

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

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 8.*

**DOI: 10.32702/2307-2156.2022.8.5**

**УДК 352.08**

*М. К. Весоловська,  
доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», старший викладач кафедри адміністративного і фінансового менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-7000-3151-6435*

**МЕТОДОЛОГІЧНИЙ, ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ПРЕДМЕТНИЙ КОНТЕКСТ ПРОФЕСІЙНОГО І ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*M. Vesolovska,  
PhD in Public Management and Administration,  
Senior Lecturer of the Department of Administrative and Financial Management,  
Lviv Polytechnic National University*

**METHODOLOGICAL, PROCEDURAL, SOCIO-PSYCHOLOGICAL AND SUBJECT CONTEXT OF PUBLIC SERVANTS' PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT**

*У статті в ході проведення порівняльного аналізу досліджено методологічний, предметний, процесний та соціально-психологічний контексти професійного і особистісного розвитку державних службовців. У відповідності до кожного з них, запропоновано визначення професійного та особистісного розвитку державних службовців та окреслено певний набір вимог до державного службовця. Встановлено, що державна служба є багатограним явищем та може трактуватись як соціальний,*

адміністративно-правовий, економічний, культурний, організаційний інститут, котрий може існувати лише за умови високого рівня професійного та особистісного розвитку державних службовців. Виконання завдань державним службовцем, здійснення ним повноважень, прийняття рішень та визначення напрямів розвитку, забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами не можливі без належної кількості його професійних та особистісних якостей.

*In the article, in the course of a comparative analysis, the methodological, substantive, process and socio-psychological contexts of civil servants' professional and personal development were investigated. In accordance with each of them, a definition of civil servants' professional and personal development is proposed and a certain set of requirements for civil servants is outlined. It has been studied that such elements as: education and self-education; analytical component, the ability to predict the development of events, realistic thinking; communication skills, ability to work in a team; behavior control, stress resistance, purposefulness; clearly defined career goals; persistence; willingness to independently make management decisions, ability to solve non-standard tasks and problems; realistic assessment of one's skills and capabilities; respect for oneself and others remain indispensable for the rapid activation of civil servants' professional and personal development of a of any category. At the same time, it should be remembered that the key importance in the successful growth of both personal and professional development of a civil servant of any category belongs to the manager, who, first of all, must be responsible for the personnel policy of the institution.*

*In the methodological, process, social, psychological and subject context, professional and personal development is characterized by a certain set of requirements for a civil servant, as in the conditions of transformation, issues of professionalism, ethics and trust come to the fore. It was established that the civil service is a multifaceted phenomenon and can be interpreted as a social,*

*administrative-legal, economic, cultural, organizational institution, which can exist only under the condition of a high level of professional and personal development of civil servants. The execution of tasks by a civil servant, the exercise of powers by him, decision-making and determination of development directions, provision of civil service with qualified personnel are not possible without the appropriate amount of his professional and personal qualities.*

**Ключові слова:** методологічний, процесуальний, соціально-психологічний та предметний контекст, професійний та особистісний розвиток, державний службовець, вимоги до державного службовця, державне управління.

**Keywords:** methodological, procedural, socio-psychological and subject context, professional and personal development, public servant, requirements for public servant, public administration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасному суспільстві інститути влади стають однією з ключових ланок з погляду вирішення завдань модернізації та розвитку. Ефективна робота органів влади можлива лише за наявності кваліфікованих кадрів, які відповідають сучасним запитам суспільства. Зазвичай державна служба складається з правових, організаційних, процесуальних структур та державних службовців. Саме державні службовці – спеціально навчені для роботи у цій галузі люди, що забезпечують виконання завдань та функцій держави [1, с. 78].

