особистої діяльності і своїх підлеглих на забезпечення виконання поставлених завдань, досягнення ефективності і результативності» [14, с. 18].

На наш погляд, серед основних критеріїв професіоналізму публічного службовця можна виділити наступні:

- володіння теоретико-методологічними основами публічного управління й адміністрування, соціально-політичними та економічними знаннями, уміннями та навичками;
- нормативно-правова й управлінська освіта;
- управління методами наукового аналізу, навичками наукового і творчого мислення, аналітичного та критичного мислення;
- здатність до оновлення умінь, знань та навичок, до модернізації своїх професійних знань;
- широке коло інтересів (до сучасного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації);
- володіння державною мовою, основними знаннями і навичками з психології управління;
- вміння працювати в команді, стресостійкість, володіння основами конфліктології;
- загальні етичні правила та норми, їх дотримання.

Виходячи з комплексності характеру системи професіоналізації, можна виділити різні аспекти її розгляду: законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний. Професіоналізація державної служби є складовою державної кадрової політики. Сучасна державна кадрова політика в Україні розглядає професіоналізацію в контексті формування системи підготовки та перепідготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування [3, с.11].

Професійне навчання державних службовців забезпечується завдяки цілісному функціонуванню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка, у свою чергу, є єдиним комплексом освітньої діяльності з уніфікованими вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею навчальних закладів і системою управління [39; 49; 75].

Найсучасніше визначення професіоналізації дає «Енциклопедія державного управління», яка визначає її «як процес планування необхідних знань, умінь і навичок та адаптацію до професійного середовища» [11, с. 368]. Професіоналізація державного 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») [11, с. 368].

Професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей публічного службовця, який має відповідати найкращим чином вимогам професії та посади, своєї фахової діяльності.

У ширшому значенні професіоналізм – це динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, його інтеграція у професійну діяльність. На цьому етапі розглядаються такі стадії:

- стадія професійної підготовки (в структурі особистості передбачається формування професійної спрямованості завдяки спеціальній навчальній та професійній діяльності);
- адаптації – відбувається практичне опанування нормами законодавства, виконавської дисципліни, інтеграція до структури соціально-професійних зв'язків;
- професіоналізації – на цьому етапі відбувається професійна спеціалізація (тобто професійно-соціальне позиціонування службовця, формування його професійної компетентності та стилю управління);
- майстерності – на цій стадії відбуваються пошук нових методів та підходів, поглиблюються професійні знання, уміння та навички, саморозвиток та само менеджмент, передача досвіду [15, с. 601].

Останнім часом багато вчених у своїх дослідженнях, пов'язаних з проблемою професіоналізації, як теоретико-методологічну основу використовують компетентнісний підхід. І це що є виправданим, оскільки саме компетентність є важливішим показником професіоналізму для системи "людина-людина", готовності людини до здійснення тієї чи іншої діяльності, характеристикою вміння синтезувати інформацію.

Запровадження компетентнісного підходу у політиці управління персоналом передбачає забезпечення професіоналізму публічних службовців, які мають бути відкриті до суспільних змін, самовдосконалення та ефективного впровадження нових принципів державного менеджменту, здатні компетентно і відповідально виконувати завдання та запроваджувати інноваційні методи управління.

Практичний аспект професіоналізації полягає у набутті та вдосконаленні державними службовцями необхідних для професії знань, вмінь та навичок, застосуванні їх у професійній діяльності. Цьому суттєво сприяє опанування державними службовцями висновків і рекомендацій таких наук, як соціологія, акмеологія, професіологія та ін.

В контексті дослідження було проведено аналітичний пошук особливостей професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі органів місцевого самоврядування Миколаївщини з використанням методів анкетування. В анкеті було запропоновано дати відповіді на сім питань, які стосувалися визначення проблем та напрямів професіоналізації органів місцевого самоврядування: стать, вік, стаж роботи в органах місцевого самоврядування або державній службі, наявність диплому магістра державної служби або державного управління (публічного управління та адміністрування), доцільність та необхідність у проходженні курсів з підвищення кваліфікації, напрями, які найбільше цікавлять для проходження підвищення кваліфікації, співвідношення посади та диплому. Вибірка була зроблена з 130 осіб, з яких 55 осіб – чоловіки, 75 – жінки (Рис. 1).

