

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВИ І ПРАВА, ІСТОРІЯ  
ПОЛІТИЧНИХ ТА ПРАВОВИХ УЧЕНЬ; КОНСТИТУЦІЙНЕ,  
МУНІЦИПАЛЬНЕ ПРАВО. ФІЛОСОФІЯ ПРАВА**

УДК 351.7

DOI 10.31732/2708-339X-2024-13-A1

**ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

**Француз А.Й.,**

*Герой України, Заслужений юрист України,  
доктор юридичних наук, професор  
Університет економіки та права «КРОК»  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, Україна, 03113  
e-mail: anatoliyjf@krok.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2861-1252>*

**Марченко П.С.,**

*здобувач ступеня вищої освіти «Магістр»  
Університету економіки та права «КРОК»  
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, Україна, 03113  
e-mail: MarchenkoPS@krok.edu.ua*

**PROFESSIONALIZATION AND MODERNIZATION OF THE CIVIL  
SERVICE**

**Frantsuz A. Yo.,**

*Hero of Ukraine, Honored Lawyer of Ukraine,  
Doctor of Legal Sciences, Professor,  
Head of the Department of State and Legal Disciplines of «KROK» University  
Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113  
e-mail: AnatoliyFJ@krok.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2861-1252>*

**Marchenko P.S.,**

*graduate of the Master's degree of  
«KROK» University  
Kyiv, Tabirna St., 30-32, Ukraine, 03113  
e-mail: MarchenkoPS@krok.edu.ua*

**Анотація.** Стаття присвячена осмисленню доктринально-правових засад професіоналізації державної служби, як одного зі шляхів реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Головною ідеєю статті є те, що без формування та добору професійної команди управлінців будь-який лідер не матиме можливості якісно та повноцінно виконувати функції з публічного управління. Тому важливо формувати професійні команди, оскільки досвід України засвідчив, що відсутність професійної підготовки державних службовців може стати причиною саботажу у виконанні професійної діяльності та звести нанівець будь-які гарні ідеї та механізми реалізації стратегічного бачення розвитку країни, міста або галузі.

Проведено аналіз змісту основних понять, дотичних з темою дослідження, а саме: «державне управління», державна служба», «державний службовець», «кадрова політика», «професійне навчання», «професійне навчання державно-управлінських кадрів», «професіоналізація». Звернуто увагу, що комплексна професіоналізація державного управління є необхідною умовою ефективного функціонування кадрової системи державної служби. Визначено, що система підготовки державних службовців повинна орієнтуватись на принципи професіоналізму та компетентності.

Наголошується, що в період реформування державної кадрової системи, орієнтуючись на європейський досвід, постає необхідність підготовки компетентного, конкурентоспроможного державного службовця, активного до змін та викликів сьогодення, який якісно та ефективно виконуватиме свої професійні обов'язки. Визначено, що в рамках євроінтеграції професіоналізація передбачає створення належних умов для постійного

оновлення та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок фахівців, стимулювання їх до саморозвитку. Наголошується, що ефективна професіоналізація державних службовців вимагає функціонування дієвого механізму взаємодії між органами державної влади та закладами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Обґрунтовано необхідність професіоналізації державних службовців в умовах модернізації кадрової системи в Україні.

**Ключові слова:** професіоналізація, державний службовець, державна служба, компетентність, професійна підготовка, кадрова політика.

**Формул:** 0, рис.: 0, табл. 0, бібл.: 15.

**Abstract.** The article is devoted to the understanding of the doctrinal and legal foundations of the professionalization of public service, as one of the ways of implementing the theory of leadership in public administration. The main idea of the article is that without the formation and selection of a professional team of managers, any leader will not have the opportunity to qualitatively and fully perform public management functions. Therefore, it is important to form professional teams, as the experience of Ukraine has shown that the lack of professional training of public servants can cause sabotage in the performance of professional activities and nullify any good ideas and mechanisms for implementing a strategic vision of the development of the country, city, or industry.

