

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.8>

УДК: 351:851

В. П. Якобчук,

к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>

О. В. Аксьонова,

к. е. н., доцент кафедри управління і адміністрування,

Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>

І. В. Кравець,

к. е. н., доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5919-6560>

Н. С. Пугачова,

асистент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9101-1148>

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Yakobchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

O. Aksonova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Zhytomyr Institute of PJSC «IAPM», Zhytomyr

I. Kravets,

PhD in Economics, Associate Professor

N. Puhachova,

Assistant of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

MANAGING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL SUPPORT UNDER MARTIAL LAW

Обґрунтовані напрями удосконалення механізмів кадрового забезпечення публічної служби в умовах воєнного стану, викликаній збройною агресією РФ. Визначені шляхи та напрями формування нових механізмів публічного управління розвитком кадрового забезпечення публічної служби в територіальних громадах. Зроблено акцент на необхідності переходу до європейських стандартів управління кадровим забезпеченням, нових підходах до організації навчального процесу, підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації персоналу в органах публічної влади. Відображено пріоритети модернізації інститутів управління кадровим забезпеченням публічної служби України в умовах воєнного стану.

Доведено, що в сучасних умовах посилення воєнно-політичних та соціально-економічних проблем, що виникли в Україні під час війни потрібні швидкі зміни та модернізація системи публічного управління кадровим забезпеченням публічної служби. В першу чергу це стосується кадрової політики, яка повинна бути спрямована на відновлення та формування нового кадрового потенціалу на всіх рівнях публічного адміністрування.

Акцентовано увагу на необхідності модернізації інструментів публічного управління в напрямку реалізації демократичних принципів врядування і посилення вимог до кадрового забезпечення публічної служби. Нові кадри мають бути спроможні подолати кризові явища в соціально-економічній системі, реалізувати основні завдання відновлення країни, впровадити в дію нову модель публічного менеджменту, досягнути європейських стандартів гарного врядування. Українську державність можуть зберегти тільки професійні кадри, ефективні лідери, компетентні керівники в системі публічного адміністрування, у зв'язку з чим, кадрова робота повинна бути збагачена новими інструментами та технологіями, вона вимагає теоретичного переосмислення напрямів діяльності, передбачає формування нової моделі кадрового забезпечення, нових тактичних і стратегічних дій публічного адміністрування. Професійно підготовлені кадри, в умовах війни, повинні ефективно діяти, застосовувати передові

механізми та технології управління, відмовитись від неефективних механізмів прийняття управлінських рішень, авторитаризму.

Directions for improving the mechanisms of Personnel Support for public service in the conditions of martial law caused by the armed aggression of the Russian Federation are substantiated. Ways and directions of formation of new mechanisms of public management of the development of Personnel Support for public service in territorial communities are determined. Emphasis is placed on the need to switch to European standards of Personnel Management, New Approaches to the organization of the educational process, training and retraining of personnel, and professional development of personnel in public authorities. The priorities of modernization of human resources management institutions of the public service of Ukraine under martial law are reflected.

It is proved that in the modern conditions of increasing military-political and socio-economic problems that arose in Ukraine during the war, rapid changes and modernization of the public service personnel management system are needed. First of all, this concerns the personnel policy, which should be aimed at restoring and forming new personnel potential at all levels of Public Administration.

Attention is focused on the need to modernize public administration tools in the direction of implementing democratic principles of governance and strengthening the requirements for Personnel Support of the public service. New personnel should be able to overcome the crisis phenomena in the socio-economic system, realize the main tasks of restoring the country, implement a new model of Public Management, and achieve European standards of good governance. Ukrainian statehood can only be preserved by professional personnel, effective leaders, competent leaders in the public administration system, in connection with which, personnel work should be enriched with new tools and technologies, it requires a theoretical rethinking of the areas of activity, provides for the formation of a new model of Personnel Support, new tactical and strategic actions of Public Administration. Professionally trained personnel, in war conditions, must act

effectively, apply advanced management mechanisms and technologies, and abandon inefficient mechanisms for making managerial decisions and authoritarianism.

Ключові слова: *управління, кадри, забезпечення, механізми, потенціал, персонал, публічна служба, модернізація, кадрова політика.*

Keywords: *management, personnel, support, mechanisms, potential, personnel, public service, modernization, personnel policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На етапі формування нової моделі публічного менеджменту потрібна інноваційна концепція реалізації державної кадрової політики, за допомогою якої можна окреслити принципи і пріоритети формування системи кадрового забезпечення, критерії оцінки рівня людського капіталу, що поповнює публічну службу. Пріоритетними напрямками політики кадрового забезпечення публічного сектору, в період воєнної агресії, має бути перш за все, підвищення професіоналізму, результативне використання знань та інтелекту публічних службовців, набуття нових компетенцій, вміле застосування інструментів комунікації та взаємодії з інститутами громадянського суспільства.