Так як система державної служби є комплексним, складним інститутом, завдання, що постають перед нею, актуалізують необхідність сучасного пошуку шляхів активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців у різних контекстах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми професійного та особистісного розвитку державних службовців в різних контекстах вже давно набули широкого розповсюдження у вітчизняних та зарубіжних наукових

дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців. Ці питання займають важливе місце у дослідженнях таких учених, як К. Деммке, Д. Боссарт, А. Філак, Л. Шветліковські, Дж. Ягільські, В. Урбаняк, С. Ківалов, Л. Біла, В. Олуйко, О. Леонов, Т. Іванова, І. Сурай, Н. Подольчак, П. Петровський, З. Гбур та ін.

Питання визначення рівнів розвитку особистісних властивостей і якостей державних службовців розглядаються в роботах О. Плешакової, К. Озиміної, С. Л. Рубінштейна, Г. Захарчин та ін.

Поряд з великою кількістю досліджень, відсутні системні дослідження професійного і особистісного розвитку державних службовців у методологічному, процесуальному, соціально-психологічному та предметному контекстах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість досліджень теми, у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам професійного та особистісного розвитку державних службовців переважає фрагментарний підхід. Швидкі зміни вимагають постійного оновлення набутих раніше знань і пошуку нових інноваційних підходів для побудови системи професійного та особистісного розвитку державних службовців, зокрема у методологічному, процесуальному, соціально-психологічному та предметному контекстах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є проведення порівняльного аналізу методологічного, предметного, процесного та соціально-психологічного контекстів професійного і особистісного розвитку державних службовців та окреслення певного набору вимог до державного службовця у відповідності до кожного з них.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Система державної служби є комплексним багатоаспектним явищем. Державну службу можна

розглядати як складний соціальний, адміністративно-правовий, економічний, культурний, організаційний інститут.

На думку Н. Липовської, державна служба є «системою інститутів, злагоджена робота яких унаслідок синергетичного ефекту дозволяє регулювати загальне положення в економічному, політичному, духовному і соціальному житті суспільства і задовольняти соціальні потреби громадян» [2, С. 3]. Державну службу можна розглядати як:

- соціальний інститут, так як вона є носієм цінностей суспільства, відображенням відносин між громадянином та державою;

- правовий інститут. На думку В. Авер'янова, державна служба є «один з важливих видів суспільно корисної діяльності, зміст якої полягає у виконанні завдань і функцій держави відповідно до обсягу компетенції органу державної влади. Державна служба є організаційно – правовим явищем зі своїм характерним змістом та особливостями» [3, С. 245-247].

- організаційний інститут, як цілісний механізм з конкретними функціями;

- економічний інститут, як важіль формування економічної політики;

- культурний інститут, транслявання суспільних норм та цінностей через надання адміністративних послуг.

Так, діяльність інституту державної служби здійснюється за такими напрямками (Петренко, 2008):

- оперативний – здійснення функцій та виконання завдань (громадський напрям);

- стратегічний – прийняття рішень та визначення стратегічних напрямів розвитку (політичний напрям);

- тактичний – забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами (адміністративний напрям).

Зрозуміло, що будь-який з цих напрямів буде функціонувати успішно лише за умови високого рівня професійного та особистісного розвитку державних службовців.

За умови постійної взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства інтегрована структура професійного та особистісного розвитку державних службовців включає весь комплекс методологічних, процесуальних, соціально-психологічних та предметних аспектів та явищ. У предметному контексті головною метою системи державної служби є надання якісних адміністративних послуг. Предметом у даній сфері виступає аналіз державних функцій, діяльності органів державної влади як інституту управління та створених у ході цієї діяльності суспільних та політичних відносин. У зв'язку з цим професійний та особистісний розвиток у предметному контексті слід розглядати як сукупність характеристик державного службовця, що виникають в ході повсякденної реалізації ним цілей та завдань та принципів, організації та здійснення ним прав та обов'язків.

Розробка державної кадрової політики багато в чому залежить від того, якими методологічними принципами і вимогами ми керуємося, з чого і з якою метою ми приходимо до висновків в оцінці тих чи інших кадрових процесів, фактів, подій. Саме наукова методологія дозволяє в аналізі кадрової діяльності пізнати природу і сутність конкретних кадрових процесів і відносин, виявити серед них головні, соціально значущі, що визначатимуть цілісність і динаміку кадрової системи, її творчу спрямованість, і в той же час побачити явища, які є випадковими та можуть створити хибне уявлення про самі процеси і взаємозв'язки між ними.

