

УДК 35.082

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.14>

Анна КОСТРИЦЯ

аспірантка спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Комуніальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

anna.kostrysia@gmail.com

ORCID: 0009-0005-6889-8253

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Для розвитку України та її інтеграції з Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями, наша країна потребує глибоких політичних і адміністративних реформ. Політичні виклики є основними, оскільки вони створюють фундамент для розв'язання інших проблем, відповідно розвиток у інших сферах буде значно ускладнений або неможливий. **Метою статті** є розкрити особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін. **Методологія дослідження** ґрунтується на тому, що трансформаційні зміни в державній службі України охоплюють широке коло питань, що вимагають від державних службовців адаптації, професійного розвитку, підвищення ефективності та потребують комплексного підходу, дослідження різних аспектів. **Об'єктом дослідження** є професійна діяльність державних службовців. **Предметом дослідження** – вплив трансформаційних змін на особливості діяльності державних службовців. **Наукова новизна роботи** полягає в тому, що було проаналізовано вплив трансформаційних змін на особливості діяльності державних службовців. **Висновки.** Розроблено теоретичну модель особливостей діяльності державного службовця, яка включає умови праці, професійний розвиток, соціальну взаємодію, психологічну гнучкість. Умови праці характеризуються безпекою та охороною праці, офісним середовищем, робочим графіком, соціальними гарантіями. Основні напрями професійного розвитку включають навчання і підвищення кваліфікації, офіційну освіту, кар'єрний ріст, навчання на робочому місці, адаптацію до змін, саморозвиток і оцінку зворотного зв'язку. Соціальна взаємодія характеризується взаємодією з громадянами, командною роботою, комунікацією з керівництвом, співпрацею з іншими організаціями, участю у публічних заходах, налагодженням контактів, отримання етичних та культурних стандартів, умінням розв'язувати конфлікти. Важливими складовими психологічної гнучкості виокремлено адаптацію до змін, управління стресом, емоційну стійкість, комунікаційну гнучкість, управління конфліктами, навички саморегуляції. Теоретично проаналізовано вплив трансформаційних змін на особливості професійної діяльності державного службовця.

Ключові слова: професійна діяльність, державний службовець, умови діяльності, особливості професійної діяльності, трансформаційні зміни.

Анна KOSTRYTSIA

Postgraduate student of specialty “Public Management and Administration”, Public Higher Educational Establishment “Vinnytsia Academy of Continuing Education”

anna.kostrysia@gmail.com

ORCID: 0009-0005-6889-8253

FEATURES OF THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A CIVIL SERVANT IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Abstract. For the development of Ukraine and its integration with the European Union and other international organizations, it needs deep political and administrative reforms. Political challenges are the main ones, because they create a foundation for solving other problems, accordingly, development in other areas will be significantly complicated or impossible. **The purpose** of the article is to reveal the peculiarities of the professional activity of a civil servant in the conditions of transformational changes. **The research methodology** is based on the fact that transformational changes in the civil service of Ukraine cover a wide range of issues that require civil servants to adapt, professional development, increase efficiency and require a comprehensive approach, research of various aspects. The object of the research is the professional activity of civil servants. The subject of the study is the influence of transformational changes on the specifics of the activities of civil servants. **The scientific novelty** of the work lies in the fact that the impact of transformational changes on the specifics of the activities of civil servants was analyzed. **Conclusions.** A theoretical model of the features of the civil servant's activity has been developed, which includes working conditions, professional development, social interaction, and psychological flexibility. Working conditions are characterized by occupational safety and health, office environment, work schedule, social guarantees. The main areas of professional development include training and

professional development, formal education, career growth, on-the-job training, adaptation to change, self-development and feedback evaluation. Social interaction is characterized by interaction with citizens, teamwork, communication with management, cooperation with other organizations, participation in public events, establishing contacts, observing ethical and cultural standards, and the ability to resolve conflicts. Adaptation to changes, stress management, emotional stability, communication flexibility, conflict management, and self-regulation skills are identified as important components of psychological flexibility. The influence of transformational changes on the peculiarities of the professional activity of a civil servant is theoretically analyzed.