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. Аналіз механізмів управління кадровим забезпеченням в сфері публічного менеджменту здійснювався зарубіжними та вітчизняними науковцями Г. Беккером, Д. Боссартом, Ч. Вудрафалом, Ф. Гузманом, Р. Дафтою, О. Васильєвою, Р. Войтовичем, Л. Михалевською, О. Багрімом, К. Ващенком, Д. Карамишевою, Ю. Лихачем, М. Міненком, С. Серьогіною, В. Сорокою, Н. Обушною, І. Сухарем тощо. Разом з тим, актуальні проблеми

реформування публічного менеджменту в Україні передбачають посилення інтересу до проблематики кадрової політики, що обумовлює актуальність дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Показати, як, в умовах воєнного стану, забезпечити подальше впровадження демократичної моделі публічного менеджменту, продовжити трансформацію державно-правових інститутів публічної сфери через принципові зміни підходів і інструментів забезпечення ефективності управління кадрами в публічній службі. В дослідженні зроблено припущення, що умовах воєнного стану, виникає необхідність розробки та впровадження принципово нових технологій кадрового менеджменту, що відповідають теперішній воєнно-політичній ситуації і напрямам модернізації моделі публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Виходячи з сучасних наукових підходів, сутність управління кадровим забезпеченням можна визначити як процес пошуку персоналу, оцінки його основних компетентностей, формування відносин з приводу якісного забезпечення державної установи кадрами з метою подальшого їх ефективного використання та просування по кар'єрних сходах. Це процес найму працівників, ланцюжок пошуку, відбору, підбору персоналу, первинного формування кадрового складу, розвитку персоналу, вдосконалення структури кадрів, підвищення якості трудового потенціалу [1].

Кадрове забезпечення повинно формуватися у відповідності до кількісних та якісних критеріїв розвитку організації, це постійний процес удосконалення людського потенціалу, забезпечення організації новими кадрами. Процес реалізується через активну діяльність установи в напрямку впровадження комплексу ініціатив по організації, освіті, управлінні кадровими ресурсами, які спрямовані на реалізацію інтересів державних органів у фахівцях відповідної кваліфікації. Іншими словами, це система

підготовки кадрів, оновлення компетенцій публічних службовців, забезпечення їх професійного розвитку, покращення якості та ефективності діяльності. Таким чином, під кадровою політикою розуміється система наукових та практичних цілей та задач, які стоять перед органами публічної влади по визначенню політичного і стратегічного векторів кадрової роботи на всіх рівнях публічного управління. Державна кадрова політика включає стратегію та тактику управління людськими ресурсами публічного сектору з метою підвищення ефективності трудової діяльності службовців та покращення якості надання публічних послуг [3].

Кадрові зміни, в результаті реалізації сучасної кадрової політики в публічному адмініструванні, мають бути спрямовані на посилення вимог до фундаментальних знань державних службовців в питаннях управління персоналом, на розвиток компетенцій для аналізу закономірностей та особливостей функціонування соціально-економічних систем в умовах воєнно-політичних змін. На сучасному етапі, в питаннях підготовки і перепідготовки державних службовців, мають формуватись вміння і навички антикризового управління, має відбуватись заміна службовців, які лише сумлінно виконують доручення, творчими, креативними кадрами з нестандартним ставленням до процесу прийняття управлінських рішень. В період війни, кадри в системі державного управління та місцевого самоврядування, мають стати найбільш дієвим ресурсом публічного адміністрування, орієнтованим на ефективність та якість надання публічних послуг, з домінуванням інтелектуального і креативного мислення. Адже «поняття і суть людських ресурсів системи публічного адміністрування тісно пов'язані з жорсткими вимогами до якості управлінців, в умовах суспільних трансформацій, та економічних перетворень» [2].

Якщо, в кадровому забезпеченні поєднані здібності і можливості, навички і творчість, компетентність і креативність, то це запорука посилення професіоналізму та результативності діяльності публічної служби. Таким чином, «ефективне управління кадровим персоналом визначається як

балансування здібностей співробітників, цілей державного управління та інтересів громадян». Конкретизуючи цілі та задачі управлінських кадрів, застосовуючи особливий підхід до найму публічних службовців, в період воєнно-політичної та економічної кризи, можна досягти результативності трансформаційних процесів в системі публічного адміністрування в цілому [6].