З наукової точки зору, державна служба розглядається як спосіб проведення дослідження конкретного процесу державотворення, без якого не можливо визначити предмет державної служби, її генезис та сутність, рівні, межі, сутнісні зв'язки та суперечності. Методологія дослідження залежить від складності предмета та об'єкта дослідження (державної служби та її складових), з другого – міждисциплінарністю державного управління як науки. Структурно методологія державної служби включає декілька складових: філософські доктринальні підстави і концептуальні ідеї;

понятійний апарат; принципи державної служби; методи вивчення теорії та організації державної служби. Державна служба тісно пов'язана із багатьма суміжними дисциплінами (теорія держави і права, соціальними та економічними науками, політологією, психологією, філософією та ін), а тому використовує широкий спектр методів більшості суспільних наук.

В контексті наукових досліджень, можна виокремити чотири рівні методології дослідження об'єктів державної служби [4, С. 81]:

I рівень – філософський, що об'єднує теоретичні та методологічні засади усіх суспільних наук;

II – рівень управлінський – дослідження проблем державної служби з точки зору інших наук;

III рівень – система знань та методів, що використовуються безпосередньо в державному управлінні;

IV рівень – методологічні основи усіх суміжних наук.

Так, методи управління державною службою – це певні способи виконання державними службовцями своїх обов'язків у відповідності до обсягу та характеру їх повноважень. В.П. Гомаль і В.Л. Савченко виокремлюють такі групи методів управління державною службою: 1) економічні: індикативне планування та розробка цільових державних програм, державне регулювання, економічне стимулювання, фінансова та грошово-кредитна політика та ін.; 2) організаційно-розпорядчі (адміністративні): регламентаційні, розпорядчі та дисциплінарні; 3) правові методи: переконання та примус, субординація й координація; 4) соціально-психологічні: соціальне прогнозування та планування, моральне стимулювання, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, змістовність та творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, соціальне визнання власної праці тощо [5, С. 94].

Дослідження державної служби в процесному контексті було розпочато ще на початку ХХ століття. Засновник процесного підходу А. Файоль характеризував державне управління як втілення цілого ряду процесів таких

як організація, координація, планування контроль та, безпосередньо, управління [6]. Процесний підхід дав відповідь на питання, як організувати процес державного управління, як краще забезпечити професійний та особистісний розвиток персоналу та спрямувати його діяльність на досягнення спільної мети. При цьому важливим є як визначення самих процесів так і чітка послідовність їх виконання.

Вперше, управління, як набір незалежних один від одного процесів, було досліджено представниками школи адміністративного менеджменту. Проте, у процесному контексті, управління не є одноразовою дією, так як для досягнення конкретних цілей усі вони мають бути взаємопов'язаними. Усі ці дії є, безпосередньо, функціями управління, а сам управлінський процес – це загальна сукупність усіх цих функцій. Так, ієрархічна структура державного управління поступово замінюється організаційною. Важливими стають самі міжфункціональні процеси та зв'язки між ними, так як вони становлять єдину систему, що охоплює діяльність усього кадрового персоналу задля досягнення певних стратегічних цілей. Так, у процесному контексті спрощується процедура прийняття управлінських рішень, покращується взаємодія між усіма структурними ланками, значно упорядковується координація їхньої діяльності.

У системі державної служби здійснюється безліч процесів, кожен з яких є пов'язаним попереднім. Т. Девенпорт визначає процес як специфічну й упорядковану в часі та просторі сукупність робіт з указівкою початку і кінця та точним визначенням входів і виходів [7, С. 115]. За М. Робсоном і Ф. Уллахом бізнес-процес є потоком роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах на підприємствах – від одного підрозділу до іншого [8].

Для результативності роботи будь-якої організації важливим є визначення усіх взаємопов'язаних процесів та вміння ефективно керувати ними.

