

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

М. Ф. Івашов, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Н. І. Шевченко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Система публічного управління функціонуватиме ефективно й результативно лише за умови наявності виваженої та ефективної кадрової політики. Забезпечити органи публічного управління висококваліфікованими та компетентними кадрами – це головне завдання й головний виклик сьогодення. Зазначено, що без формування та добору професійної команди управлінців різного рівня будь-який лідер не здатний якісно й повноцінно виконувати функції з публічного управління державою, регіоном, територією чи галуззю. Доведено необхідність формувати професійні управлінські команди, оскільки сучасний досвід України засвідчив, що відсутність професійної цілеспрямованої команди, відсутність професіоналізму призводить або до помилок і гальмування процесу розвитку держави, або до свідомого політично вмотивованого саботажу у виконанні професійної діяльності з метою звести нанівець будь-які гарні ідеї та механізми реалізації стратегічного бачення розвитку країни, регіону, міста чи окремої галузі. Авторами обґрунтовано, що вирішити це завдання можна через удосконалення системи професійної орієнтації та професійного відбору претендентів на посади публічної служби, а також професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців та інших осіб публічної служби. Розкрито проблеми формування сучасної управлінської еліти публічної служби та напрямки подолання непрофесіоналізму в публічному управлінні. Доведено, що вирішення сучасних проблем управління персоналом публічної служби залежить від наявності й ефективного впровадження нормативно-правового, інституційного, науково-методичного та інформаційно-комунікаційного забезпечення системи неперервного навчання впродовж життя. Розкрито окремі аспекти вирішення цих проблем з урахуванням світового досвіду.

Ключові слова: людський ресурс, кадрова політика, професійний відбір, професійні компетенції, професійна підготовка, підвищення кваліфікації, нормативно-правове регулювання професійної діяльності, інформаційно-комунікаційні технології управління персоналом.

L. M. Ivashova, M. F. Ivashov, N. I. Shevchenko. Professionalization as a tool of public service personnel management

The public administration system will function effectively and efficiently only if there is a balanced and effective personnel policy. Providing public bodies with highly qualified and competent staff is the main task and the main challenge of today. It is noted that without the formation and selection of a professional team of managers of different levels, any leader is not able to qualitatively and fully perform the functions of public administration of the state, region, territory or industry. The need to form professional management teams has been proved, as the modern experience of Ukraine has shown that the lack of a professional purposeful team, lack of professionalism leads either to mistakes and slowing down the development of the state, or to deliberate politically motivated sabotage in professional activities to nullify any good ideas and mechanisms for implementing a strategic vision for the development of a country, region, city or individual industry. The authors substantiate that this task can be solved through the improvement of the system of professional orientation and professional selection of candidates for public service positions, as well as professional training, retraining and advanced training of civil servants and other public servants. The problems of formation of the modern managerial elite of public service and directions of overcoming unprofessionalism in public administration are revealed. It is proved that the solution of modern problems of public service personnel management depends on the availability and effective implementation of normative-legal, institutional, scientific-methodical and information-communication support of the system of lifelong learning. Some aspects of solving these problems based on world experience are revealed.

Key words: human resources, personnel policy, professional selection, professional competencies, professional training, advanced training, legal regulation of professional activity, information and communication technologies of personnel management.

Постановка проблеми. Політичний та економічний стан у сучасній Україні свідчить про загострення суспільних відносин, що викликане кризою публічного управління, яка стала наслідком кадрового голоду на верхніх щаблях влади. Кадрові помилки, відсутність потужної професійної команди, а також засилля медіапровокацій і медіапереслідувань із боку політичних опонентів призвели до значного падіння рейтингу Президента України та його команди. Тому наразі вкрай гостро постають питання щодо формування потужного потенціалу управлінців, які були би здатні сумлінно і професійно виконувати свої функції та обов'язки, що у глобальному вимірі відповідають місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам [1]. Професіоналізація публічних службовців є не лише головним завданням, а й головною вимогою часу, адже в умовах військових, економічних і геополітичних загроз необхідно відкинути всі політичні й партійні амбіції та згуртуватися навколо національної ідеї – захисту суверенітету і незалежності, соціально-економічного розвитку та процвітання України.

