

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Статівка Наталія Валеріївна,

д. держ. упр., проф.,

завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,

Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України,

м. Харків

ORCID 0000-0003-0903-6256;

Бублій Максим Петрович,

к. держ. упр., доц.,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,

Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України,

м. Харків

ORCID 0000-0003-1060-640

УДК 351.83

doi: 10.34213/tp.21.01.15

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Досліджено публічне управління компетенціями в умовах застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Визначено: суб'єкт управління публічними компетенціями включає в себе державні структури та представників громадянського суспільства; люди – носії компетенцій як об'єкт управління, тобто керована система, як сума інтелектуальних потенціалів активного населення, залученого у процес вирішення соціально значущих питань; продуктивний зворотний і прямий зв'язок, що забезпечує підсистема інформаційно-комунікаційної взаємодії. Доведено, що застосування технології публічного управління компетенціями у процесі розроблення, прийняття та реалізації управлінського рішення в умовах активного упровадження інформаційно-комунікаційних технологій надає можливість отримання синергетичного ефекту взаємодії технологічної системи та інтелектуального потенціалу населення.

Ключові слова: публічне управління, інформаційно-комунікаційна взаємодія, управління знаннями, управління компетенціями, аудит компетенцій, комунікація, компетенція.

Постановка проблеми. Демократичний характер державного ладу передбачає експліцитність органів державного управління, формування ефективних відносин суспільства і держави насамперед як рівноправних партнерів у процесі управління, на протипагу розгляду суспільства виключно як об'єкта впливу. Сьогодні в кон'юнктурі, що характеризується розвитком інформатизації органів публічної влади, формуються потенційні парадигми взаємодії державних структур і суспільства.

У ході аналізу практики управління видається правильним, що залучення представників громадянського суспільства і підприємницьких структур до процесу прийняття управлінських рішень сприяє не тільки підвищенню

© Статівка Н. В., Бублій М. П., 2021

рівня прозорості та публічності функціонування органів влади, але і, зрештою, підвищенню якості прийнятих рішень. Управлінські рішення, що викликають підвищений суспільний резонанс, слід приймати виключно за результатами взаємодії органів публічного управління й населення тієї чи іншої території, з метою підвищення якості зворотного зв'язку і формування оптимального механізму реалізації прийнятого рішення.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні і практичні аспекти діяльності публічного управління висвітлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження публічного управління компетенціями у процесі розроблення, прийняття та реалізації управлінського рішення зробили такі вчені, як Р. Войтович [1], Ю. Ковбасюк [2], О. Оболенський [2], С. Серьогін [2], В. Вороніна [3], Я. Жаліл [3], Д. Лук'яненко [4], А. Поручник [5], В. Рокоча [6], Б. Одягайло [6], В. Терехов [6], Л. Савчук [7], Ч. Джонсон [8], Д. Голдстоун [9] та ін. Незважаючи на численні дослідження, проблема управління компетенціями в умовах застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІТК) залишається однією з актуальних при дослідженні сучасних процесів.

Метою цієї статті є узагальнення наукових уявлень про публічне управління компетенціями в умовах застосування сучасних ІТК та надання пропозицій з удосконалення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Втілення в життя імперативів публічного управління компетенціями за допомогою застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, на наш погляд, повинне базуватися на валідності спільного функціонування трьох підсистем:

1) керівної підсистеми (суб'єкт управління публічними компетенціями), яка включає в себе державні структури, що відповідають за ефективність прийняття та реалізацію управлінських рішень, і невід'ємний компонент громадського контролю у вигляді представників громадянського суспільства [4, с. 31];

2) керованої підсистеми (люди – носії компетенцій як об'єкт управління) – експертного і громадянського співтовариства і суб'єктів підприємницької діяльності, професіоналів у конкретній галузі, що залучаються до процесу формування та аналізу альтернатив, що розглядаються у процесі прийняття суспільно значущих управлінських рішень. У цьому контексті, вважаємо за доцільне розглядати керовану систему як суму інтелектуальних потенціалів активного населення, залученого у процес вирішення соціально значущих питань;

3) підсистему інформаційно-комунікаційної взаємодії (продуктивний зворотний і прямий зв'язок) – прямі та зворотні, горизонтальні й вертикальні діалогові взаємини різноманітних інститутів громадянського суспільства, держави і бізнесу [1, с. 31]. Результативність системи публічного управління корелює з ефективністю виконання принципу зворотного зв'язку, що зумовлює потенціал системи до адаптації та трансформацій у зовнішньому середовищі.

