

*В. М. Мороз,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0796-5035>*

*С. А. Мороз,
д. держ. упр., старший дослідник, провідний науковий співробітник науково-методичного відділу
забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових
військ Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-1278>*

*Ю. В. Черкашин,
старший науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості
освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових військ
Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7227-3836>*

*Д. К. Шутов,
аспірант кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8981-1500>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.441

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

V. Moroz,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

S. Moroz,
Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Senior Research Associate of the Department
of Scientific and Methodological for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education,
Military Institute of Armored Forces of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Y. Cherkashyn,
Senior Research Associate of the Scientific and Methodological Department for Quality Assurance of Educational Activities and
Higher Education, Military Institute of Armored Forces of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

D. Shutov,
PhD student of the Department of Sociology and Public Administration,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS THE BASIS FOR ENSURING
THE QUALITY OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

За результатами аналізу змісту відібраних для узагальнення нормативно-правових актів, були відібрані ті з них, які містять найбільш конкретне за своїм змістом визначення категорії "професійна компетентність". Відібрані для подальшого узагальнення визначення були систематизовані у межах таблиці, структура якої передбачала формалізацію квінтесенції змісту кожного

з тлумачень. Порівняння змісту визначень категорії "професійна компетентність" дозволило з'ясувати той факт, що деякі з них тлумачать відвідну категорію через комбінацію знань, умінь та навичок, в той час як інші — зосереджуються на здатності особи застосовувати цю комбінацію під час своєї трудової діяльності за фахом. Виявлена розбіжність фокусів уваги розглянутих нами визначень, стала підґрунтям для формулювання припущення про існування так званих статичної (акцент уваги на системі або переліку компетентностей — статичний аспект) та динамічної (акцент уваги на індивідуально-психологічних особливостях людини які детермінують її готовність до використання наявних у неї компетентностей під час практичної діяльності — динамічний аспект) характеристик в актуалізації змісту відповідного феномену. Комбінування цих підходів у межах одного змістовного концепту, дозволило сформулювати висновок про доцільність сприйняття змісту феномену професійної компетентності публічних службовців через призму таких складових як: динамічна система знань, умінь та навичок здатність та спроможність особи використовувати наявні у неї знання, уміння та навички; алгоритми поведінки; мотивація публічного службовця щодо виконання покладених на нього функцій. Такий підхід до тлумачення професійної компетентності може розглядатись на рівні методологічного підґрунтя для подальшого вдосконалення діючих стандартів вищої освіти за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування".

Based on the results of the analysis of the content of the regulatory legal acts selected for generalization, those were selected that contain the most specific definition of the category of "professional competence" in terms of their content. The definitions selected for further generalization were systematized within the framework of a table, the structure of which provided for the formalization of the quintessence of the content of each of the interpretations. A comparison of the content of the definitions of the category of "professional competence" made it possible to clarify the fact that some of them interpret the relevant category through a combination of knowledge, skills and abilities, while others focus on the ability of a person to apply this combination during their professional work. The revealed divergence of the focuses of attention of the definitions we have considered became the basis for formulating the assumption about the existence of the so-called static (emphasis on the system or list of competencies — static aspect) and dynamic (emphasis on the individual psychological characteristics of a person that determine his readiness to use his existing competencies during practical activities — dynamic aspect) characteristics in the actualization of the content of the corresponding phenomenon. Combining these approaches within one meaningful concept made it possible to formulate a conclusion about the expediency of perceiving the content of the phenomenon of professional competence of public servants through the prism of such components as: a dynamic system of knowledge, skills and abilities; the ability and ability of a person to use his existing knowledge, skills and abilities; behavioral algorithms; the motivation of a public servant to perform the functions assigned to him. This approach to the interpretation of professional competence can be considered at the level of a methodological basis for further improvement of the current standards of higher education in the specialty "Public Management and Administration"

Ключові слова: компетентність; професійна компетентність публічного службовця; формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби; професійний та особистісний розвиток фахівців публічної служби; вдосконалення змісту підготовки публічних службовців; кадрова політика, якість освіти, якість вищої освіти.