Key words: *professional activity, civil servant, conditions of activity, peculiarities of professional activity, transformational changes.*

Постановка проблеми. В умовах реформування, в яких перебуває Україна, постає питання дослідження ефективності трансформаційних змін, які охоплюють різні сфери та забезпечують функціонування і розвиток суспільства як єдиного державного організму. Україна стикається з багатьма ключовими викликами, які впливають на всі аспекти життя країни, це *політичні виклики* (війна Росії проти України, організація влади, управління державою, забезпечення законності та правопорядку, численні антикорупційні реформи, реформи судової системи тощо); *економічні виклики* (економічна нестабільність, енергетична залежність тощо); *соціальні виклики* (міграція та демографічні зміни, соціальна нерівність та бідність тощо); *технологічні виклики* (забезпечення рівного доступу до сучасних технологій та інформаційних ресурсів всіх верств населення, розвиток інноваційної інфраструктури та підтримка науково-дослідних проєктів тощо); *екологічні виклики* (забруднення навколишнього середовища, кліматичні зміни тощо).

Для розвитку та інтеграції з Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями, Україна потребує глибинних політичних і адміністративних реформ. Це включає реформу судової системи, правоохоронних органів, децентралізацію влади та реформу державної служби тощо. Політична воля є ключовим фактором у впровадженні цих реформ, без якої інші зміни залишатимуться на папері. Політичні виклики є основними, оскільки вони створюють фундамент для розв'язання інших проблем, відповідно розвиток в інших сферах буде значно ускладнений або неможливий. Трансформаційні зміни в державній службі України охоплюють широке коло питань, від реформування законодавства до впровадження нових технологій, механізмів і підходів, що вимагають від державних службовців адаптації, професійного розвитку та підвищення ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання професійного розвитку державних службовців постійно є однією з центральних тем у наукових дослідженнях. Важливість цього питання привертає увагу не тільки академічних досліджень, але й нових підходів та акцентів, які розставляють дослідники та практики, прагнучи підвищити ефективність системи професійного розвитку державних службовців. У своїх дослідженнях, науковці О. Акімов, Н. Волкова, М. Година, Т. Кагановська, Т. Кононенко, А. Мельник, О. Окіс, Ю. Яшина та інші зосереджуються на аналізі процесів модернізації в українському суспільстві. Вони досліджують, як ці процеси впливають на суспільні відносини та соціальну активність громадян. Їхні роботи надають глибоке розуміння того, як структурні зміни в суспільстві можуть змінювати поведінкові патерни і соціальну динаміку. Додаткові аспекти цієї тематики висвітлюються у публікаціях Т. Гончарук, В. Горбатенко, Е. Лібанова, О. Новакова, Н. Обушна, Ю. Савельєв, М. Шумка та інші, які додають свої погляди та теорії до вже існуючих досліджень. Їхні роботи охоплюють різні аспекти модернізаційних змін, такі як вплив на економіку, політику, культуру та інші сфери суспільного життя.

Проте, однією з ключових проблем, що все ще потребує більш детального вивчення, є особливості професійної діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін. Це питання залишається актуальним, оскільки професійна діяльність державних службовців відіграє вирішальну роль у процесах адаптації та впровадження змін у суспільстві. Ефективність їхньої роботи безпосередньо впливає на успішність реформ та модернізаційних процесів.

Мета статті – розкрити особливості професійної діяльності державного службовця в умовах трансформаційних змін.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано теоретичні

методи: аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних даних.

Виклад основного матеріалу. Професійний розвиток державних службовців є критично важливим для ефективного функціонування державних органів та надання якісних адміністративних послуг. Це питання постійно досліджується в наукових колах, адже від нього залежить загальна ефективність державного апарату. У зв'язку з цим, увага приділяється не лише традиційним академічним дослідженням, але й новим підходам, які можуть включати інноваційні методи навчання, сучасні технології та практичні аспекти впровадження цих змін у повсякденну діяльність державних службовців.

Наукові напрацювання, щодо концептуальних основ і технологій організації діяльності державного службовця, інноваційних механізмів модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу, представлені в роботах Круп'як Л. Б. Вона обґрунтовує узагальнену структуру діяльності державного службовця, яка містить наступні складники: «... мета діяльності; предмет діяльності; об'єкт діяльності; засоби діяльності; функції, виконувані державними службовцями; умови діяльності; результат (продукт) діяльності» [3].

Узагальнюючи питання професійної компетентності публічних службовців Кушнір С. П. встановив, що вона «... являє собою його практичну здатність у межах наданих службових повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові) при належному виконанні встановлених завдань і обов'язків, при підвищенні кваліфікації, професійному та особистісному розвитку» [4].