Сучасні дослідження у сфері управління компетенціями екстраполюються на різні царини, від інвестування знання суб'єктів окремих соціальних і соціально-економічних систем у національний інтелектуальний ресурс до аналізу процесів, що детермінують зміну у свідомості конкретних інди-

відуумів. Категорії, використовувані в теоріях управління компетенціями, як і в інших різноманітних інтелектуальних сферах, до теперішнього часу не отримали офіційних дефініцій, що робить можливим висунення різними авторами різноманітних суджень.

Підвищення результативності діяльності суб'єкта публічного управління компетенціями (підсистеми управління) залежить від рівня інтелектуальної бази, професійного рівня та компетентності самих управлінців. У свою чергу, у зв'язку з тим, що в якості керованої підсистеми виступає інтелектуальний потенціал громадськості в особі населення певної території, на результативність діяльності керованої підсистеми впливає рівень освіти і письменності населення країни, чисельність населення країни, зайнятого науковими дослідженнями, а також частка бюджетних асигнувань, спрямованих на утримання дослідних розробок та ін. Ефективність підсистеми інтеракції інформаційно-комунікаційного плану залежить від ступеня забезпеченості програмними і апаратними засобами, що являють собою технічні ресурси, без яких неможливо нині реалізувати повною мірою відповідно до поставлених завдань процес публічного управління компетенціями.

Публічне управління компетенціями як процес, що має місце в рамках розвитку ІКТ, доцільно розглядати, на наш погляд, у кілька етапів: ідентифікація (визначення) компетенцій, отримання компетенцій, фіксація компетенцій, використання компетенцій під час прийняття рішень, розвиток компетенцій, кодифікація, удосконалення та передача (трансферт) даних, аналіз та виражена конструктивна реакція з учасниками взаємодії, генерація та збереження компетенцій.

Зокрема, публічне управління компетенціями являє собою інструмент прийняття актуальних рішень в умовах, за яких кожне повідомлення, сигнал, проходить послідовне оброблення відповідно до етапів прийняття управлінського рішення, а саме: формулюється сама проблема, визначається потреба, встановлюються альтернативні шляхи вирішення, кожен з яких аналізується, відбувається зіставлення їх між собою, за результатами формується рішення, що максимально враховує специфіку тієї чи іншої проблеми.

На наш погляд, процес публічного управління компетенціями складається з двох взаємопов'язаних елементів:

– управління компетенціями: ідентифікація, аналіз, зіставлення, класифікація необхідних компетенцій;

– прикладні компетенції: формування новаційного знання з точки зору досягнення стратегічних цілей.

Як вдало прикладну класифікацію дослідники виділяють такі стадії формування компетенцій [6, с. 65] у контексті публічного управління:

1. Пошук і визначення компетенцій. Необхідно встановити, які компетенції потрібні для вирішення соціально значущих проблем у конкретній предметній сфері. На цьому етапі проводиться аналіз компетенцій, що існують. Не всі знання, а лише невелику частину їх, яку буде використано для вирішення соціального питання в конкретній сфері, повинно бути підготовлено для використання у перетворенні блоку знань. Після знаходження потрібної галузі знання необхідно визначити рівень компетенції експерта (носія знання).

2. Збирання (отримання) компетенцій. Для того щоб компетенції стали придатними до використання, їх повинно бути впорядковано й уточнено.

Цей етап публічного управління компетенціями передбачає побудову бази знань за допомогою діалогу з експертом. На етапі отримання доцільним є формування ієрархії компетенцій у контексті формування прикладної бази даних.

3. Консолідація компетенцій. Найважливішим вектором формування компетенцій є виділення непрямих знань, а саме отримання приховано відображених, невербальних відомостей від фахівців і експертів і подальша трансляція їх у формалізовані, документальні знання, що робить можливим надалі збалансований розвиток усієї системи.