Так, процес управління – це певна послідовність здійснення функцій, де якість виконання кожного етапу безпосередньо залежить від якості виконання попереднього. Сполучними ланками в цій послідовності є прийняття рішень та комунікація між учасниками процесу.

Процесний підхід – це визначення усіх управлінських функцій, процесів, їхньої взаємодії та управління ними. Функціональні структури, зазвичай, не пристосовані до змін, так як є надто зорганізованими та незмінними. Процесний підхід дозволяє миттєво реагувати на зміни, учасники процесів мають більше повноважень, самостійно приймають рішення та несуть за них відповідальність, а це призводить їх до професійного та особистісного зростання та розвитку.

Незважаючи на те, що застосування процесного підходу в державній службі має ряд значних переваг, дослідники часто наголошують на його недоліках. Так, перехід до процесного підходу часто передбачає значні матеріальні витрати. Часто повноваження державного службовця в межах певного процесу іноді можуть звужуватись, а різкий перехід до процесного управління може викликати супротив, що може відобразитись на бажанні до професійного та особистісного розвитку. За процесного підходу результативність роботи та якість надання послуг значно простіше оцінити в межах одного процесу, а не усієї організації загалом. До того ж, державне управління розглядається як замкнена та не гнучка система, зміни в якій здійснити складно, у зв'язку з документальним оформленням кожного процесу.

Соціально-психологічний компонент професійного та особистісного розвитку державного службовця включає визначення усіх професійних, морально-етичних, ділових та особистісних якостей. Незалежно від застосованої технології управління людськими ресурсами, кожен державний службовець є особистістю з певним набором соціальних, психологічних та фізіологічних особливостей. Здійснення державним службовцем функцій та виконання повноважень передбачає виникнення у процесі управління певних

соціально-психологічних відносин. Тому, в процесі діяльності, повинні бути враховані усі закономірності та особливості зв'язків між учасниками процесу управління, а саме індивідуальних, психофізіологічних, соціально-психологічних та поведінкових властивостей особистості. Застосування соціально-психологічних методів в системі державної служби дозволяє створити позитивні відносини між учасниками управлінського процесу, поєднати як особистісні так і спільні інтереси, задовольнити соціальні та моральні потреби, створити сприятливий клімат у колективі. Конкретні засоби впливу на формування та розвиток кадрового потенціалу, його світогляд та поведінку поділяють на соціальні (регулюють відносини між учасниками управлінського процесу та колективами), психологічні (регулюють поведінку державного службовця як особистості).

Соціальні методи управління - це засоби впливу на усі соціальні процеси в колективі, що базуються на врахуванні особистих якостей та особливостей державних службовців, культурних цінностей та загальноприйнятих принципів. Такі методи застосовуються для формування колективів та управління ними за допомогою впливу на свідомість, поведінку державного службовця через потреби, мотиви, інтереси тощо.

До них належать: методи соціального регулювання – критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом; методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу; методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, відрядження тощо) [9, С. 77-78].

Психологічні методи допомагають створити стабільну та сприятливу атмосферу у колективі, що забезпечує вищу результативність виконання службових обов'язків та повноважень. До них належать: гуманізація праці, що означає зміну та удосконалення умов праці, шляхом пристосування їх до

людини, чергування поставлених завдань, розширення функціональних повноважень, відповідність складності роботи кваліфікації працівника, можливість самовдосконалення та саморозвитку, підвищення відповідальності у прийнятті рішень тощо; колективне комплектування, за допомогою якого встановлюють спільне та відмінне між учасниками колективу, їхні уподобання тощо; психологічне спонукання, спрямоване на розвиток мотивації та ініціативності; професійний відбір – добір персоналу, що за своїми психологічними характеристиками є найбільш відповідним для державної служби.