Узагальнені теоретичні результати наукових досліджень щодо ефективної діяльності публічного службовця представлені в роботах Василенко Н. В., Матохнюка О. Д. Вони приходять до висновку, що ефективна діяльність «... означає успішне виконання своїх обов'язків та завдань у сфері публічного управління з максимальним користуванням ресурсів та досягненням визначених цілей та результатів» [1].

На нашу думку, державні службовці повинні адаптуватися до постійних змін у суспільному житті, таких як нові законодавчі вимоги, політичні зміни, соціальні потреби та економічні

виклики. Проте, їх здатність ефективно реагувати на ці зміни та виконувати свої обов'язки значною мірою залежить від їхніх особистих навичок у плануванні, організації роботи та управлінні часом. Наприклад, уміння службовця раціонально організувати свій робочий час, розставити пріоритети, делегувати завдання та координувати дії з іншими співробітниками є ключовими факторами успішної діяльності. Крім того, ефективна робота державного органу, в якому працює службовець, також залежить від налагоджених процесів управління, чіткої структури та системи внутрішнього контролю.

На основі аналізу закордонного досвіду країн США, Франції, Німеччини, Японії щодо забезпечення ефективності державної служби, підходів до проблеми розвитку кар'єри державних службовців, узгодження особистісно-професійних цілей, мотиваційних механізмів Драган І. О. приходять до наступних висновків. Кар'єрний розвиток у контексті удосконалення системи державної служби в Україні є стратегічним підходом, який має як економічне, так і психологічне підґрунтя. Це забезпечує не лише професійне зростання державних службовців, але й підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам [2].

Погоджуємося із зазначеним висновком та вважаємо, що кар'єрний розвиток відіграє ключову роль в удосконаленні системи державної служби в Україні, оскільки впровадження нових методологічних підходів, орієнтованих на суб'єкта, тобто на державного службовця та споживача адміністративних послуг, є вирішальним. Такий підхід має як економічне, так і психологічне підґрунтя, оскільки він формує індивідуальний стиль управління та організаційну культуру.

Кар'єрний розвиток є критичним для підвищення ефективності та професійності державних службовців. Система орієнтується не лише на виконання завдань, але й на розвиток особистості державного службовця, що включає їхні професійні компетенції, мотивацію та задоволення від роботи. Психологічне підґрунтя включає визнання значущості особистісного та професійного розвитку, що сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, зниженню стресу та підвищенню мотивації. Індивідуальний стиль управління передбачає

врахування особистих якостей та стилю роботи кожного державного службовця, що допомагає оптимально використовувати їхні здібності та потенціал. Орієнтація на суб'єкта також формує нову організаційну культуру, засновану на цінностях розвитку, співпраці та інновацій. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, де кожен службовець відчуває свою цінність і значущість, що, своєю чергою, сприяє більш ефективному вирішенню управлінських завдань та покращенню комунікації в організації, підвищує загальну ефективність державної служби.

На основі аналізу, порівняння, узагальнення та систематизації теоретичних даних наукової літератури було розроблено теоретичну модель особливостей діяльності державного службовця (рис. 1).

Умови праці формують специфіку роботи у державному секторі та впливають на щоден-

ний досвід службовців, включають в себе: безпека та охорона праці (забезпечення безпеки на робочому місці є важливим аспектом, особливо в контексті роботи з документами і інформацією; офісне середовище (робота зазвичай здійснюється в офісах чи адміністративних будівлях, що передбачає певні умови комфортності, але також може мати недоліки, такі як недостатня вентиляція чи обмежений простір); робочий графік (часто існує фіксований графік роботи, але можуть бути випадки, коли робочий день не є нормованим і може включати надурочні години або роботу у вихідні дні); соціальні гарантії (можливі соціальні пільги, такі як медичне страхування, відпустки та інші переваги, які можуть варіюватися залежно від країни та організації).

Швидкий розвиток цифрових технологій впливає на умови праці, зокрема на автоматизацію процесів, використання нових програмних