4. Споживання компетенцій у процесі прийняття рішень. Ефективність рішень досягається за рахунок повноти і достовірності компетенцій, застосовуваних у процесі прийняття рішень. Пріоритетним напрямом під час прийняття рішень, на наш погляд, має бути взаємодія учасників публічного процесу, спрямована на дифузю емпіричної інформації, інновацій, ідей, актуальних для кожної конкретної ситуації знань. У зв'язку з цим у разі неефективності системи комунікації, відсутності загального доступу до знань і низького рівня культури спільної роботи невідворотно виникнуть складності в реалізації, втіленні в життя тих чи інших рішень. Побудова чіткої системи взаємодії на міжгруповому і груповому рівні – запорука продуктивності механізмів управління знаннями.

5. Еволюція (розвиток) компетенцій. Механізм формування компетенцій складається з формування та актуалізації бази даних, за допомогою диференціювання інструментарію, що включає в себе: збирання інформації про результати апробації рішень, фіксацію негативних і позитивних підсумків; аналіз зворотного зв'язку з населенням; аналіз і експериментування; упровадження практик, що зарекомендували себе з кращого боку; додаткове залучення представників державної влади, експертного співтовариства; формування нових компетенцій.

6. Кодифікація. Мета кодифікації – формування жорстко структурованої системи компетенцій, прийнятної для сприйняття широким колом осіб. Процес консолідації нового знання виглядає як витяг формалізованого знання з неформалізованого. До неформалізованих (неявних) компетенцій, невіддільних від їхніх носіїв, відносяться досвід, навички, вміння експерта. Увесь масив виділених компетенцій підлягає класифікації на знання, отримані з офіційних джерел (документовані), та приховані знання, що є частиною свідомості експерта, відповідають за його досвід і навички. Ефективне застосування баз знань визначається рівнем розвитку компетенцій осіб, які відповідають за введення інформації, та безпосередньо користувачів. Програмні засоби призначено для архівації, швидкого пошуку, дифузії та забезпечення необхідної конфіденційності.

До основних труднощів, що виникають при встановленні компетенцій, дослідники відносять:

– комунікативні бар'єри. Інформаційні технології (ІТ) як засіб обміну інформацією та знаннями являють собою інструмент інформаційної взаємодії учасників інформаційного процесу. До провідних перешкод у цьому разі відносяться невисокий рівень комп'ютерної грамотності населення, дисбаланс технологічного розвитку, що зумовлює потенційну вигоду від участі експертів у дистанційному обміні знаннями;

– часткове розуміння особистістю власних компетенцій. Емоційне колективне спілкування в неофіційній атмосфері допомагає виявленню імпліцитних знань. Цей соціальний процес, як на кінцеву мету якого дослідники вказують на підвищення рівня довіри, пов'язано з організацією спілкування на рівні командної взаємодії [2, с. 31].

7. Розвиток і передача (трансферт) компетенцій [3, с. 24]. Обмін компетенціями є засобом вирішення типових і стандартних завдань (проблем). Отримання знань та обмін знаннями – визначальні процеси в системі управління компетенціями, оскільки від продуктивності їх безпосередньо залежить здатність системи отримувати бажаний результат із наявних унікальних компетенцій.

8. Розвиток механізму зворотного зв'язку з учасниками взаємодії, зосередженого на актуалізації проблемних місць при фіксації взаємозв'язку між припущеннями індивідуумів і кінцевим ефектом.

9. Народження й акумулювання компетенцій. Однією з найважливіших цілей публічного управління компетенціями, що послуговує своєрідним фундаментом цього процесу, є формування бази компетенцій. Найважливішими елементами процесу збору даних має сенс вважати: систематизацію, деталізацію й уточнення типів інтелектуальних ресурсів, визначення здатності їх до перетворення знань на інтелектуальні активи; систематизацію (кодифікацію) компетенцій; гарантію доступності компетенцій. Формування бази компетенцій викликає необхідність вирішення проблеми вилучення, конкретизації знання, трансляції зазначеного знання таким чином, щоб воно стало зрозумілим і доступним для інших, а також проблем подавання компетенцій у явному систематизованому і кодифікованому вигляді. Пріоритетне завдання збереження знань – їхнє вторинне використання. Таким чином, фіксація знання розглядається як забезпечення постійного двостороннього зв'язку з представниками експертного співтовариства, які володіють унікальним потенціалом, який у зв'язку з наявністю низки причин не уявляється можливим передати й акумулювати з подальшим перенесенням на носії, що застосовуються під час складання баз даних. Найчастіше підтримку і подальшу імплементацію компетенцій пов'язано з їхньою формалізацією [5, с. 37].