An analysis of the content of the main concepts related to the topic of the study was carried out, namely: "public administration", "public service", "civil servant", "personnel policy", "professional training", "professional training of public management personnel", "professionalization". Attention is drawn to the fact that comprehensive professionalization of state administration is a necessary condition for the effective functioning of the personnel system of the civil service. It was determined that the system of training civil servants should be based on the principles of professionalism and competence.

It is emphasized that in the period of reforming the state personnel system, based on the European experience, there is a need to train a competent, competitive civil servant, active in the changes and challenges of today, who will perform his professional duties efficiently and effectively. It was determined that within the framework of European integration, professionalization involves the creation of appropriate conditions for constant updating and improvement of professional knowledge, abilities and skills of specialists, stimulating them to self-development. It is emphasized that the effective professionalization of civil servants requires the functioning of an effective mechanism of interaction between state authorities and institutions of training, retraining and advanced training of civil servants and local self-government officials. The need for professionalization of civil servants in the conditions of modernization of the personnel system in Ukraine is substantiated.

**Keywords:** professionalization, civil servant, civil service, competence, professional training, personnel policy.

**Formulas:** 0, fig.: 0, tabl.: bibl.: 15.

**Постановка проблеми.** Державна служба кожної держави є показником якості налагодженості та ефективності механізму реалізації державної політики як внутрішньої, так і зовнішньої. Країни всього світу користуються можливістю покращити свої шанси залучити зарубіжні та внутрішні інвестиції і збільшити темпи зростання через реформування правової та адміністративної системи. В умовах війни актуалізується питання інституційної спроможності держави, тобто йдеться про здатність органів влади, зважаючи на наявні ресурси та засоби, приймати рішення, які можна реально втілювати у життя, забезпечуючи безпеку та певний рівень життя громадян. Метою державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності є досягнення єдності в українському суспільстві шляхом подолання суперечностей соціокультурного, мовного, регіонального характеру на основі європейського та євроатлантичного курсу, забезпечення дотримання конституційних гарантій прав і свобод люди-

ни і громадянина. Складовими цієї державної політики стали національно-патріотичне виховання, військово-патріотичне виховання та громадянська освіта. Основними суспільно-державними (національними) цінностями України визначено: соборність, самобутність, гідність, волю. Безумовно, саме на державних службовцях лежить основна місія реалізація цієї політики в життя. Процес реалізації політики щодо української національної та громадянської ідентичності державні службовці, й ширше – публічні управлінці, мають розпочинати з себе. В цьому контексті патріотизм та громадянськість постають не лише як засади формування публічної політики та принципи державної служби, але як якості та професійно-етичні характеристики особи державного службовця.

Важливим напрямом у розвитку публічного управління та адміністрування є питання розвитку лідерства та формування нової політичної еліти. Нині у кадровій політиці зарубіжних держав робиться акцент на здатність і готовність публічних

службовців до лідерства, вміння приймати зважені рішення, переконувати в їхній доцільності та втілювати їх у життя.

Проблеми державного управління і державної кадрової політики України зумовлені низкою чинників, а саме: – відставання розвитку правового забезпечення та боротьба зі зловживаннями працівників, низьким рівнем мотивації та соціального захисту, недостатнім рівнем організаційної культури; – недосконалість нормативно-правової бази, застарілі технології та механізми реалізації державної кадрової політики, недостатність їх теоретичного розроблення в науковій літературі; – відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну ролі працівників кадрових служб в керуванні людськими ресурсами на державній службі, необхідність всебічного вивчення та запровадження вже існуючого вітчизняного та зарубіжного досвіду формування відповідних служб (підрозділів) з реалізації державної кадрової політики. Невід’ємним інструментом розв’язання перелічених вище проблем державного управління, які накопичувалися впродовж всього періоду української незалежності, є професіоналізація державної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців постійно є предметом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: В. Авер’янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М. Багмета, В. Беглиці, В. Васильєва, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, В.Ємельянова, В. Ігнатова, В. Лугового, О. Оболенського, В. Олуйка.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. На сучасному етапі розвитку публічного управління в країнах світу викликає особливий інтерес до теорій лідерства як елементу комплексного механізму реформування та модернізації публічної служби.