Тому тема дослідження, що розкриває проблеми професіоналізації як ключового інструменту управління персоналом публічної служби, обрана не випадково. За наявності значного людського ресурсу в Україні чи не найскладнішою залишається проблема розвитку людського потенціалу, підвищення професійних умінь і навичок як уже зайнятих осіб, так і тих, хто ще навчається та готується до подальшої праці у ключових сферах зайнятості, зокрема на публічній службі. Наразі Україна переживає стан кадрового голоду щодо високопрофесійних, порядних і патріотично налаштованих фахівців [6], які здатні забезпечити подолання управлінської кризи та подальший розвиток і процвітання країни. Команда управлінської еліти формується у складних умовах військових, енергетичних та політичних загроз методом «спроб і помилок», що закономірно призводить до певних збоїв та гальмування процесу розвитку держави. Тому питання підвищення професійного розвитку посадових осіб публічної служби загалом є актуальними, вимагають наукового осмислення та практичного вирішення у площині інституційного, науково-методичного й інформаційно-комунікаційного забезпечення умов для неперервного навчання, насамперед самої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порушена проблематика для України є актуальною та такою, що має спиратися на доробок загальнонавчальних науковців і практиків, які зробили вагомий внесок у з'ясування та розв'язання ключових позицій у цій сфері. На нашу думку, праці М. Ашверса, у яких аналізується науково-практичний досвід понад 30 країн світу, дають той фактографічний матеріал, без якого це дослідження було би неповним [2]. Публікації Д. Бергмена [3] та Дж. Бернса [4] слугували джерелом аналізу специфіки врахування інституційних меж доцільної трансформації характеру, змісту посадових обов'язків і роботи фахівців, які здійснюють у різних країнах світу службову діяльність, що є аналогічною досліджуваній у статті. Важливою для нашого дослідження також є праця скандинавських учених Т. Санталайнена, Е. Воутилайнена, П. Поренне, Й. Ніссісена [16].

Робота А. Воронкова, що є результатом багаторічного дослідження специфіки й меж застосування методології модернізованого системного аналізу в оцінюванні держпрограм США, зокрема щодо праці у ключових сферах зайнятості, була важливим методологічним і фактичним джерелом аналізу під час написання представленої статті [5]. Неабияку роль у з'ясуванні цих проблем відіграють також праці вітчизняних науковців Л. Антонової, Л. Козлової [1], Д. Дзвінчука, Н. Гончарук [7], С. Серьогіна, І. Сурай, В. Куйбіди, В. Шпекторенка [14; 20] та інших науковців.

При цьому автори вважають за доцільне побудувати виклад змісту статті за принципом доказового та коректного ознайомлення читача з вітчизняним і зарубіжним доробком саме під кутом зору виявлення ключових економіко-теоретичних проблем розвитку системно-інформаційних засад інституційного реформування суспільства, його економіки та значущості в цих процесах діяльності посадових осіб органів публічного управління.

Метою статті є висвітлення низки назрілих проблем щодо специфіки інституційного, науково-методичного та інформаційно-комунікаційного забезпечення зі збереження, а також системного розвитку людського потенціалу публічного управління, управління персоналом публічної служби в напрямі її професіоналізації.

Виклад основного матеріалу. Безперечно, усі цивілізовані країни світу до ключових сфер зайнятості відносять публічну службу. Фахівці, що задіяні у процесах публічного управління, як ніхто інший, мають постійно підвищувати свій професійний статус, підтверджувати свою компетентність. Це вимагає не лише постійного вдосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців публічної служби, а й зосередження на питаннях професійної орієнтації та професійного відбору майбутніх фахівців. Адже за роки незалежності України служба в органах державного управління та в органах місцевого самоврядування, що є основою публічної служби, набула істотних організаційних, правових, процедурних і морально-етичних імпульсів розвитку. І все це зумовлює висування до посадових осіб публічної служби вимог стосовно принципово нових компетентнісних підходів до їхніх знань, навичок, умінь, а також моральної та психологічної готовності ефективно діяти в умовах браку часу, у завчасно заданому темпі зі зростаючою персональною відповідальністю за процеси й результати праці – службово-посадової діяльності на кожному робочому місці [3; 10; 12].

Докладне вивчення різноманітних наукових джерел [1–24] дає змогу стверджувати, що метою професіоналізації служби в органах публічного управління є така діяльність: 1) підвищення якості надання адміністративних

послуг; 2) запровадження ключових принципів управління, кодексу етики та професіоналізму; 3) упровадження сучасних кадрових технологій; 4) забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи. У результаті професіоналізації можна досягти найбільшої ефективності у прийнятті державно-управлінських рішень та наданні адміністративних послуг, особливо коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади і в органах місцевого самоврядування та стосується всієї структури: від керівництва до виконавців [8, с. 53].