На зазначеній стадії застосовується такий інструмент, як аудит компетенцій [7, с. – 28], що надає загальне уявлення про наявність різних категорій компетенцій із метою подальшого формування загальних карт компетенцій. Аудит компетенцій уможливає встановлення:

- місцезнаходження актуального для даного періоду джерела знання;
- того, як і де компетенції формуються;
- того, як вони систематизуються;
- ступеня цінності, корисності та доступності компетенцій;
- наявності перешкод для поширення й синтезу компетенцій;
- застосування ІКТ у процесі публічного управління компетенціями;
- наявних в експертів і фахівців ресурсів для зростання потенціалу компетенцій;
- категорій експертів щодо кожної галузі обміну компетенціями;
- проблемних сфер застосування компетенцій [8, с. 30].

На цій стадії здійснюється конструкція карти компетенцій, що наочно демонструє місцезнаходження і приналежність джерела знань. На карті компетенцій відбувається позиціонування категорій та ідей, кристалізація

галузей компетенцій. Будь-якої загальновизнаної методики, інструментарію з формування карт компетенцій немає.

Нині в дослідженнях поширено два концептуальних підходи до управління компетенціями. Перша концепція, що до недавнього часу мала високий рівень популярності, спирається на ідею “інформаційного ланцюжка цінностей”, згідно з якою провідні складові частини управління компетенціями – технологічні системи і процеси, тоді як людський потенціал виконує лише пасивну роль, пов’язану зі споживанням “найкращої практики”, формалізованої в інформаційних базах даних. Системи збирання, аналізу та контролю інформації застосовуються в контексті досягнення результатів відповідно до найкращої практики, яка априорі веде до максимальної ефективності [9, с. 34].

Техноцентричний підхід до процесу управління компетенціями, акцентовано на ролі інформаційних технологій у процесі управління компетенціями. Спочатку досліджувалося технології, перш за все призначені для пошуку, зберігання, класифікації, передачі даних та інформації в сучасних умовах. IT послугують підвищенню рівня комунікацій, розвитку обміну знаннями і найкращими практиками, що дає можливість говорити про існування завдань, які неможливо вирішити без IT-рішень:

- швидке вилучення інформації в середовищі управління компетенціями, підтримка аналізу вмісту компетенції;
- підтримка контакту між територіально розкиданими джерелами компетенцій;
- підтримка можливості користувачів зі знаходження експертів для залучення до спільної роботи;
- можливість залучення трьох груп акторів (держава, населення, бізнес-структури) до вирішення суспільно значущих завдань;
- скорочення часу пошуку необхідної інформації;
- зменшення витрат, підвищення якості обслуговування громадян.

Для нового розуміння проблеми управління знаннями потрібні ресурси, адаптивні до трансформацій зовнішнього середовища. Велику цінність являє собою нині компетенція не “робити справу правильно”, а “робити правильну справу” [10, с. 49]. На підставі викладеного, людські системи стають ключовими і основоположними компонентами, що володіють вичерпним пізнанням сутності суперечностей проблеми. Вивірені гносеологічно й емпірично практики й алгоритми не може бути отримано без аналізу з точки зору діалектики, шляхом зіставлення минулого досвіду, справжньої дійсності й ефективності планування майбутнього розвитку, що вимагає найпильнішого аналізу. Порівняльна характеристика теоретичних підходів технологічного і соціального напрямку дозволяє дійти висновку про те, що процес публічного управління компетенціями вимагає застосування обох напрямів з метою отримання найбільш ефективних результатів.