**Мета статті** полягає у дослідженні вдосконалення процесу професіоналізації та модернізації державного службовця, спираючись на євроінтеграційний напрям.

**Виклад основних положень.** Метою професіоналізації державної служби є підвищення якості надання управлінських послуг,

упровадження серед державних службовців основних принципів управління, кодексу етики та професіоналізму. Професіоналізація містить у собі поєднання трьох складових: розвиток професії, становлення державного службовця як фахівця-професіонала та становлення державних службовців як специфічної соціально-професійної групи [1].

Для розвитку професіоналізму державного службовця, враховуючи європейські стандарти державної служби, необхідно: дотримуватися етики поведінки; якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов’язків, результати яких відповідають вимогам суспільства; бути компетентним, ефективним; орієнтуватись на задоволення потреб конкретних груп споживачів державних послуг; мати мотивацію до роботи та задоволення від неї; використовувати новітні технології у своїй діяльності; досягати певного необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь; бути відповідальним за свої вчинки; не використовувати дискримінаційних методів проти інших осіб щодо національності, мови, кольору, культури, віку, політики, релігії або сексуальної орієнтації; бути людиною з гідною репутацією та високими моральними принципами; турбуватися за своє кар’єрне зростання та професійний розвиток; бути відкритим до інновацій; мати бажання постійно підвищувати свій рівень знань за фахом, навчатися [2].

Процес адаптації інституту державної служби до європейських стандартів ще далекий до свого завершення. Російсько-українська війна тільки ускладнила цей процес та ставить нові виклики до інституту державної служби. Система професійного навчання державних службовців базується на таких принципах Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих: – обов’язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; – цілеспрямованості, про-

гностичності та випереджувального характеру; – забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; – інноваційності та практичної спрямованості; – індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; – відкритості та академічної доброчесності; – наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; – гарантованості фінансування професійного навчання. Звертаючись до Європейського досвіду, важливим складником європейської інтеграції України є реформування державної служби згідно із зобов'язаннями, передбаченими Угодою про асоціацію України із ЄС 2014 р. і іншими міжнародними договорами. Інституційна спроможність державної служби України повинна невід'ємно інкорпорувати та забезпечити застосування у своїй щоденній практиці низку фундаментальних принципів організації та діяльності державної служби, серед яких: – верховенства закону; – відкритості і прозорості; підзвітності; – ефективності і результативності. Зазначені принципи інтегровані у європейську систему публічної служби на рівні кадрової взаємодії органів державної влади [3].

Європейські управлінсько-правові принципи поглиблення професіоналізації публічної служби базуються на організації підвищення кваліфікації на основі випереджувального реагування на проблеми, що потенційно можуть виникнути при реалізації стратегічних планів національної адміністрації та/або регіональних органів влади. Сьогодні у світі реалізується досить багато моделей публічної служби, дослідження яких може бути корисним для України служби. Таким чином, необхідно враховувати досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливості його адаптації у вітчизняну практику.

Обраний Україною стратегічний напрям євроінтеграційного розвитку передбачає утвердження публічної, професійної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби. Це вимагає удосконалення механізму координації інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС, зокрема шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інструментів інституціональної

розбудови ЄС Twinning, TAIEХ, SIGMA, підвищення професійного рівня державних службовців та поліпшення роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції.

Тож нині на перший план виходить навчання за освітніми онлайн-платформами відповідно до особистісних потреб та саморозвитку публічних службовців, що диктує необхідність впровадження освітніх інновацій та новітніх ІТ-технологій, у тому числі електронного навчання, smart-технологій, хмарних технологій, методів критичного мислення, впровадження у навчальний процес гейміфікації (один із трендів сучасної освіти, запровадження елементів ігрових механік в освітній процес. Використовується для підвищення якості освіти, вирішення проблем оволодіння навичками, підвищення мотивації), технології портфоліо тощо. Сучасні умови вимагають від публічних службовців готовності постійно розвивати свої знання та навички впродовж усього життя, що є можливим завдяки навчанням за онлайн-курсами, участі у школах професійної майстерності, у тренінгах, дебатах, мозкових штурмах, ділових іграх, workshop, у веб-квестах, форумах тощо [4, с. 146-151].