В результаті дослідження було отримано наступні висновки. Вік більшості працівників органів місцевого самоврядування складає з 36 до 49 років, також одна третина співробітників перебуває у віці 50-65 років, і найменше представлено молоді – лише 23 особи у віці до 35 років.

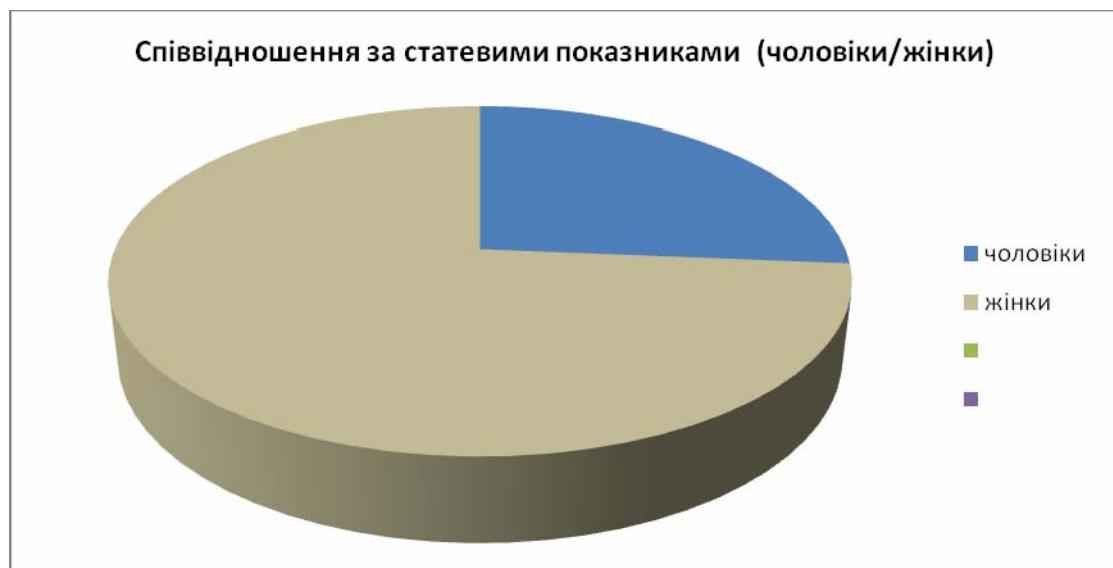


Рис. 1. Вибірка за гендерним показником: чоловіки/жінки

Тобто, найбільше службовців органів місцевого самоврядування складають співробітники саме середнього віку, і на жаль, простежується тенденція слабкої участі або залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування, що показано на рис. 2.