Здійснене авторами дослідження провідних тенденцій науково-методичного забезпечення розвитку людського потенціалу ключових сфер зайнятості в розвинених країнах (наприклад, Великобританії, США, Німеччині, скандинавських країнах) [13; 14; 16; 23] свідчить про те, що значний соціально-правовий та економічний ефект від підвищення законної індивідуальної і сукупної продуктивності праці досягався за умов, коли поступово й еволюційно створювалися узгоджені системи добору, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації кадрів та використання їх праці згідно з ключовими напрямками соціально-економічного розвитку кожної країни [5; 16, с. 329–330], під час упровадження моральної та соціальної відповідальності [24].

Вагомим чинником зростання результатів управлінської діяльності в зазначених країнах є усвідомлена на рівні державного управління відмова від використання малоефективного підходу «спроб і помилок» [1–4; 6; 14] та поступового засвоєння на всіх рівнях державного управління методології модернізованого системного аналізу [5; 7; 9]. Саме для збереження й розвитку морального, інтелектуального, професійного потенціалу та вироблення державами відповідних стандартів у розвинених країнах [13; 15; 19] функціонує така система навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації та визначення професійно-посадової придатності кожного фахівця щодо роботи на певних посадах, яка забезпечує ефективність діяльності публічної служби.

Якість навчання фахівців публічної служби має організаційно, процедурно та змістово посилюватися за рахунок своєчасних широкомасштабних досліджень із професіографії (у вимірах реального часу здійснювався опис вимог професії, спеціальності, спеціалізації, кваліфікації щодо відповідності згаданого специфіки робочого місця, органу, структури, де забезпечується зайнятість). Саме такий підхід має стати ваговою підставою здобуття валідної і надійної інформації [13; 14; 20] для подальших реконструкцій процесів організації праці, управління персоналом, а також розподілу фахівців після навчання й підвищення кваліфікації, забезпечення службово-посадових пересувань працівників, планування їх кар'єри, формування ефективної системи функціонування «соціальних ліфтів» [17] тощо.

У жодній країні світу впродовж останніх 50 років не виявлено істотних успіхів без випереджуючого практичні дії розроблення й застосування єдиного інформаційно-методичного ресурсу профільного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації кадрів [1–4; 7] та створення засобів навчання згідно з національними державними й міжнародними стандартами [9; 18] (зокрема, з необхідним і достатнім урахуванням специфіки психофізіологічних та кваліфікаційних особливостей як окремих осіб, так і цілих соціально-демографічних груп, що зайняті або залучаються до роботи в органах публічного управління). Згідно із цим прагматичні очікування урядів щодо підвищення рівня законної антикорупційної діяльності в системі публічного управління передбачають істотне зростання професіоналізму шляхом посилення спеціалізації фахівців досліджуваної сфери здебільшого на рівні отримання вищої освіти та післядипломної освіти [2–3; 9] через перенавчання й підвищення кваліфікації. При цьому законослухняні та високопрофесійні фахівці, які з тих чи інших причин не можуть бути зайняті на публічній службі, знаходять місце роботи в інших державних або комунальних соціально значимих установах чи організаціях [6, с. 118]. Адже держави промислово розвинених країн зі зрілою демократією та соціально-орієнтованим ринком не зацікавлені в розмиванні наявного людського потенціалу публічного управління [3; 10; 15] та мають дієві сегменти ринку праці, що реально обслуговує соціальні потреби суспільства.