Набір професійних знань, умінь та навичок та особистісних якостей державного службовця характеризує його психологічну готовність до успішного виконання ним свої функцій. Психологічна готовність включає три основні компоненти (табл. 1)

**Таблиця 1. Компоненти психологічної готовності державного службовця до успішного виконання функціональних обов'язків**

Професійний	Емоційний	Особистісний
<p><i>Мотивація:</i> вибір професії, дотримання професійних цінностей та принципів, прагнення займатись управлінською діяльністю, інтерес, прагнення застосувати свої знання та вміння, бажання вдосконалюватись;</p> <p><i>Знання:</i> фахові дисципліни за спеціальністю;</p> <p><i>Орієнтація:</i> ціннісно-професійні уподобання, погляди, професійна етика;</p> <p><i>Діяльність:</i> необхідні навички уміння для виконання обов'язків та планування діяльності (увага, пам'ять, аналітичне мислення тощо).</p>	<p>Емоційний стан та почуття під час виконання професійних обов'язків, задоволеність обраною професією, самопочуття в колективі, самостійність, впевненість у собі, самоконтроль тощо).</p>	<p>Якості, набуті впродовж життя, важливі для для професійної діяльності (компетентність, відповідальність, комунікабельність тощо).</p>

*Складено та сформовано автором на підставі [10].*

У методологічному, процесному, соціальному, психологічному та предметному контексті професійний і особистісний розвиток характеризується певним набором вимог до державного службовця, так як в умовах трансформації питання професіоналізму, етики та довіри виходять на

перший план. Порівняльний аналіз контекстів професійного та особистісного розвитку державного службовця подано у табл. 2

**Таблиця 2. Порівняльний аналіз контекстів професійного та особистісного розвитку державного службовця**

Професійний і особистісний розвиток державного службовця	
Методологічний контекст	<p>Постійно діючий комплекс взаємопов'язаних між собою організаційних, технічних і правових засобів та заходів, що служать для чіткого визначення об'єкта професійного та особистісного розвитку, вироблення управлінських рішень, регулювання кадрових процесів і відносин, без яких не можливо визначити предмет державної служби, її генезис та сутність, рівні, межі, сутнісні зв'язки та суперечності. Використовуються для оцінювання управлінських процесів, відносин та подій.</p> <p>Акцент на філософські доктринальні підстави і концептуальні ідеї; понятійний апарат; принципи державної служби; методи вивчення теорії та організації державної служби</p>
Предметний контекст	<p>Сукупність характеристик державного службовця, що виникають в ході повсякденної реалізації ним цілей та завдань та принципів, організації та здійснення ним прав та обов'язків.</p> <p>Акцент на аналіз державних функцій, діяльності органів державної влади як інституту управління та створених у ході цієї діяльності суспільних та політичних відносин</p>
Процесний контекст	<p>Сукупність характеристик, що дозволить миттєво реагувати на зміни, учасники процесів мають більше повноважень, самостійно приймають рішення та несуть за них відповідальність.</p> <p>Акцент на обов'язковій наявності відповідального за кожен процес, котрий має бути наділений достатньою кількістю різного роду ресурсів, необхідних для виконання своїх повноважень та оперативності прийняття управлінських рішень, правом контролю та залучення допоміжних ресурсів з інших процесів та структур, із авторитетним місцем у структурі управління</p>
Соціальний контекст	<p>Сукупність характеристик, пов'язаних з ефективною соціальною політикою держави, розподілом суспільних благ, створення мефективної системи норм і правил, які прояснюють соціальні взаємодії і обмежують ризики</p> <p>Акцент на цінностях суспільства, відображенні м відносин між громадянином та державою професійним і особистісним розвитком державних службовців</p>
Психологічний контекст	<p>Сукупність характеристик, що дозволять створити стабільну та сприятливу атмосферу у колективі, що забезпечить вищу результативність виконання службових обов'язків та повноважень.</p> <p>Акцент на оведінці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечувати довіру суспільства до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування дотримання правил моральної та професійної етики в практичній діяльності державного службовця</p>

*Примітка: Складено та сформовано автором на підставі аналізу літературних джерел*