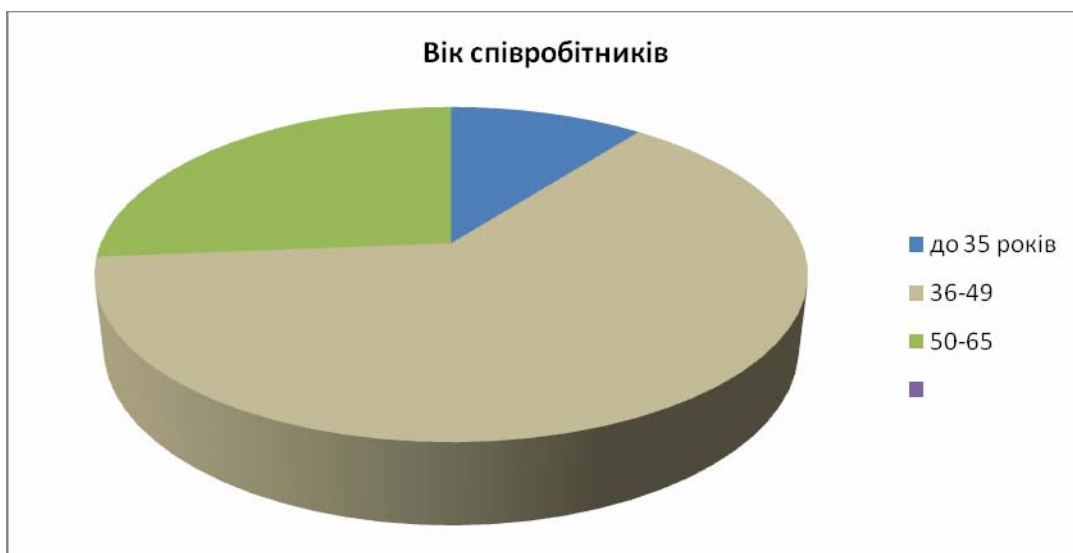


Рис. 2. Середній вік службовців органів місцевого самоврядування

Також питання стосувалися стажу роботи з метою встановлення напрямів професіоналізації для посадових осіб місцевого самоврядування різного досвіду та тривалості роботи, оскільки дійсно було помічено, що для службовців із різним віком та стажем роботи цікавими виявляються різні напрями професіоналізації. Серед службовців місцевого самоврядування стаж роботи в органах місцевого самоврядування та на державній службі складає різну тривалість: починаючи від 1 року і закінчуючи 23 роками, що відображено на рис 3.



Рис 3. Стаж роботи в органах місцевого самоврядування

Також були винесені питання щодо професійної освіти співробітників органів місцевого самоврядування, було з'ясовано, чи мають вони диплом магістра з державної служби/державного управління/публічного управління та адміністрування і було встановлено, що більшість співробітників не має, на жаль, професійної освіти, також було визначено, що майже половина осіб працює не за кваліфікацією згідно свого основного диплому, що відображено на рис. 4. та рис. 5.