В теперішніх умовах стає вкрай необхідним застосування успішного досвіду роботи з кадровим забезпеченням в системі публічного менеджменту країн розвиненої демократії. Основними інструментами у формуванні якісного кадрового складу державних установ країн Європи є широке застосування стандартів публічного менеджменту та орієнтація в підборі та просуванні персоналу на «принцип заслуг». Конкурсні вимоги європейських країн до працевлаштування посадовців, усіх рівнів управління, є вкрай жорсткими і непорушними, мають вирішальну роль в оцінюванні результативності діяльності державних службовців, виступають невід'ємним інструментом регулювання системи кар'єрного зростання.

Так, в публічному менеджменті Сполучених Штатів Америки функціонують федеральні цивільні служби головного управління кадрами, що здійснюють контрольну функцію по дотриманню «принципу заслуг», встановлюють порядок дії класифікаційних стандартів, інструктують спеціалістів з кадрової роботи, поліпшують організацію праці. В Японії, Франції, Німеччині, Англії найбільшу увагу приділяють формуванню кадрового забезпечення вищих ешелонів влади шляхом цілеспрямованої спеціальної підготовки елітних лідерів і керівників за спеціальними програмами у спеціалізованих вищих освітніх установах [2].

В країнах Європи кар'єрне зростання керівників державних установ передбачає проходження тривалого стажування в різних напрямках публічного управління з жорсткою системою оцінювання за комплексом показників. Кадрова європейська політика та застосування інноваційних інструментів формування кадрового забезпечення публічної служби, лягли в

основу створення моделі гарного, демократичного врядування. Залучаючи позитивний західний досвід в практику формування кадрового забезпечення публічної служби України можна досягти прогресу у вирішенні питань державотворення та подолання наслідків воєнно-політичної та економічної кризи. «З іншого боку, трансформації повинні відбуватись зі збереженням, в процесі реалізації кадрової політики, своєї національної культури, локальної ідентичності» [5].

В Україні, кількісні і якісні нормативи та показники виміру результативності діяльності публічних службовців, повинні бути приведені до одного знаменника, відповідно до європейських стандартів демократичного врядування, бути науково обґрунтованими, носити системний, комплексний характер, відповідати специфіці техніко-технологічного та фінансово-економічного забезпечення управлінської діяльності. Важливо поєднати комплексну оцінку результатів роботи публічних службовців з формами мотивації їх праці, станом безпеки життєдіяльності, напрямками соціального захисту, шляхами вирішення психологічних проблем, шляхами розв'язання конфліктів.

Ефективне кадрове забезпечення публічної служби нерозривно пов'язане з поліпшенням інструментів інформаційного забезпечення процесу найму, підбору, відбору, планування, заохочення та використання персоналу. Потрібна комплексна система інформування громадянського суспільства по питаннях наявних і майбутніх вакансій, конкурсних умов працевлаштування, характеру та змісту праці, ступеня відповідальності за прийняття управлінських рішень та форми мотивації персоналу. Дієвим інструментом в цьому напрямі є використання соціальних мереж, повідомлення в мережі Інтернет, на офіційному сайті державної установи певного рівня, на сайті Національної агенції державної служби України. Як вважають експерти з питань кадрового забезпечення «ефективний професіоналізм державного службовця залежить від радикального оновлення системи професійної освіти, підвищення вимог до професіоналізму кадрів, культивування нових,

принципових і об'єктивних підходів до питань організації кадрової роботи» [8].

Кадри високої кваліфікації це потенціал держави, що виступає основою національної безпеки України та здатний подолати негативні наслідки війни. Глобальні виклики воєнного часу, втрата значної частини ресурсного потенціалу країни, в результаті воєнної агресії, руйнація соціальної інфраструктури територіальних громад потребують залучення, для вирішення питань відновлення соціально-економічної системи, лідерів нового покоління. В системі публічного управління визріла необхідність радикального оновлення системи кадрового забезпечення публічної служби, реалізації основних напрямів кадрової політики держави. Сучасна стратегія публічної кадрової політики України, це система принципів, пріоритетів, напрямів та інструментів кадрової політики держави, яка реалізується на основі законодавчо-нормативних актів, застосування наукових підходів, концептуальних засад її формування та здійснення [1, с. 12].