Кожна з досліджуваних країн [14; 19] має свої особливості підготовки та управління персоналом публічної служби, проте простежується спільна риса: саме держави активно стимулюють досить високу професійно-посадову мобільність зайнятих кадрів та тих, хто прагне навчатися, перенавчатися, підвищувати кваліфікацію щодо подальшої роботи на посадах публічної служби. Профільні навчальні заклади з підготовки фахівців публічної служби мають лише Україна, Росія, Китай та деякі інші країни, інші ж держави (наприклад, Великобританія, Франція, скандинавські країни, США) формують і розвивають людський потенціал здебільшого шляхом перепідготовки та підвищення кваліфікації зайнятих осіб та осіб, які вже здобули відповідну освіту в університетах, великих вищих школах [1–4]. За даними досліджень К. Дорта, М. Алканзаса, Ж. Бодігеля, Д. Бергмена, Д. Стюарда, Д. Томпсона та інших учених [2; 12], країни з розвинутою ринковою економікою нині здебільшого здатні посилювати мотиваційно-поведінкові механізми населення щодо підвищення престижу й привабливості праці в публічному управлінні [16; 19]. Чи не головним чинником у цьому процесі є піклування урядів про розвиток людського потенціалу, здатного діяти у штатних, позаштатних та екстремальних умовах.

З огляду на наведене можемо констатувати, що реальні процеси службово-посадової діяльності на публічній службі зарубіжних країн вивчають численні науковці: здебільшого юристи, економісти, психологи, соціологи, медики, а також фахівці в галузях знань, що активно розвиваються (державного управління [1–3; 6–8; 11–15; 20], фізичної культури, гігієни, охорони, дисципліни праці [9; 24] тощо). Саме це стає основою фундаментального

і прикладного вивчення реальних процесів службової діяльності, потреб її вдосконалення та адекватного науково-методичного забезпечення процесів і результатів навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації. Адже саме освіта осмислюється як найкоротший шлях до успіху кожного фахівця [2–4; 11; 18–19] та розвитку специфічної досліджуваної сфери діяльності загалом.

Нині в США та країнах Заходу реалізуються сотні освітніх програм із підвищення кваліфікації фахівців публічної служби, які є невід’ємними складниками програм із підвищення кваліфікації фахівців публічного управління [9; 22]. У межах цих програм активно стимулюється розвиток і використання спеціальних інформаційно-комунікаційних технологій та дидактичних засобів освіти дорослих, які включають у себе цілісні інтерактивні системи групового й індивідуального навчання, практично орієнтовані кваліфікаційні тести, засоби інформаційно-аналітичної підтримки рішень фахівців щодо оперативної допомоги з оновлення знань, навичок, умінь приймати оперативні законні рішення на кожному робочому місці. Дані різних наукових джерел [1–5; 14; 16; 23] свідчать також про те, що особливо високорозвинені країни Заходу та скандинавські країни орієнтуються на три ключові, базові принципи створення індустрії науково-методичного забезпечення навчання, насамперед інтерактивних засобів навчання:

1) будь-які навчальні програми та відповідне науково-методичне забезпечення будується за принципом «управління за цілями – оцінювання за результатами» [4–5; 10; 12]. Саме це сприяє забезпеченню зацікавленості у відповідному навчанні (здебільшого короткостроковому), в основі якого лежить (особливо у скандинавських країнах) активне звернення до чуттєвого світу кожної конкретної особи як основи формування виражено раціональних, законних стандартів службово-посадової поведінки [19] на кожному робочому місці;

2) сучасна індустрія засобів навчання щодо підвищення кваліфікації та перенавчання фахівців ключових сфер зайнятості є досить гнучкою, придатною до використання в досліджуваній сфері [2; 3; 11]. Дедалі частіше використовується дидактичний арсенал тренінгів, тренінг-семінарів у процесі підвищення кваліфікації. Так, К. Дерінг на підставі вивчення провідного європейського досвіду доводить технологічно-педагогічну доцільність створення бази ефективного навчання, перенавчання, групової динаміки [9] тощо. Тому необхідно чітко окреслювати правила та процедури здійснення освітніх програм для посадовців публічної служби;

3) жодній освітній системі, а особливо її освітній підсистемі з навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації фахівців публічної служби, не доступне досягнення рівноваги витрат і результатів «із середини», тільки своїми силами (закладу, сукупності закладів) лише через удосконалення планів, програм, введення нових курсів тощо [18, с. 262]. Ці заходи важливі й необхідні там, де є значна державна підтримка, що надається відповідно до конкретних результатів діяльності досліджуваної сфери в межах конкретних державних і міжнародних програм та проектів, зокрема освітніх, на виключно конкурсній основі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Науково-методичне забезпечення досліджуваної сфери в більшості країн світу є питанням першочергової державної уваги, що випереджує будь-які практичні дії. Без необхідної та достатньої системно-аналітичної бази органів публічного управління країни досягти її відповідної координації з освітніми закладами та успіху дуже складно. Згідно із цим індустрія засобів навчання та створення ефективного освітнього простору й середовища, зокрема дистанційного, ніде та ніколи не здатна замінити високоморального викладача-професіонала, а може лише підвищити продуктивність його праці з кожною конкретною аудиторією та сприяти індивідуалізації роботи з кожною особою.

У перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців публічної служби, особливо сьогодні, необхідно виважено й раціонально поєднувати розвиток чуттєво-емоційного та раціонально-поведінкового начал як основи нарощування загальногромадянських і професійно важливих якостей відповідно до вимог конкретних посад, установ митних органів публічної служби. Психологи з питань праці доводять, що доросла людина тільки перші 35–40 хвилин активно, а саме в арифметичній прогресії, запам’ятовує наданий матеріал, а далі ще більш активно (у геометричній прогресії) його забуває. З огляду на це варто найближчим часом продумати виважену систему виїзних тренінг-семінарів і майстер-класів провідних фахівців із публічного управління, фільмування таких заходів із метою подальшого використання матеріалу щодо розширення дидактичних засобів навчання та посилення персонального розвитку кожного фахівця.

Кожна країна світу має особливі методи діагностування, оцінювання та розв’язання порушених проблем, проте простежується стійка тенденція: успіх забезпечується тільки в тих країнах, де має місце поступовість формування інституційних змін, що реально націлені на високий рівень досягнення позитивного результату. Для більшості посткомуністичних країн різною мірою ще характерна загроза інституційних зривів із причин частого й несистемного реформування праці у всіх ключових сферах зайнятості, зокрема сфері публічного управління. Автори вбачають чи не основну причину цього в недостатньому засвоєнні методології системного аналізу, який став основою розроблення та відстежування наслідків різноманітних реформ і модернізацій системи публічного управління та адміністрування.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок, з огляду на результати дослідження авторів, можна вважати такі заходи:

- з активізації системно-аналітичної діяльності держави щодо посилення науково-методичного забезпечення збереження й розвитку морального, кадрового, освітнього потенціалу вітчизняної публічної служби та створення сприятливих умов для підвищення престижу і привабливості праці в цій сфері;
- розвитку наукових засад із формування низки державних програм і проєктів, націлених на інформаційно-аналітичне, організаційно-правове, методичне посилення засад відбору, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації фахівців досліджуваної сфери;
- з формування реальних, законних механізмів збереження кадрового потенціалу публічної служби, відповідного мотивування працівників, що дало би змогу зупинити відтік професійно придатних кадрів в інші сфери зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf.
2. Ашверс М. Реорганизация социально-экономических и управленческих отношений в развитии кадрового потенциала ключевых сфер занятости. Опыт США, Великобритании, Франции, скандинавских стран: сравнительный анализ / пер. с англ. И. Зуброва. Москва : Издательство ЦПИ и РГФ, 2009. 442 с.
3. Бергмен Д. Государственный менеджмент: эффективность и продуктивность / пер. с англ. Дж. Клау. Лондон : Издательство Милдсекского университета, 2005. 152 с.
4. Бернс Дж. Трансформационная теория и система образования / пер. с англ. И. Лютого. Москва : Издательство УТВ и ААП, 2007. 312 с.
5. Воронков А. Методы анализа и оценки госпрограмм США. Москва : Издательство УПИ и РГФ, 2009. 168 с.
6. Гаврилишин Б. Як ефективно управляти країною: курс лекцій. *Prometheus*. 2017. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:BHFoundation+HAWRYLYSHYN+2017_T1/courseware/58a51a4e085b4c738f56bfd01979eb47/5333414812ff4429afeffe8bebfe424b/?activate_block_id=block-v1%3ABHFoundation%2BHAWRYLYSHYN%2B2017_T1%2Btype%40sequential%2Bblock%405333414812ff4429afeffe8bebfe424b
7. Гончарук Н. Управління керівним персоналом державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
8. Гусак І. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53–58.
9. Дерінг К. Навчання та тренінги під час підвищення кваліфікації / пер. з нім. П. Хайнса. Базель ; Вайнхайм : Бельц, 2008. 86 с.
10. Иванов В. Импорт институтов труда и собственности. Пределы адаптации к реалиям посткоммунистических стран. Москва : Издательство ФЦ и РГФ, 2008. 112 с.
11. Особливості науково-методичного забезпечення розвитку людського потенціалу митних органів: світовий досвід і вітчизняні реалії / Л. Івашова, М. Івашов, Л. Сорока, Л. Ужва. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1. С. 82–87.
12. Івашов М. Деякі назрілі організаційно-економічні проблеми зарубіжних систем освіти та шляхи їх розв'язання. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 1996. № 3. С. 58–72.
13. Івашов М. Сучасні особливості реалізації профорієнтації як складової соціальної технології у промислових розвинутих країнах. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 1997. № 3–4. С. 163–175.
14. Куйбіда В., Шпекторенко І. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
15. Морозова Н. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби України. *Щоквартальний науково-інформаційний журнал «Статистика України»*. 2009. № 4(47). С. 102–108. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/643/1/102-108_4%272009%2847%29_Morozova.pdf
16. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен. Перевод с финск. Москва : ИЦПИ, 2009. 162 с.
17. Сорокин П. Социология революции / под ред. В. Сапова. Москва : Астрель, 2008. 784 с.
18. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України / за заг. ред. В. Зубка. Київ : Academia, 1997. 290 с.
19. Человеческие ресурсы образования: системный анализ / перев. с англ. под ред. Д. Стюарда. Москва : ЦПИ, 2000. 212 с.
20. Шпекторенко І. Профільювання посадових компетенцій з поетапним використанням процесного, функціонального та компетентнісного підходів. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1(8). С. 87–92.
21. Яккока Л., Уитни К. Куда подевались все лидеры? / пер. с англ. С. Борич. Минск : Попурри, 2008. 320 с.