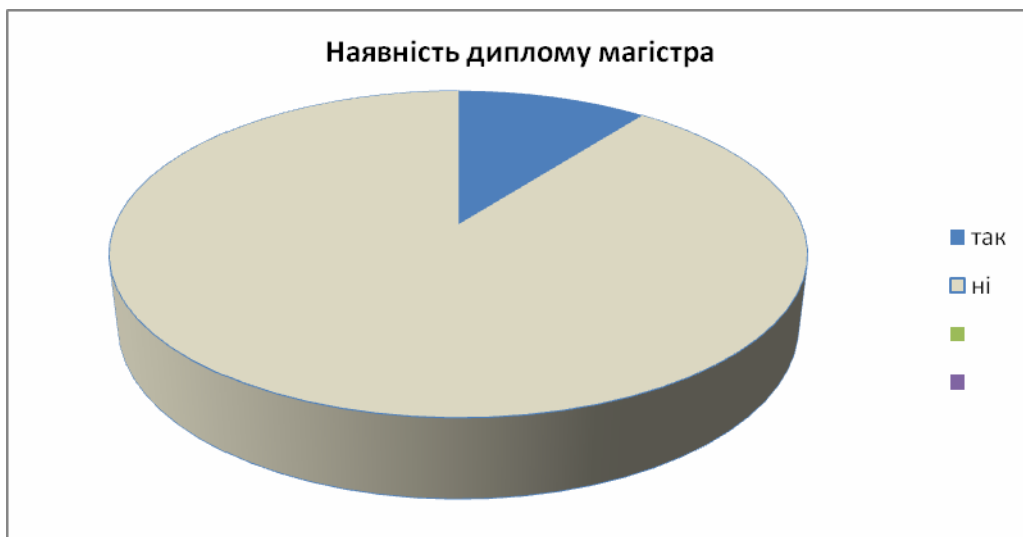


Рис. 4. Наявність освіти та диплому магістра

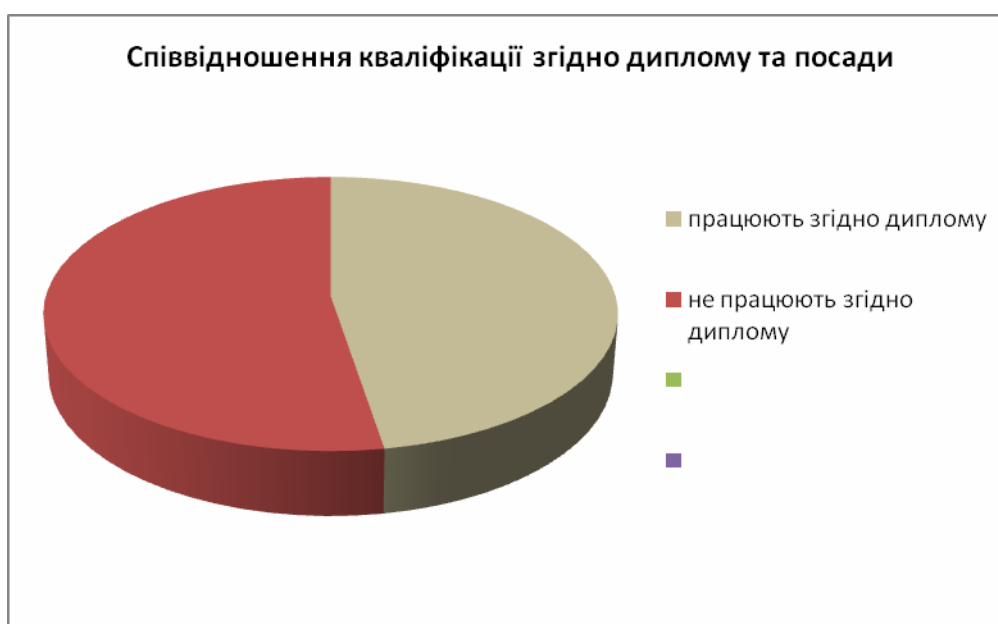


Рис. 5. Співвідношення кваліфікації згідно диплому та посади

Тобто майже половина службовці не працює згідно отриманого диплому та напряму підготовки, що свідчить про необхідність та актуальність подальшої розбудови системи підвищення кваліфікації для службовців органів місцевого самоврядування, а особливо в контексті європейської інтеграції та децентралізації публічного управління.

На нашу думку, в умовах європейської інтеграції України професіоналізація державної служби має передбачати такі напрями:

- визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей державних службовців у відповідності до європейських стандартів державної служби;
- поступове поновлення кадрового складу державними службовцями, які мають професійну освіту в галузі державного управління;
- розробку та запровадження системи фахової підготовки державних службовців на основі сучасних вимог щодо професіоналізму на публічній службі;
- створення належних умов для професійного зростання та індивідуального професійно-кваліфікаційного розвитку службовців [1, с.160; 17, с.171].

Професіоналізація передбачає постійний супровід професійної діяльності спеціаліста, який має надаватись у формі різнопланового консультування, надання методичної та практичної допомоги, тренінгів тощо. Супровід допомагає змінювати негативні професійні установки службовців, реінвестувати професійний досвід, спонукати до більш сучасних форм професійної поведінки та етики. Такі заходи мають бути поєднані з управлінням професійною кар'єрою.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, за результатами дослідження професіоналізації державних службовців та службовців органів

місцевого самоврядування як напряму реалізації теорії лідерства в публічному управлінні зроблено наступні узагальнення :

➤ професіоналізація персоналу державної служби являє собою системне соціальне явище та діяльнісний процес якісних та кількісних змін у професійній сфері державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;

➤ професіоналізація є інструментом державної кадрової політики і поєднує такі складові як розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця та формування державних службовців як специфічної соціально-професійної групи;

➤ позитивну роль у конструюванні системи професіоналізації державної служби України відіграє зарубіжний досвід, особливо країн Європейського Союзу. Запровадження європейських стандартів державної служби, орієнтування підвищення якості надання публічних послуг населенню мають сприяти поліпшенню діяльності органів публічного управління, спонукати становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби;

➤ з метою розвитку професіоналізму службовців органів місцевого самоврядування доцільно: намагатися якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків та повноважень, досягати результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримуватися етичної поведінки; прагнути бути компетентним, здійснювати свою професійну діяльність ефективно та результативно; орієнтуватись на задоволення запитів громадян; володіти основами самомотивації та мотивації; вміти застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній діяльності; прагнути отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь; нести відповідальним за свої дії та вчинки; нести відповідальність за власне кар'єрне зростання та професійний розвиток; бути готовим до інновацій в професійній діяльності.