Однак модернізація системи вищої освіти, зокрема і в сфері підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування, вимагає подальшого поглибленого наукового обстеження кращих зарубіжних практик у цій галузі знань з метою їх адаптації до українських реалій та презентації результатів впровадження такого досвіду вітчизняними вищими навчальними закладами для освітнього співтовариства.

Система кадрової роботи в європейських країнах передусім спрямована на професіоналізацію публічної служби. Сьогодні Європа перебуває на етапі змін щодо підходів до навчання публічних службовців. Тому для України є надзвичайно цінним досвід зарубіжних країн щодо організації професійної освіти публічних службовців, оскільки сучасні умови й виклики часу ставлять перед державою нові завдання і вимагають наявності високопрофесійних керівних кадрів зі стратегічним мисленням, здатних ефективно працювати в умовах реформ і загальносвітових тенденціях розвитку систе-

ми публічного управління та адміністрування [5, с. 62-70].

Для прикладу, у Швеції використання поняття публічна служба для опису як державної служби, так і служби в органах місцевого самоврядування пояснюється тим, що в обох випадках служба базується на принципах прозорості, неприбутковості та забезпечення інтересів громадян. Проте ці служби й там розділяють по тим самим причинам, що й в Україні: різна компетенція та сфера впливу; право на автономію та самоврядування, а також різні специфіки роботи та контекст [6]. Цікавою особливістю у скандинавській моделі місцевого самоврядування є те, що службовці в органах місцевого самоврядування в Швеції мають високий рівень професіоналізму та незалежності – вони проходять спеціалізовану підготовку та мають відповідні кваліфікації для виконання своїх обов'язків. У Данії поняття публічна служба також застосовується для опису як державної служби, так і служби в органах місцевого самоврядування. Це пов'язано зі спільними принципами ефективного та надійного виконання публічних обов'язків незалежно від рівня управління. Щодо Норвегії, то слід звернути увагу на вимоги до службовців в органах місцевого самоврядування, таким чином не враховується надбавка за вислугу років, а основні критерії покладаються на такі елементи, як: високий рівень освіти, професійні навички та досвід роботи у відповідній сфері [7]. Отже, модель скандинавської організації служби в органах місцевого самоврядування має ряд схожих рис – велика увага до розвитку місцевого самоврядування та його ролі в управлінні територіями; певні особливі вимоги для службовців в органах місцевого самоврядування; акцент уваги на прозорості та відкритості; використання інноваційних підходів для покращення ефективності роботи службовців в органах місцевого самоврядування – на підставі яких при майбутніх реформах щодо служби в органах місцевого самоврядування українським діячам треба звернути увагу на досвід саме цих країн з таких аспектів як: професійна підготовка та кваліфікація (вивчення підходів щодо надання належної професійної підготовки та кваліфікації службовцям), конкурсний

відбір та прозорість, конкурсний відбір та прозорість (вивчення практик забезпечення об'єктивного та справедливого процесу), залучення громадськості [8, с. 21-27].

Стандарти державної служби відповідно до європейських критеріїв ґрунтуються на принципах верховенства права, дотримання законності, патріотизму, політичної нейтральності, відповідальності, ефективності, результативності, доброчесності, професіоналізму, лояльності, публічності, прозорості, стабільності, рівного доступу до публічної служби. Вважається, що результат професіоналізації буде найбільш ефективним, якщо вона охоплюватиме вищі керівні кадри, тобто управлінський персонал органу публічного управління, і далі впроваджується за ієрархічними рівнями [9, с. 53-58]. Професіоналізація містить у собі поєднання трьох складових: розвиток професії, розвиток публічного службовця як фахівця та професіонала; розвиток публічних службовців як специфічної соціально-професійної групи [10, с. 162].