22. Berns J. Theory of Social and Economic Organization. London : PMSU, 2005. 784 p.

23. Dustmann C., Fitzenberger B., Machin S. Editorial: the economics of education and training. *The Economics of Education and Training. Studies in Empirical Economics* / C. Dustmann, B. Fitzenberger, S. Machin (eds.). Heidelberg, DE : Physica-Verlag HD, 2008. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2022-5_1

24. Kay J. Social and Moral Responsibility. 2007. URL: <https://extra.shu.ac.uk/alac/SocialMoralResponsibility/text/Janet%20Kay%20Social%20and%20Moral%20Responsibility.doc>

References:

1. Antonova, L., Kozlova, L. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of realization of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 1. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf [in Ukrainian].

2. Ashvers, M. (2009). *Reorganizatsiia sotsial'no-ekonomicheskikh i upravlencheskikh otnosheniy v razviti kadrovogo potentsiala klyuchevykh sfer zanyatosti. Opyt SShA, Velikobritanii, Frantsii, skandinavskikh stran: sravnitel'nyy analiz [Reorganization of socio-economic and managerial relations in the development of human resources in key areas of employment. Experience of the USA, Great Britain, France, Scandinavian countries: a comparative analysis]*, transl. from English I. Zubrov. Moscow: TsPI and RGF [in Russian].

3. Bergmen, D. (2005). *Gosudarstvennyy menedzhment: effektivnost' i produktivnost' [Public management: efficiency and productivity]*, transl. from English J. Claw. London: Mildsek University [in Russian].

4. Berns, J. (2007). *Transformatsionnaya teoriya i sistema obrazovaniya [Transformational theory and education system]*, transl. from English I. Lyuty. Moscow: UTV and AAP [in Russian].

5. Voronkov, A. (2009). *Metody analiza i otsenki gosprogramm SShA [Methods of analysis and evaluation of US government programs]*. Moscow: UPI and RGF [in Russian].

6. Havrylyshyn, B. (2017). Yak efektyvno upravliaty krainoiu: kurs lektsii [How to effectively manage the country: course of lectures]. *Prometheus*. Retrieved from: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:BHFoundation+HAWRYLYSHYN+2017_T1/courseware/58a51a4e085b4c738f56bfd01979eb47/5333414812ff4429afeffe8bebf424b/?activate_block_id=block-v1%3ABHFoundation%2BHAWRYLYSHYN%2B2017_T1%2B-type%40sequential%2Bblock%405333414812ff4429afeffe8bebf424b [in Ukrainian].

7. Honcharuk, N. (2012). *Upravlinnia kerivnym personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka: monografiia [Management of senior personnel of the civil service of Ukraine: theory and practice: monograph]*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].

8. Husak, I. (2013). Kadrovi protsesy yak chynnyk profesionalizatsii derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini [Personnel processes as a factor in the professionalization of civil servants in Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 50, pp. 53–58 [in Ukrainian].