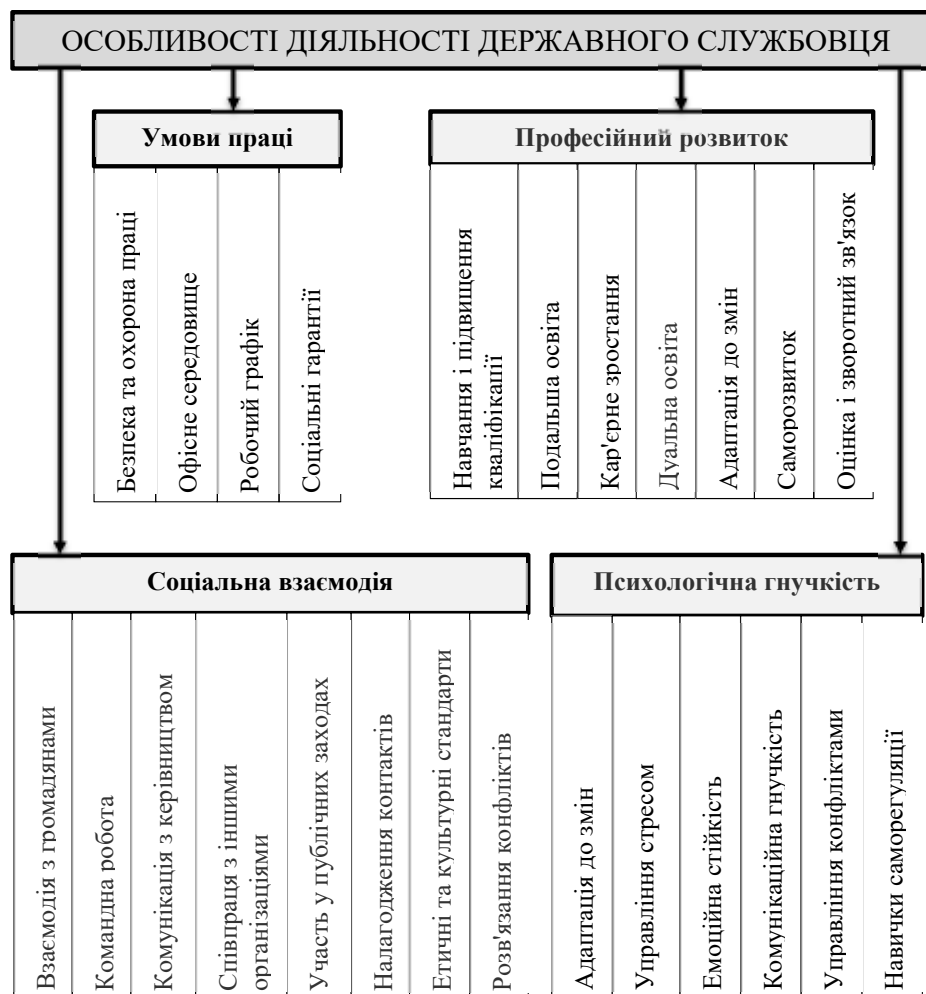


Рис. 1. Теоретична модель особливостей діяльності державного службовця

рішень та впровадження штучного інтелекту. Це змінює не тільки інструменти, з якими працюють службовці, але й вимагає від них постійного оновлення навичок і знань. Зі зростанням популярності дистанційної роботи та гібридних моделей зайнятості, традиційний фіксований графік роботи все більше поступається місцем гнучким підходам. Співробітники можуть працювати з різних локацій і коригувати свій графік відповідно до особистих і професійних потреб. Зміни в умовах праці під впливом трансформацій, таких як пандемія COVID-19, призвели до широкого впровадження дистанційної роботи. Це дозволяє службовцям виконувати свої обов'язки з дому або з інших віддалених місць, що підвищує гнучкість, але також ставить нові виклики щодо організації робочого процесу, підтримання продуктивності та забезпечення кібербезпеки.

Професійний розвиток допомагає державним службовцям залишатися компетентними, адаптивними і ефективними у своїй роботі. Основні напрями професійного розвитку включають навчання і підвищення кваліфікації, офіційну освіту, кар'єрний ріст, навчання на робочому місці, адаптацію до змін, саморозвиток і оцінку зворотного зв'язку. Навчання і підвищення кваліфікації охоплює тренінги та семінари, що включають спеціалізовані курси і навчальні заходи з новітніми практиками, технологіями та методиками в управлінні і адміністрації, а також семінари і конференції для обміну досвідом та знаннями з колегами і експертами. Офіційна освіта передбачає подальшу освіту, що включає отримання додаткових академічних ступенів або сертифікатів для підвищення рівня знань і кваліфікації. Кар'єрне зростання передбачає підвищення на посаді з можливістю отримання більш відповідальних обов'язків, а також зміну ролей через перехід на інші позиції в межах організації для набуття різноманітного досвіду. Дуальна освіта включає менторство та наставництво, що передбачає роботу з більш досвідченими колегами для отримання порад і знань, а також обмін досвідом через взаємодію з іншими підрозділами чи організаціями для отримання нових поглядів і підходів. Адаптація до змін охоплює оновлення знань у відповідь на нові закони і нормативні акти, а також оволодіння новими технологіями і інструментами для підвищення

ефективності роботи. Саморозвиток включає читання професійної літератури для ознайомлення з новими тенденціями, дослідженнями та рекомендаціями в сфері державного управління, а також участь у професійних організаціях для підтримки мережі контактів і доступу до ресурсів і можливостей розвитку. Оцінка і зворотний зв'язок передбачає регулярну оцінку ефективності роботи через регулярні оцінки і отримання зворотного зв'язку для вдосконалення своїх навичок.