Key words: competence; professional competence of a public servant; formation and development of the personnel potential of the public service; professional and personal development of public service specialists; improvement of the content of training of public servants; personnel policy, quality of education, quality of higher education.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика професійної компетентності публічних службовців, з огляду на її позиціонування, як у ме-

жах опрацьованого фахівцями SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) програмного документу "Принципи державного управління" [9], так й у положеннях Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки [13], є актуальним напрямом для організації наукових досліджень.

Тка актуальність проблематики професійної компетентності публічних службовців може бути підтверджена у тому числі й фактом її включення до Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025—2027 роки, а саме тієї його частини яка фокусується на механізмах досягнення Стратегічної цілі №4 — "Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" [12].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦІЄЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

З огляду на неабияку значущість актуалізованої вище проблематики, особливо в контексті необхідності виконання завдань щодо підвищення якості публічного управління, її окремі складові постійно перебувають у колі наукової уваги дослідників. Серед дослідників які досліджували ті чи інші питання порушеної проблематики слід виділити Григор'єву С.М. (з'ясовано потенціали компетентнісного підходу для підготовки фахівців з державного управління) [1], Кушніра С.П. (надано сутнісно-понятійну характеристику професійній компетентності державного службовця) [2], Лукіну Т.О. (досліджено проблематику якості професійної освіти державних службовців) [3], Оболенського О.Ю. (обгрунтовано умови ефективної професійної діяльності державних службовців) [8], Савченка В.А. (визначено місце та роль компетентностей в системі розвитку персоналу) [11], Шпекторенка І.В. (розглянуто особливості формулювання змісту категорії "професійна компетентність державного службовця") [14], а також багатьох інших дослідників. Окремі з аспектів проблематики професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування були розглянуті нами у межах попередньо проведених наукових досліджень [4-7]. Не дивлячись на достатній рівень наукової уваги до проблематики формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, окремі її питання все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

За результатами аналізу формалізованих у межах нормативно-правових актів України тлумачень категоріального змісту дефініції "компетентність", концептуалізувати загальний зміст феномену "компетентність публічного службовця" та визначити особливості його актуалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Дослідження проблематики формування професійної компетентності фахівців, незалежно від фахового спрямування їх трудової діяльності, є достатньо склад-

ним та багатограним напрям наукової роботи. Складність відповідного дослідження актуалізується як через призму через різноманіття наявних формулювань категоріального змісту дефініції "компетентність", так й через небезпеку синонімізації умовно схожих за своєю лінгвістичною формою понять, а саме "компетентність" та "компетенція". У межах цієї публікації ми маємо намір узагальнити існуючі до тлумачення згаданих категорій та тим самим створити підґрунтя для подальшого обговорення проблематики Професійна компетентність публічного службовця.

Залишаючи поза увагу різноманіття існуючих у науковому дискурсі підходів до тлумачення змісту згаданих вище категорій (тут маються на увазі ти визначення які були сформульовані вченими) зупинимось лише на тих, які актуалізовані у нормативно-правовій площині (тут йдеться про визначення які набули свого юридичного закріплення у межах нормативно-правових актів). В таблиці 1 наведені деякі з тлумачень категорії "компетентність" які набули своєї інституалізації в тих чи інших нормативно-правових актах.

Наведений у таблиці 1 перелік нормативно-правових актів не є вичерпним, а отже для підвищення якості аналізу, наприклад у межах подальших наукових пошуків щодо порушеної у цій публікації проблематики, може бути доповненим або розширеним.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Приймаючи до уваги наведені у таблиці 1 тлумачення категоріального змісту дефініції "компетентність" можемо сформулювати такі основні узагальнення.

По-перше, у нормативно-правовому полі, на відміну від загально-наукового дискурсу, сформувалися цілком усталені традиції щодо формалізації визначення категорії "компетентність". Включені до кола нашої уваги визначення (таблиця 1) є достатньо схожими за своїм змістом. Певне дублювання змісту може бути пояснене через призму цілком логічних механізмів інституалізації категорій у межах нормативно-правового поля, а саме тих з них, які забезпечують дотримання інформаційного підходу (наступництво та спадкоємність розкриття змісту категорій) під час їх формулювання. Іншими словами, наведене в одному нормативно-правовому акті тлумачення змісту тієї чи іншої категорії, як правило, використовується в іншому нормативно-правовому акті майже без змін.