Оцінка ефективності публічного способу управління здійснюється на підставі аналізу характеристик підсистем публічного управління компетенціями. Зокрема, на результативність функціонування керівної підсистеми впливають професіоналізм і компетентність управлінців, наявність налагоджених систем моніторингу системи публічного управління в тісному взаємозв’язку з наявністю продуманих механізмів громадського контролю, диверсифікація

відповідальності між органами державного і муніципального управління, зацікавленими учасниками, представниками підприємницьких кіл, досягнення відкритості для громадськості процесу функціонування алгоритму знання. Водночас ефективність підсистеми інтеракції інформаційно-комунікаційного плану залежить від ступеня забезпеченості технічними ресурсами, а саме апаратними та програмними засобами, реалізації процесу публічного управління компетенціями. На ефективність керованої підсистеми, у свою чергу, впливають динаміка освіти в країні; ступінь доступності початкової, середньої та вищої освіти; темпи прогресу науково-дослідного потенціалу на тій чи іншій території та ін.

Застосування технології публічного управління компетенціями у процесі розроблення, прийняття та реалізації управлінського рішення в умовах активного упровадження ІКТ сприяє отриманню синергетичного ефекту взаємодії технологічної системи та інтелектуального потенціалу населення.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Резюмуючи розглянутий процес публічного управління компетенціями в умовах застосування сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, слід зазначити наступне. Процес публічного управління компетенціями повинен базуватися на функціонуванні трьох підсистем: керівна підсистема (органи державного і муніципального управління, до компетенції яких входить прийняття рішень, що мають підвищений суспільний резонанс, і представники громадських і підприємницьких структур, які займаються формуванням дієвої системи громадського контролю); керована підсистема (народонаселення тієї чи іншої території – об'єкт управління як носій знання); підсистема інтеракції інформаційно-комунікаційного плану (вертикальна і горизонтальна, пряма і зворотна, комунікації між інститутами держави, суспільства і бізнесу).

Залучення інтелектуального ресурсу населення у процес досягнення цілей, що мають підвищений суспільний резонанс, детермінує посилення публічного характеру управління. Результативність публічного характеру управління залежить від узгодженості функціонування трьох підсистем публічного управління компетенціями: керівної підсистеми, керованої підсистеми, підсистеми інформаційно-комунікаційної взаємодії.

З урахуванням вищевикладеного, сам публічний процес управління компетенціями являє собою сукупність таких складників, як управління компетенціями і використання компетенцій у дії, що включають сукупність процедур, дотримання яких необхідне для отримання бажаного результату. До основних етапів формування компетенцій у процесі їхнього публічного отримання належать: ідентифікація (визначення) компетенцій, отримання компетенцій, фіксація компетенцій, використання компетенцій під час прийняття рішень, розвиток компетенцій, кодифікація, удосконалення та передача (трансферт) даних, аналіз та виражена конструктивна реакція з учасниками взаємодії, генерація та збереження компетенцій.

Використовуючи технологічний і соціальний потенціал на сучасному етапі суспільного розвитку, уявляється можливим отримати синергетичний ефект від спільного функціонування сучасних ІТ і знань експертного співтовариства, необхідний для вдосконалення системи публічного управління й розв'язання суспільно значущих проблем.

Список використаних джерел

1. Воронов О. І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
2. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
3. Клименко І. В., Акімов О. О., Афонін Е. А. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : ЦУЛ, 2016. 176 с.
4. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
5. Надолішній П. І. Професійна компетентність політика і урядовця як умова дієвості публічної влади: взаємозв'язок теоретико-світоглядної і практичної складових. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 3 (43), т. 1. С. 62–73.
6. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін. ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекедова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
7. Хаджирадева С. К., Воронова С. В., Кравцова Н. Є. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2017. Ч. II. 165 с.
8. Професійна компетентність керівника базового центру зайнятості : монографія / М. В. Судаков, А. В. Казановський, Л. М. Фокас та ін. ; за ред. М. В. Судакова. Київ : ІПК ДСЗУ, 2013. 167 с.
9. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах та ін. ; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
10. Цветков В. В., Горбатенко В. П. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 248 с.