Зміни в технологіях привели до широкого впровадження онлайн-курсів, вебінарів, та дистанційних програм навчання. Це дозволяє службовцям підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи, використовуючи зручні цифрові платформи. Професійний розвиток включає впровадження нових методик навчання, таких як мікронавчання (короткі, цілеспрямовані уроки), гейміфікація (використання ігрових елементів) та використання штучного інтелекту для персоналізованого навчання. В умовах швидких змін державні службовці потребують навчальних програм, які можуть швидко адаптуватися до нових викликів. Це означає, що програми повинні бути постійно оновлюваними та налаштованими на актуальні потреби службовців. В умовах трансформацій зростає значення набуття досвіду в різних секторах, що сприяє розвитку більш комплексного розуміння державного управління. Службовці можуть брати участь у програмах обміну, стажуваннях у приватних компаніях або міжнародних організаціях, що дозволяє їм отримати різноманітний досвід. Лідерство стає ще більш важливим у контексті змін. Службовці, які прагнуть кар'єрного зростання, повинні розвивати свої лідерські здібності, щоб ефективно керувати командами, приймати складні рішення і впроваджувати нові підходи в управлінні. В умовах швидких змін зростає важливість самостійного навчання. Державні службовці повинні брати на себе відповідальність за власний розвиток, активно шукати нові знання та навички, що відповідають викликам часу.

Соціальна взаємодія допомагає державним службовцям виконувати свої обов'язки ефективно і сприяють налагодженню позитивних відносин як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Взаємодія з громадянами передбачає, що державні служ-

бовці часто мають безпосередній контакт з громадянами, надаючи інформацію, консультації, обробляючи запити та скарги. Це вимагає від них комунікаційних навичок, терпіння і професійності. Командна робота є важливою частиною діяльності державних службовців. Вони повинні взаємодіяти з колегами для досягнення спільних цілей, обміну інформацією і координації дій. Постійна взаємодія з керівниками для обговорення стратегії, отримання завдань і зворотного зв'язку є необхідною. Важливо вміти чітко формулювати свої думки і потреби. Державні службовці можуть також взаємодіяти з іншими державними органами, приватними компаніями та неурядовими організаціями для реалізації спільних проектів і програм. Участь у публічних заходах, конференціях, форумах передбачає представлення організації, що вимагає ефективних комунікаційних і презентаційних навичок. Будівання і підтримка професійних контактів як всередині організації, так і за її межами включає участь у професійних асоціаціях, мережах і групах. Взаємодія вимагає дотримання етичних стандартів, культурних особливостей і поваги до різних точок зору. Важливо також мати навички для ефективного управління конфліктними ситуаціями та досягнення компромісів.

Зростання ролі цифрових технологій суттєво змінює спосіб соціальної взаємодії. Державні службовці дедалі частіше використовують відеоконференції, месенджери, електронну пошту та інші цифрові інструменти для спілкування з колегами, керівниками та громадянами. Це зменшує потребу в особистих зустрічах, але ставить нові виклики щодо підтримання ефективного та продуктивного діалогу. В умовах трансформаційних змін зростає роль громадянського суспільства у прийнятті рішень. Державні службовці все частіше залучають громадські організації, активістів та громадян до обговорення та впровадження політик, що потребує нових навичок у сфері комунікації та управління взаємодією з громадськістю. Трансформаційні зміни часто супроводжуються посиленням міжнародної співпраці. Державні службовці дедалі частіше беруть участь у міжнародних проєктах, форумах та обміні досвідом, що розширює їхні соціальні зв'язки та вимагає нових комунікативних навичок. У сучасному суспільстві зростає увага до етич-

ної поведінки та соціальної відповідальності державних службовців. Це вимагає від них більшої прозорості, підзвітності та дотримання високих етичних стандартів у взаємодії з громадянами та колегами.