Розробка державної кадрової політики повинна здійснюватися на основі системності, соціальної детермінованості, критичності, творчості, з застосуванням накопичених наукових знань в галузі управління кадровою діяльністю. В теперішніх умовах потрібна реалістична оцінка стану кадрового забезпечення публічної служби України, аналіз рівня складності кадрових процесів в період воєнного стану, діагностика зарубіжного досвіду роботи з кадрами та шляхи його адаптації в Україні. Цілі державної кадрової політики мають бути адаптовані до інтересів громадянського суспільства, інтересів соціально-економічного розвитку територіальних громад і кадрового забезпечення їх управлінських структур, враховувати особливості кадрової політики в умовах воєнного стану таблиця 1.

Таблиця 1. Стратегічні напрями кадрової політики держави

№	Складові	Характерні риси
1	Причини розробки стратегії кадрової політики держави	повільний розвиток функцій системи кадрового забезпечення
		недостатньо ефективна система моніторингу суспільних потреб кадрового забезпечення у фахівцях відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки, недосконала система механізмів формування державного замовлення на підготовку фахівців
		відсутність збалансованості в системі управління професійними орієнтаціями молодих кадрів, принципів добору та навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку
		недостатність застосування наукового обґрунтування об'єктивності та науковості досліджень при формуванні державного регулювання кадрових змін
2	Нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики	Загальна декларація прав людини, Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, інші численні законодавчі та підзаконні нормативні акти
3	Суб'єкти реалізації державної кадрової політики	Президент; Верховна Рада; Кабінет Міністрів; Національне агентство України з питань державної служби; керівники апаратів центральних органів влади та органів місцевого самоврядування; кадрові служби міністерств, державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади; кадрові служби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, установ, організацій, які перебувають у державній власності; управління, відділи освіти відповідних регіональних і районних рівнів; навчальні заклади різного спрямування; суб'єкти соціального партнерства приватного та громадського секторів.
4	Стратегічні напрями державної кадрової політики	<i>соціальні аспекти</i> – на досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці
		<i>економічні аспекти</i> – на забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності держави, рівня добробуту населення
		<i>інституційні аспекти</i> – на вдосконалення нормативно-правової бази з метою впровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті
		<i>організаційні аспекти</i> – на розбудову системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави й суб'єктів підприємницької діяльності

Джерело: адаптовано автором на основі [7].

Воєнні дії стали причиною сповільнення створення трансформованої системи кадрового забезпечення, тому потрібні дієві заохочувальні заходи

покращення ситуації, нові шляхи реалізації стратегії публічної кадрової політики. Висококваліфіковані кадри з відповідним кваліфікаційним рівнем підготовки, збалансованість механізмів державного замовлення на підготовку персоналу, неналежний рівень проведення профорієнтації молоді, зміна принципів відбору та навчання, покращення технологій професійного розвитку; застосування наукових підходів до аналізу кадрового забезпечення публічної служби забезпечить формування та реалізацію публічної кадрової політики в складних умовах воєнного часу. Це дає змогу оцінювати професійну діяльність співробітника публічної установи та забезпечує підтримання бажаного рівня ефективності виконання ними професійних обов'язків, рисунок 1 [7].