Stativka N. V.,

*Doctor of Public Administration, Professor, Head of Labor Economics and Personnel Management Department, KRI NAPA, Khakiv
ORCID 0000-0003-0903-6256;*

Bubliy M. P.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, KRI NAPA, Khakiv
ORCID 0000-0003-1060-6404*

PUBLIC MANAGEMENT OF COMPETENCIES IN THE CONDITIONS OF APPLICATION OF MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

The article examines public competence management in the context of the use of modern information and communication technologies. The process of public competence management in the context of the use of modern computer technologies and software, the following should be noted. The process of public competence management should be based on the functioning of three subsystems: the management subsystem (bodies of state and municipal administration, whose competence includes making decisions that have an increased public response, and representatives of public and business structures engaged in the formation of an effective system of public control); managed subsystem (the population of a particular territory is an object of management as a carrier of knowledge); information and communication plan interaction subsystem (vertical and horizontal, forward and reverse, communication between state, society and business institutions).

The involvement of the intellectual resource of the population in the process of achieving goals that have an increased public response determines the strengthening of the public nature of management. The effectiveness of public management depends on the consistency of the functioning of three subsystems of public competence management: the management subsystem, the managed subsystem, and the information and communication interaction subsystem.

Based on the above, concluding that the public competence management process itself is a set of such components as competence management and the use of competencies in action, which include a set of procedures, compliance with which is necessary to obtain the desired result. The main stages of competence formation in the process of their public acquisition include: identification (definition) of competencies, acquisition of competencies, fixing competencies, using competencies in decision-making, competence development, codification, improvement and transfer (transfer) of data, analysis and expressed constructive reaction with participants in interaction, generation and preservation of competencies.

Using the technological and social potential at the present stage of social development, it is possible to obtain a synergistic effect of the joint functioning of modern information technologies and the knowledge of the expert community, necessary for improving the public administration system and solving socially significant problems.

Keywords: public administration, information and communication interaction, knowledge management, competence management, competence audit, communication, competence.

References

1. Voronov, O.I. (2017). *Teoriia i praktyka pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen v indeterminovanykh umovakh* [Theory and practice of public administration decisions in indeterminate conditions]. Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].
2. Zelinskyi, S.E. (2016). *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv* [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Klymenko, I.V., Akimov, O.O., Afonin, E.A. (2016). *Suchasni modeli kompetentsii derzhavnykh sluzhbovtziv* [Modern models of competencies of civil servants]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
4. Minenko, M.A. (2014). *Publichne upravlinnia: teoriia ta metodolohiia* [Public administration: theory and methodology]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
5. Nadolishnii, P.I. (2010). *Profesiina kompetentnist polityka i uriadovtsia yak umova diievosti publichnoi vlady: vzaiemozviazok teoretyko-svitohliadnoi i praktychnoi skladovykh* [Professional competence of a politician and an official as a condition for the effectiveness of public power: the relationship between theoretical and ideological and practical components]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia: zb. nauk, prats. – Actual problems of public administration: sat. sciences, works*, 3 (43), 62–73. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
6. Babaiev, V.M., Novikova, M.M., Chernov, S.I. and other (2019). *Praktychni aspekty publichnoho upravlinnia v konteksti staloho rozvytku* [Practical aspects of public administration in the context of sustainable development]. Kharkiv: Drukarnia Madryd [in Ukrainian].
7. Khadzhyradieva, S.K., Voronova, S.V., Kravtsova, N.Ie. (2017). *Profesionalizatsiia u sferi publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektyvy vyrishennia: Suchasnyi kontent profesiinoho rozvytku menedzheriv osvity v umovakh reformuvannia osvitnoi haluzi* [Professionalization in the field of public administration: status, problems, prospects: Modern content of professional development of education managers in terms of reforming the education sector]. Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].
8. Sudakov, M.V., Kazanovskyi, A.V., Fokas L.M. and other (2013). *Profesiina kompetentnist kerivnyka bazovoho tsentru zainiatosti* [Professional Competence of the head of the basic employment center]. Kyiv: IPK DSZU [in Ukrainian].
9. Chernov, S., Voronkova, V., Banakh, V. and other. (2016). *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid* [Public management and administration in an information society: domestic and foreign experience]. Zaporizhzhia: ZDIA [in Ukrainian].
10. Tsvietkov, V.V., Horbatenko, V.P. (2007). *Demokratiia – Upravlinnia – Biurokратиia: v konteksti modernizatsii ukrainskoho suspilstva*. [Democracy – Management – Bureaucracy: in the context of modernization of Ukrainian society]. Kyiv: Instytut derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho NAN Ukrainy [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 05.02.2021 р.