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Так, державна служба є багатограним явищем та може трактуватись як соціальний, адміністративно-правовий, економічний, культурний, організаційний інститут, котрий може існувати лише за умови високого рівня професійного та особистісного розвитку державних службовців. Виконання завдань державним службовцем, здійснення ним повноважень, прийняття рішень та визначення напрямів розвитку, забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами не можливі без належної кількості його професійних та особистісних якостей. У перспективі подальших розвідок планується запропонувати шляхи використання досліджених автором теоретичних та методичних положень при розробці нормативних документів, прийнятті державного службовця на посаду, його просуванні кар'єрною драбиною, оптимізації особового складу, процедурі оцінювання роботи та поведінки, плануванні програми підвищення кваліфікації тощо.

### **Література**

1. Хім М.К., Подольчак Н.Ю., Цигилик Н.В. Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant leader. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2021. 4(13(112)), С. 78–88. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/239161> DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239161> (дата звернення 30.06.2022).
2. Липовська Н.А. Особливості інституціонального розвитку державної служби. *Публічне адміністрування*. 2009. 2(2). С. 1-7 URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_166\\_94626335.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_166_94626335.pdf) (дата звернення 07.07.2022).
3. Авер'янов В.Б. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник : у 2 т. Київ: Видавництво «Юридична думка», т. 1. 2004. 365 с.
4. Оболенський О.Ю. Державна служба : підручник : у 2 т. Київ-Одеса, т. 1. 2012. 372 с.

5. Гомаль В.П. Гомаль, В.П. Державне управління та державна служба. Київ: Наука. 2008. 221 с.
6. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – це наука і мистецтво. Київ: Республіка. 1992. 546 с.
7. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press. 1993. 185 p.
8. Робсон М., Уллах, Ф. Практичні рекомендації по реінжинірингу бізнес процесів. Київ: Аудит, ЮНІТІ. 1997. 365 с.
9. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Київ: Знання. 2010. 129 с.
10. Ковбасюк Ю.В. Державна служба: підручник: у 2 т. Київ-Одеса: НАДУ, т. 2. 2013. 467 с.

### References

1. Khim, M., Tsygylyk, N. and Podolchak, N. (2021), “Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant leader”, *Skhidno-Yevropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*, [online], vol. 4(13(112)), pp. 78–88, available at: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/239161> (Accessed 30 June 2022).
2. Lipovska, N.A. (2009). “Peculiarities of the institutional development of the civil service”, *Publichne administruvannia*, [online], vol. 2(2), pp. 1-7, available at: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_166\\_94626335.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_166_94626335.pdf) (Accessed 7 July 2022).
3. Averyanov, V.B. (2004), *Administratyvne pravo Ukrainy, Akademichnyi kurs: pidruchnyk: u 2 t.* [Administrative law of Ukraine, Academic course: textbook: in 2 vols.], vol. 1, Publishing House "Yuridichna Dumka", Kyiv, Ukraine
4. Obolenskyi, O.Yu. (2012), *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk: u 2 t.* [State service: textbook: in 2 vol]. vol. 1, NADU, Kyiv-Odesa, Ukraine
5. Gomal, V.P. (2008), *Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba* [Public administration and public service], Nauka. Kyiv, Ukraine

6. Fayol, A., Emerson, G., Taylor, F. and Ford, G. (1992), *Upravlinnia – tse nauka i mystetstvo* [Management is a science and an art], Republic, Kyiv, Ukraine
7. Davenport, T.H. (1993), *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA
8. Robson, M. and Ullah, F. (1997), *Praktychni rekomendatsii po reinzhynirynhu biznes protsesiv* [A practical guide to business process reengineering], Audit, UNITI, Kyiv, Ukraine
9. Shmorgun, L.G. (2010), *Menedzhment orhanizatsii* [Management of Organizations], Znannya, Kyiv, Ukraine.
10. Kovbasiuk, Yu.V. (2013), *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk: u 2 t.* [Civil service: textbook: in 2 volumes], vol. 1, NADU, Kyiv-Odesa, Ukraine

*Стаття надійшла до редакції 25.07.2022 р.*