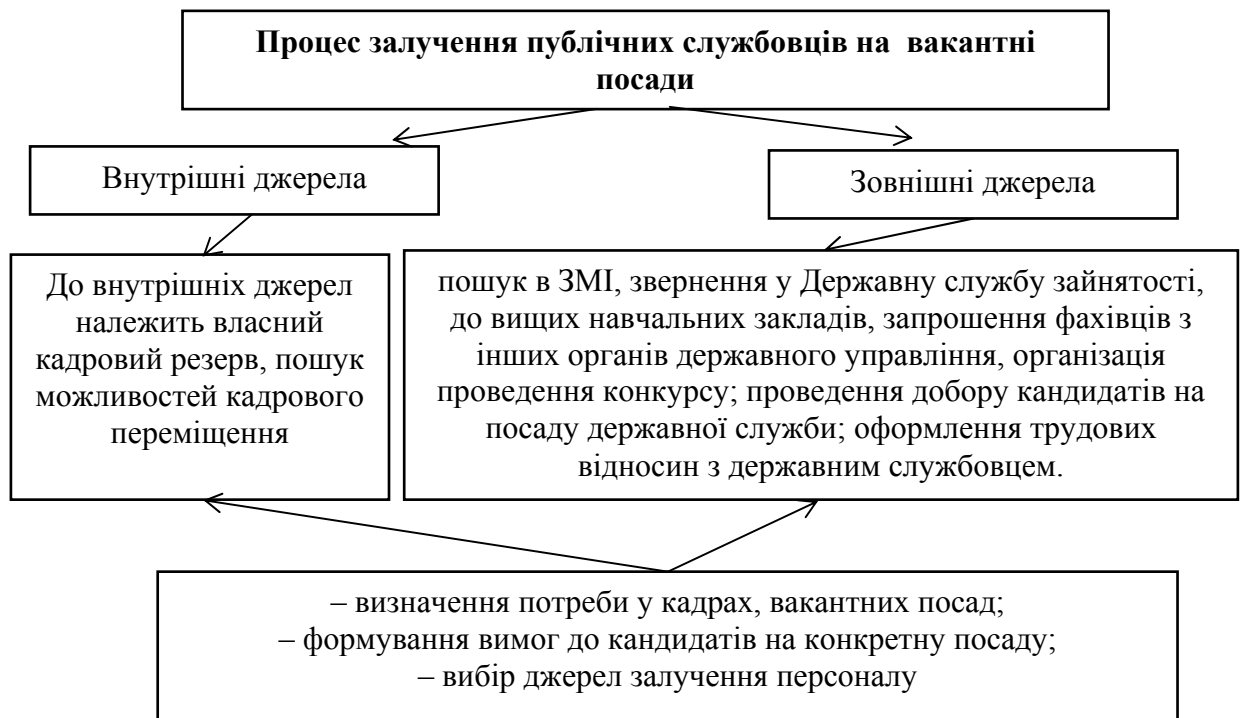


Рис. 1. Процес залучення публічних службовців на вакантні посади
Джерело: [8].

Наближення кадрового складу органів публічних влади до європейських стандартів пов'язане з посиленням професіоналізму, професійної підготовки службовців, за допомогою чого будуть сформовані якісно нові відносини між державою та громадянами, а функціонування органів влади стане більш результативним. Налаштованість кадрової системи

державного управління на вирішення завдань професіоналізації, нарощування кадрового потенціалу великою мірою залежить від усвідомлення значущості професіоналізму, його суттєвої обумовленості особистісними якостями працівника, здатністю інтегруватися у професійну діяльність.

В умовах євроінтеграції та побудови нової моделі публічного менеджменту відкриваються нові можливості для удосконалення оцінки професіоналізму держслужбовця, які є невід'ємною складовою управління персоналом. Чіткі критерії та показники відповідності посаді, результативності, успішності, професійного потенціалу, потреб розвитку в термінах компетентнісного підходу підвищують ефективність кадрового забезпечення.

Розвиток демократичного врядування та необхідність формування нової моделі публічного управління створили нові умови реалізації державної кадрової політики в Україні, активізували питання вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади. Особливої актуальності набули проблеми дефіциту кваліфікованих публічних службовців, низького професійного рівня управлінських кадрів, їх корумпованості та бюрократизму. Вирішення проблем кадрового забезпечення публічної служби потребує використання сучасних методів та інструментів активізації напрямів управління персоналом.

В умовах воєнного стану необхідно впровадити найбільш оптимальні процедури, способи відбору на публічну службу, виробити комплексні критерії оцінювання кандидатів, проаналізувати накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід кадрової роботи. Демократичні перетворення, як показав попередній аналіз, створюють принципово відмінні від директивно-наказової системи розподілу кадрів принципи, форми та методи формування та використання кадрового забезпечення публічної служби. Воєнно-політична та кадрова криза в країні актуалізували проблему управління та розвитку кадрового забезпечення органів публічної влади на всіх рівнях прийняття

управлінських рішень.

Необхідно виробити демократичну ідеологію державної кадрової політики, визначити пріоритетні напрями її розвитку, оцінити попит на кваліфіковані керівні кадри на всіх рівнях публічного управління, визначити наявний кадровий потенціал на територіальному рівні. На наш погляд, важливим напрямом вдосконалення механізмів кадрового забезпечення в системі публічного управління є застосування програм економіко-математичного моделювання поведінки механізмів управління соціальними процесами, прийняття управлінських рішень на національному, регіональному, локальному рівнях та прогнозування тенденцій кадрової політики. Це пов'язане з тим, що в умовах кризової ситуації у всіх сферах життєдіяльності суспільства, любі практичні дії, по кадровому забезпеченню органів публічної влади, мають бути виключно раціональними і вестись на науково обґрунтованому рівні, з застосуванням ефективних прийомів пошуку, підбору, використання персоналу.