Тому розвиток професіоналізації публічних службовців має розглядатися також в синергетиці публічного управління, по-перше, це суб'єктами захисту національних цінностей з боку держави; по-друге, це об'єктами захисту національних цінностей, якими є співробітники, служби, підрозділи, органи, а також керівники та керівні апарати, які діють на відповідних рівнях, становлять у своїй сукупності керівну підсистему всієї системи органів у цілому і кожного з них зокрема; по-третє, з боку громадських та неурядових організацій, які є також суб'єктами публічного управління захистом національних цінностей держави та суспільства [11, с. 123-128].

Сьогодні Української держави свідчить про пріоритетність, обов'язковість вирішення проблеми професіоналізму як виклику сьогодення, адже країнами-лідерами є ті держави, які виходять з того, що найвигідніші інвестиції – це інвестиції у людський капітал, а перспективи соціально-економічного розвитку вони пов'язують насамперед з якістю освіти [12, с. 121-126].

**Висновки.** Обраний Україною стратегічний напрям євроінтеграційного розвитку передбачає утвердження публічної, про-

фесійної, політично неупередженої, орієнтованої на громадян державної служби. Це вимагає удосконалення механізму координації інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС, підвищення професійного рівня державних службовців та поліпшення роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції. Інтеграція України до європейської спільноти та модернізація системи вищої освіти України сприятиме професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної і економічної реформ, захист національних цінностей держави, суспільства та індивідууму, дасть можливість Україні стати повноцінним членом Європейського Союзу.

Однак модернізація системи вищої освіти, зокрема і в сфері підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування, вимагає подальшого поглибленого науково-

го обстеження кращих зарубіжних практик у цій галузі знань з метою їх адаптації до українських реалій та презентації результатів впровадження такого досвіду вітчизняними вищими навчальними закладами для освітнього співтовариства.

Професіоналізація державної служби – це один з вирішальних інструментів забезпечення стійкості державного механізму України в умовах ведення бойових дій на нашій суверенній території в контексті європейської інтеграції, а також є одним з визначальних передумов забезпечення стійкості органів публічної влади на всіх рівнях зараз та на стадії відбудови після перемоги як невід’ємна складова забезпечення успішної відбудови в післявоєнний період. Вирішальну роль серед інструментів професіоналізації державних службовців є вибір та проходження ними підвищення кваліфікації в індивідуальній програмі за напрямом «європейська та євроатлантична інтеграція» на усіх рівнях державної служби.

#### *Література:*

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/звіт%20ПІП%202023%20рік.pdf>. (дата звернення: 15.09.2024)
2. Древаль О. Ю., Коваленко О. І. Питання професіоналізації державних службовців. 01/01/2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060146.pdf>. (дата звернення: 15.09.2024)
3. Захорольська В. Вдосконалення кадрової політики публічної служби в Україні: досвід країн ЄС. URL: [https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022\\_7\\_Material\\_conference\\_16\\_06\\_2022-65-67.pdf?sequence=1](https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022_7_Material_conference_16_06_2022-65-67.pdf?sequence=1) (дата звернення: 15.09.2024)
4. Комонюк А. Є., Чорна В. Г. Проблемні питання адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-146-151 Наукові записки. Серія: Право. Scientific notes. Series: Law. Випуск 13. 2022. с. 146-151. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222/208> (дата звернення: 15.09.2024)
5. Ларіна Н.Б. Професіоналізація управлінських кадрів як чинник модернізації системи публічного управління та адміністрування в Україні. Право та державне управління. 2018. Вип. № 3. Т. 2. С. 62-70.
6. Про державну службу: Закон України від 10 грудні 2015 року № 889 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.09.2024)
7. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. Ст. 2021.
8. Ситник Г. П., Ларін С. В. Проблемні питання формування та захисту національних цінностей України: теоретичний аспект. Право та державне управління : зб. наук. праць. 2017. Вип. 3 (28). С. 21-27.
9. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. Наукові записки Інституту журналістики. 2013. Т. 50. С. 53-58.
10. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
11. Василевська Т. Українські культурні особливості етики державного службовця. Освіта і управління: наук.-практ. журнал. 2010. № 4. С. 123-128.
12. Нинюк М. Професійна культура – як основа ефективної діяльності кадрів публічного управління. Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша : зб. наук. та навч.-метод. пр. / за заг. ред. В. І. Бортнікова, Я. Б. Яроша. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. Вип. 12. С. 121-126.
13. Пірен М. Політико-управлінська еліта України – носій національної ідеї. Психологія і суспільство: український теоретико-методологічний соціогуманітарний часопис. 2012. № 1. С. 21-26.
14. Шпекторенко І. В. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3 (30). С. 126-133.