9. Derinh, K. (2008). Navchannia ta treninhy pid chas pidvyshchennia kvalifikatsii [Education and training during advanced training], transl. from German P. Hines. Basel; Weinheim: Belts [in Ukrainian].

10. Ivanov, V. (2008). Import institutov truda i sobstvennosti. Predely adaptatsii k realiyam postkommunisticheskikh stran [Import of labor and property institutions. The Limits of adaptation to the realities of post-communist countries]. Moscow: FTs and RGF [in Russian].

11. Ivashova, L., Ivashov, M., Soroka, L., Uzhva, L. (2013). Osoblyvosti naukovo-metodychnoho zabezpechennia rozvytku liudskoho potentsialu mytynykh orhaniv: svitovi dosvid i vitchyzniani realii [Features of scientific and methodological support for the development of human potential of customs authorities: world experience and domestic realities]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, no. 1, pp. 82–87 [in Ukrainian].

12. Ivashov, M. (1996). Deiaki nazrili orhanizatsiino-ekonomichni problemy zarubizhnykh system osvity ta shliakhy yikh rozviazannia [Some pressing organizational and economic problems of foreign education systems and ways to solve them]. *Visnyk Ukrainskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 3, pp. 58–72 [in Ukrainian].

13. Ivashov, M. (1997). Suchasni osoblyvosti realizatsii proforiientatsii yak skladovoi sotsialnoi tekhnolohii u promyslovo rozvynutykh krainakh [Modern features of career guidance as a component of social technology in industrialized countries]. *Visnyk Ukrainskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 3–4, pp. 163–175 [in Ukrainian].

14. Kuibida, V., Shpektorenko, I. (2018). *Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnoho upravlinnia: monografiia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration staff: monograph]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

15. Morozova, N. (2009). Profesionalizatsiia yak chynnyk formuvannia liudskykh resursiv derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Professionalization as a factor in the formation of human resources of the civil service of Ukraine]. *Shchokvartalnyi*

naukovo-informatsiyni zhurnal "Statystyka Ukrainy", no. 4(47), pp. 102–108. Retrieved from: http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/643/1/102-108_4%272009%2847%29_Morozova.pdf [in Ukrainian].

16. Santalaynen, T., Voutylaynen, É., Porenne, P., Nyssynen, Y. (2009). *Upravlenie po rezul'tatam [Results based management]*, transl. from Finnish. Moscow : ITsPI [in Russian].

17. Sorokin, P. (2008). *Sotsiologiya revolyutsii [Sociology of revolution]* / ed. by V. Sapov. Moscow: Astrel' [in Russian].

18. Zubko, V. (ed.) (1997). *Suchasni systemy vyshchoi osvity: porivniannia dlia Ukrainy [Modern higher education systems: a comparison for Ukraine]*. Kyiv : Academia [in Ukrainian].

19. Steward, D. (ed.) (2000). *Chelovecheskie resursy obrazovaniya: sistemnyy analiz [Human resources of education: a systems analysis]*, transl. from English. Moscow : TsPI [in Russian].

20. Shpektorenko, I. (2013). Profiliuvannya posadovykh kompetentsii z poetapnym vykorystanniam protsesnoho, funktsionalnoho ta kompetentnisnoho pidkhodiv [Profiling of job competencies with step-by-step use of process, functional and competency approaches]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, no. 1(8), pp. 87–92 [in Ukrainian].

21. Yakkoka, L., Uytyny, K. (2008). *Kuda podevalis' vse lidery? [Where have all the leaders gone?]*, transl. from English S. Borich. Minsk : Popurri [in Russian].

22. Berns, J. (2005). *Theory of Social and Economic Organization*. London : PMSU [in English].

23. Dustmann, C., Fitzenberger, B., Machin, S. (2008). Editorial: the economics of education and training. *The Economics of Education and Training. Studies in Empirical Economics* / C. Dustmann, B. Fitzenberger, S. Machin (eds.). Heidelberg, DE: Physica-Verlag HD. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2022-5_1 [in English].

24. Kay, J. (2007). *Social and Moral Responsibility*. Retrieved from: <https://extra.shu.ac.uk/alac/SocialMoralResponsibility/text/Janet%20Kay%20Social%20and%20Moral%20Responsibility.doc> [in English].