Ці технології мають бути органічними до сучасних тенденцій кадрової політики в сфері публічного управління, відповідати пріоритетам суспільного розвитку, формувати нові компетенції публічних службовців, в тому числі і тих хто займається питаннями кадрового забезпечення. Спеціалістам з персоналу треба розумітись в непрямих інструментах впливу на потенційну робочу силу, опанувати інструменти антикризового менеджменту, маркетингу, управління змінами, лідерством та інформаційними технологіями.

Важливим завданням, під час воєнно-політичної та економічної кризи, є подолання антагонізму між владою та громадянським суспільством, відновлення довіри, розширення форм та процедур соціального контролю суспільства, розробити нові методи боротьби з бюрократією. Підбір кандидатів на публічну службу має вестись на основі наукового обґрунтування кадрової політики з врахуванням перспектив і ступеня складності завдань, можливості їх виконання.

В умовах посилення воєнно-політичної кризи, функціонування воєнних публічних адміністрацій, в районах бойових дій, їх кадрові служби повинні бути орієнтовані на активне застосовування процедур відкритих конкурсів, що гарантують підвищення ступеня професіоналізму, компетентності, креативності публічних службовців. Порядок та умови проведення конкурсних відборів слід врегулювати на інституційно-законодавчому рівні, при чому, слід враховувати, що для державної служби характерна ієрархічна структура, тобто кожен вищий рівень державних посад вимагає наявності у кандидатів вищих інтелектуальних та професійних компетентностей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, раціоналізація методів добору кадрів для публічної служби забезпечить максимальну об'єктивність оцінки професійних здібностей персоналу, покращить ділові та особистісні якості кандидатів на посади тощо. Підбір прийомів та заходів добору кандидатів на посади в державній службі та результативність застосування методів добору залежить від знань, умінь та навичок спеціалістів служб персоналу та компетентності керівників системи кадрового забезпечення органів публічної влади. Компетентнісні підходи в питаннях розвитку кадрового забезпечення органів публічного управління передбачають урахування знань, вмінь, навичок, особистих якостей службовців, що дають змогу більш повно реалізувати професійний потенціал публічної служби в умовах воєнного стану.

Література

1. Багрін О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип.1 (24). С. 246–254.
2. Бриль Ю. О., Пашов Р. І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. *Збірник наукових праць “Проблеми теорії та практики управління”* / НТУУ «КПІ». 2015. №1. С. 23–

3. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Держ упр.: теорія і практика: електрон. фах. журн.* 2011. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf.
4. Державна служба США. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha (дата звернення: 27.03.2023).
5. Ukrinform. 10 країн: держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vs-gromadani-infografika.html (дата звернення: 15.03.2023).
6. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерещ (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
7. Селіванов С. В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електрон. наук. фах. вид. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
8. Шевченко А. С. Порівняльний аналіз окремих аспектів підготовки магістрів публічного адміністрування в США та в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2017. Вип. № 15. С. 137–144.

References

1. Bahrin, O. (2015), "Professional potential of civil service managers: evolution of scientific views", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, Vol.1 (24), pp. 246–254.
2. Bryl', Yu. O. and Pashov, R. I. (2015), "International experience in modernizing human resources in state organizations", *Zbirnyk naukovykh prats' «Problemy teorii ta praktyky upravlinnia» / NTUU «KPI»*, Vol. 1, pp. 23–32.

3. Holobor, N. Yu. (2011), "Foreign experience of educational and professional training of managerial personnel and opportunities for its application in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], available at: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf (Accessed 22 March 2023).
4. Pidru4niki (2020), "USA s civil service", available at: URL: http://pidruchniki.com/1931071058792/pravo/derzhavna_sluzhba_ssha (Accessed 27 March 2023).
5. Ukrinform (2023), "10 countries: civil servants vs citizens. Infographics", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-infografika/2158153-10-krain-derzsluzbovci-vsgromadani-infografika.html> (Accessed 15 March 2023).
6. 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.
7. Selivanov. S. V. (2018), "The essence and composition of a comprehensive mechanism for developing the human resources potential of the civil service in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], Vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua> (Accessed 20 March 2023).
8. Shevchenko, A. S. (2017), "Comparative analysis of individual aspects of training masters of Public Administration in the USA and Ukraine", *Visnyk Cherkas'koho universytetu*, Vol. 15, pp. 137–144.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2023 р.