Психологічна гнучкість допомагає державним службовцям ефективно справлятися з викликами своєї роботи і підтримувати високий рівень професіоналізму. Адаптація до змін передбачає, що державні службовці повинні швидко адаптуватися до змін у політичному, економічному або соціальному середовищі, а також до нових вимог і процедур. Управління стресом включає вміння зберігати спокій і ефективно функціонувати в стресових ситуаціях, які можуть виникати через великі обсяги роботи, тиск з боку керівництва або складні ситуації з громадянами. Емоційна стійкість характеризується здатністю підтримувати позитивний емоційний стан і ефективно справлятися з негативними емоціями, які можуть виникати внаслідок конфліктів або непередбачуваних ситуацій. Комунікаційна гнучкість вимагає вміння адаптувати свій стиль спілкування залежно від ситуації та аудиторії, щоб забезпечити ефективну взаємодію і розуміння. Управління конфліктами передбачає здатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації, знаходити компроміси і підтримувати конструктивний діалог. Навички саморегуляції включають здатність контролювати свої реакції, зберігати концентрацію і мотивацію, навіть у складних або неприємних ситуаціях.

Трансформаційні зміни можуть викликати підвищений рівень стресу, тиск з боку керівництва та складні ситуації у взаємодії з громадянами. Емоційна стійкість допомагає службовцям зберігати спокій, залишатися зосередженими на виконанні завдань і підтримувати високий рівень продуктивності, незважаючи на виклики. В умовах змін можуть виникати конфліктні ситуації як всередині організації, так і з громадянами. Державні службовці повинні вміти адаптувати свій стиль спілкування залежно від ситуації, аудиторії та контексту. Психологічна гнучкість сприяє ефективному вирішенню конфліктів, знаходженню компромісів і підтримці конструктивного діалогу та включає здатність ефективно спілкуватися з різними групами, включаючи колег, керівництво, громадян та зовнішніх партнерів.

Висновки. Розроблено теоретичну модель особливостей діяльності державного службовця, яка включає умови праці, професійний розвиток, соціальну взаємодію, психологічну гнучкість. Умови праці характеризуються безпекою та охороною праці, офісним середовищем, робочим графіком, соціальними гарантіями. Основні напрями професійного розвитку включають навчання і підвищення кваліфікації, офіційну освіту, кар'єрний ріст, навчання на робочому місці, адаптацію до змін, саморозвиток і оцінку зворотного зв'язку. Соціальна взаємодія характеризується взаємодією з громадянами, командною роботою, комунікацією з керівництвом, співпрацею з іншими організаціями, участю у публічних заходах, налагодженням контактів,

дотримання етичних та культурних стандартів, умінням розв'язувати конфлікти. Важливими складовими психологічної гнучкості виокремлено адаптація до змін, управління стресом, емоційна стійкість, комунікаційна гнучкість, управління конфліктами, навички саморегуляції. Теоретично проаналізовано вплив трансформаційних змін (цифрові технології, пандемія COVID-19, війна Росії проти України, запровадження реформ тощо) на особливості професійної діяльності державного службовця.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні особистісних якостей державного службовця для професійного розвитку та підвищення ефективності професійної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Василенко Н. В., Матохнюк О. Д. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 58–64. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>.
2. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_12 (дата звернення: 12.01.2024).
3. Круп'як, Л. Б. Організація діяльності державного службовця [Текст] : навч. посіб. / Л. Б. Круп'як. Тернопіль : Крок, 2015. 243 с.
4. Кушнір С.П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (70). URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf.

REFERENCES:

1. Vasylenko, O. N., & Matokhniuk, O.D. (2023). Strukturno-komponentna model rozvytku liderstva v konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby [Structural-component model of leadership development in the context of professionalization of public service]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, (4), 58–64. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09> [in Ukrainian].
2. Drahan, I.O. (2013). Pidkhody do udoskonalennia kadrovoho menedzhmentu v systemi derzhavnoi sluzhby: analiz zarubizhnoho dosvidu [Approaches to improving personnel management in the civil service system: analysis of foreign experience]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_12 [in Ukrainian].
3. Krupiak, L.B. (2015). *Orhanizatsiia diialnosti derzhavnoho sluzhbovtisia [Organization of the activity of a state employee]*. Ternopil: Krok, 243 s. [in Ukrainian]
4. Kushnir, S.P. (2020). Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtisiv: sutnisno-poniatiina kharakterystyka [Professional competence of civil servants: substantive and conceptual characteristics]. *Derzhava ta rehiony*, (4)70. Retrieved from: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2020/26.pdf [in Ukrainian].