15. Даниленко Ю.С. Процедурні аспекти оцінювання діяльності державних службовців в Україні. Правові та інституційні механізми забезпечення сталого розвитку держави та права в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2 т. / відп. ред. М.В. Афанасьєва. Одеса: Юридична література, 2016. С. 53-56.

**References:**

1. Analytical report on the determination of individual needs in the professional training of civil servants for 2023 URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/проєснийне%20навчання/ райот%20ИП%202023%20рик.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/проєснийне%20навчання/райот%20ИП%202023%20рик.pdf) (Accessed September 15, 2024)
2. Dreval O. Yu., Kovalenko O. I. The issue of professionalization of civil servants. 01/01/2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060146.pdf> (Accessed September 15, 2024)
3. Zakhorska V. Improvement of personnel policy of public service in Ukraine: experience of EU countries. URL: [https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022\\_7\\_Material\\_conference\\_16\\_06\\_2022-65-67.pdf?sequence=1](https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022_7_Material_conference_16_06_2022-65-67.pdf?sequence=1) (Accessed September 15, 2024)
4. Komonyuk A. E., Chorna V. G. Problematic issues of adaptation of the civil service to the standards of the European Union DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-146-151 Scientific notes. Series: Right | Scientific notes. Series: Law. Issue 13. 2022. p. 146-151. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222/208>. (Accessed September 15, 2024)
5. Larina N.B. Professionalization of management personnel as a factor in the modernization of the system of public management and administration in Ukraine. Law and public administration. 2018. Issue No. 3. T.2. P. 62-70.
6. On civil service: Law of Ukraine of December 10, 2015 No. 889 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed September 15, 2024)
7. On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand: Law of Ukraine dated September 16, 2014 No. 1678-VII. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2014. No. 40. Art. 2021.
8. Sytnyk G. P., Larin S. V. Problematic issues of formation and protection of national values of Ukraine: theoretical aspect. Law and public administration: coll. of science works 2017. Issue 3 (28). P. 21-27.
9. Husak I. V. Personnel processes as a factor in the professionalization of civil servants in Ukraine. Scientific notes of the Institute of Journalism. 2013. Vol. 50. P. 53-58.
10. Vasilevska T. E. Ethics in public service: textbook. Kyiv: NADU, 2018. 256 p.
11. Vasylevska T. Ukrainian cultural peculiarities of the ethics of a civil servant. Education and management: science and practice. magazine. 2010. No. 4. P. 123-128.
12. Nynyuk M., Professional culture – as the basis of effective activity of public administration personnel. All-Ukrainian political readings named after Professor Bohdan Yarosh: coll. of science and teaching method. pr. / in general ed. V. I. Bortnikova, Y. B. Yarosha. Lutsk: Vezha-Druk, 2023. Issue 12. P. 121-126.
13. Piren M. The political and administrative elite of Ukraine is the bearer of the national idea. Psychology and society: Ukrainian theoretical and methodological socio-humanitarian journal. 2012. №. 1. P. 21-26.
14. Shpektorenko I. V. Approaches to the professional mobility of civil servants in modern concepts of professionalization. State administration and local self-government. 2016. Issue 3 (30). P. 126-133.
15. Yu.S. Danylenko Procedural aspects of evaluating the performance of civil servants in Ukraine. Legal and institutional mechanisms for ensuring the sustainable development of the state and law in the conditions of European integration: materials of the International. science and practice conf.: in 2 volumes / resp. ed. M.V. Afanasyev. Odessa: Legal Literature, 2016. P. 53-56.

**Стаття надійшла до друку 15 вересня 2024 року**