➤ система професіоналізації зосереджує увагу на особистому розвитку службовців. В наукових працях зазначають, що доцільно виділяти такі групи критеріїв для визначення рівня професіоналізму державного службовця: зовнішні (об'єктивні) критерії, які орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання; внутрішні (психологічні) критерії, які характеризуються наступними показниками: професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички; професійна мотивація; особливості професійної взаємодії; професійна самооцінка й рівень знань; здатність до саморегуляції й стресостійкість.

➤ встановлено, що в цілому модель організації служби в органах місцевого самоврядування відповідає сучасним вимогам щодо підвищення рівнів професійності та компетентності, службовці готові до проходження курсів підвищення кваліфікації та до подальшого навчання з метою удосконалення навичок та знань. Найбільшу зацікавленість службовці висловили з приводу підвищення кваліфікації по усіх можливих напрямках своєї професійної діяльності;

➤ визначено, що в умовах реформування та модернізації публічного управління в Україні формується специфічний стиль публічного управління, що ґрунтується на історичних передумовах, національних політичних традиціях, уявленнях та очікуваннях населення та неодмінно пов'язаний з лідерськими якостями. Найчастіше саме лідер стає головною людиною в публічному управлінні, особливо це стосується рівня місцевого самоврядування, де лідер найбільше наближений до своєї громади. Тому окрім професійних навичок для формування дієздатної системи управління державою актуалізується парадигма лідерства та підготовка лідерів-професіоналів управлінської діяльності, які оперують логіко-методологічним інструментарієм реалізації державних завдань та спроможні ефективно в розв'язувати як універсальні, так і унікальні проблеми в публічному управлінні.

Список використаних джерел.

1. Апон М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: учеб. пособие / М.Е. Апон – СПб.: НОИР, 2016. – 73 с. // [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://docplayer.ru/27686591-Gosudarstvennaya-sluzhba-v-zarubezhnyh-stranah.html>
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под. ред. С. К. Мордвинова ; пер. с англ. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
3. Балух Д.В. Управление державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07 / Д.В. Балух. – Одеса, 2009. – 19 с.
4. Бедний О. І. Організаційно-правові основи служби в органах місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. : 12.00.07 / Бедний О. І. ; Одес. нац. юрид. акад. – О., 2003. – 19 с.
5. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 33.
6. Грэй Э. От государственного управления к государственному менеджменту: переоценка переворота / Э. Грэй, Б. Дженкинс // Государственная служба. Проблемы реформирования. Зарубежный опыт. – Вып. 8. – М., 2009. – С. 7.
7. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // Наукові записки Інституту журналістики. – 2013. – Т. 50. – С. 53-58.

8. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. - К. : НАДУ, 2012. - 60 с.
9. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2012. 72 с.
10. Елисеєв О.П. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеєв. - СПб.: Питер, 2001. - 560 с.
11. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. – 2011. – 748 с.
12. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року №4312-VI // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4312-17>
13. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-УШ // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
14. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісник державної служби. – 2006. – № 1. – С. 18.
15. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія/ І.В. Іванова. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.
16. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі.// М. Іжа, С. Попов, Т. Пахомова – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 220 с.
17. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект // Л. Кійко // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf.
18. Колісніченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісніченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 4 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf.
19. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління // Вісник державної служби України. – 2003. – № 2. – С. 18-24.
20. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.center.gov.ua>.
21. Мескон М. Основы менеджмента : пер с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000 – 704 с.
22. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.
23. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління / І. Нинюк // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матер. щоріч. наук.- практ. конф. (23.01.2003 р.): в 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. — Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 89-92.
24. Нова державна служба: нова модель державного сервісу / Реформи в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/initiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf>.
25. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 20-27.
26. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі / М.А. Севтунов [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57
27. Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні / С. Серьогін, Н. Гончарук // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 137-147.
28. Soft skills и Hard skills – в чем разница? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mental-skills.ru/synopses/soft-skills-i-nard-skills-v-chem-raznitsa.html>

References.

1. Apon, M.E. (2016), *Hosudarstvennaia sluzhba v zarubezhnykh stranakh* [Public service in foreign countries], NOYR, St.Petersburg, Russia.
2. Armstronh, M. (2008), *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Practice of human resource management], Pyter, St.Petersburg, Russia.
3. Balukh, D.V. (2009), “Civil service management in Ukraine”, Abstract of Ph.D. dissertation, Law, Odesa, Ukraine.
4. Bednyj, O.I. (2003), “Organizational and legal bases of service in local self-government bodies in Ukraine”, Abstract of Ph.D. dissertation, Odes. nats. iuryd. akad., Odesa, Ukraine.
5. Bilorusov, S. (2005), “Development of professionalism and determination of business qualities of civil servants”, *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 33.
6. Hrej, E. and Dzhenskyns, B. (2009), “From Public Administration to Public Management: Reassessing the Coup”, *Hosudarstvennaia sluzhba. Problemy reformyrovanyia. Zarubezhnyj opyt*, vol. 8, p. 7.

7. Husak, I.V. (2013), "Personnel processes as a factor in the professionalization of civil servants in Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 50, pp. 53-58.
8. Protasova, N.H. Krysiuk, S.V. and Lukina, T.O. (2012), *Derzhavne upravlinnia u sferi osvity* [Public administration in the field of education], NADU, Kyiv, Ukraine.
9. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. Surmin, Yu.P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects of development], NADU, Kyiv, Ukraine.
10. Elyseev, O.P. (2001), *Praktykum po psykholohy lychnosti* [Workshop on personality psychology], Pyter, St.Petersburg, Russia.
11. NADU (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration], vol. 1, *Teoriia derzhavnoho upravlinnia* [Vol. 1: Theory of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Professional Development of Employees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4312-17> (Accessed 10 Jan 2020).
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 10 Jan 2020).
14. Zinchenko, O. (2006), "On the issue of professionalism in the civil service", *Visnyk derzhavnoi sluzhby*, vol. 1, pp. 18.
15. Ivanova, I.V. (2006), *Profesionalizatsiia menedzhmentu* [Professionalization of management], Nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
16. Izha, M. Popov, S. and Pakhomova, T. (2009), *Suchasni aspekty profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [Modern aspects of professionalization of the civil service in Ukraine], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
17. Kijko, L. (2010), "Professionalization of civil servants: theoretical aspect", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kijko.pdf (Accessed 10 Jan 2020).
18. Kolisnichenko, N.M. and Stojkova, H.H. (2009), "Features of professionalization of civil servants: stages, stages, approaches", *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vol. 4, available at: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf (Accessed 10 Jan 2020).
19. Luhovyj, V.I. (2003), "In the service of professionalization of public administration", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 18-24.
20. Lutchyn, T.M. (2017), "Professionalism of civil servants as a condition for effective activity of public authorities", available at: <http://www.center.gov.ua> (Accessed 10 Jan 2020).
21. Meskon, M. Al'bert, M. and Khedoury, F. (2000), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], Delo, Moscow, Russia.
22. Vaschenko, K.O. Koliushko, I.B. Tymoschuk, V.P. and Derets', V.A. (2017), *Naukovo-praktychnyj komentar do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* [Scientific and practical commentary to the Law of Ukraine "On Civil Service"], FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine.
23. Nyniuk, I. (2003), "Civil service as a profession in the system of public administration", *Sotsial'no-ekonomichna efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia ta praktyka: mater. schorich. nauk.- prakt. konf.* [Socio-economic efficiency of public administration: theory, methodology and practice: materials of the annual scientific-practical conference], LRIDU UADU, L'viv, Ukraine, 23 jan, vol. 1, pp. 89-92.
24. reforms.in.ua (2014), "New civil service: a new model of public service", available at: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf> (Accessed 10 Jan 2020).
25. Obolens'kyj, O. and Soroko, V. (2005), "Professionalization of civil service and service in local governments", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 20-27.
26. Sevtunov, M.A. (2008), "The effectiveness of the development of professionalism of local government employees as a component of successful promotion", available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_57 (Accessed 10 Jan 2020).
27. Ser'ohin, S. and Honcharuk, N. (2003), "Formation of qualities of the head in public administration", *Visnyk NADU*, vol. 3, pp. 137-147.
28. Mental Skills (2010), "Soft skills and hard skills - what's the difference?", available at: <https://www.mental-skills.ru/synopses/soft-skills-i-nard-skills-v-chem-raznitsa.html> (Accessed 10 Jan 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.