По-друге, наведені у таблиці 1 тлумачення мають певні особливості, тобто не є абсолютно тотожними. Виявлені нами за результатами проведеного аналізу відмінності дозволяють класифікувати наведені у таблиці 1 визначення за двома основними групами, а саме; група 1 — визначення які фокусуються на "комбінації знань, умінь та навичок", тобто розкривають "компетентність" через системне поєднання певних складових у межах статичного утворення (використовуючи характеристику статичності ми апелюємо до того факту, що у відповідних тлумаченнях не розглядається можливість використання людиною наявних у неї "знань, умінь та навичок", або іншими словами — наявність у людини компетентностей не передбачає її готовності та здат-

Таблиця 1. Формалізація змісту категорії "компетентність" в нормативно-правових актах України

№ з/п	Нормативно-правовий акт в якому формалізоване визначення	Тлумачення категорії «компетентність»	Квінтесенція змісту тлумачення
1	Закон України від 05.04.2001 № 2344-III «Про автомобільний транспорт»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь та навичок, що визначає здатність менеджера (управителя) з перевезень виконувати свої професійні обов'язки	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
2	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII	професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)
3	Наказ Міністерства юстиції України від 26.12.2018 № 4091/5 «Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну діяльність та/або подальшу навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)
5	Наказ Міністерства юстиції України від 07.10.2021 № 3568/5 «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації працівників державної установи «Центр пробачії»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та/або навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
6	Наказ Міністерства юстиції України від 01.06.2023 № 2076/5 «Положення про професійне навчання працівників Державної кримінально-виконавчої служби України»	професійна компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та/або навчальну діяльність	комбінація знань, умінь та навичок (системний аспект; статична характеристика)
7	Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування»	професійна компетентність – здатність особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку	здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички (індивідуально-психологічний аспект; діяльнісна характеристика)

ності до їх використання); група 2 — визначення які фокусуються на "здатності особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички", тобто розкривають "компетентність" через готовність людини до дій (використовуючи діяльнісну характеристику ми апелюємо до

того факту, що окремі з тлумачень акцентують увагу на індивідуально-психологічній готовності людини до перетворення "знань, умінь та навичок" на конкретні дії, які у свою чергу є умовою досягнення результату, або іншими словами — наявність у людини компетентнос-

тей передбачає не лише наявності у неї "знань, умінь та навичок", а й готовності до їх використання);

По-третє, включені до таблиці 1 визначення дефініції "компетентність" були відібрані нами з різних нормативно-правових актів, а відповідно їх авторами є представники різних галузей. Відповідно до предмету нашої дослідницької уваги до відповідного масиву нормативно-правових актів були включені у тому числі й ті з них, зміст яких має безпосереднє відношення до проблематики публічного управління (тут йдеться про Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та Закон України "Про державну службу"). Достатньо показовим є факт, що саме ці нормативно правові акти тлумачать дефініцію "компетентність" не через "комбінацію знань, умінь та навичок" (системний аспект; статична характеристика), а через "здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички" (індивідуально-психологічний аспект). Зосередження уваги авторів згаданих вище нормативно-правових актів на діяльнісній характеристиці компетентності є вкрай важливим та необхідним, адже за своїм визначенням публічне управління це "вплив на життєдіяльність людей (із метою досягнення цілей ефективного суспільного розвитку) з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських об'єднань шляхом застосування певної сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.)" [10, с. 12]. У наведеному визначенні є пряме посилення на діяльність (тут ми апелюємо до "впливу"), а отже розгляд дефініції "компетентність" в системі публічного управління через призму готовності до дій (тут мається на увазі акцент на "здатності особи застосовувати ...") є цілком слушним та виправданим.

По-четверте, категоріальний зміст дефініції "компетентність", особливо в контексті його розгляду через призму проблематики публічного управління (тут ми маємо на увазі перш за все питання компетентності публічних службовців), повинен розглядатися не лише через призму "комбінації знань, умінь та навичок" та "здатність особи їх застосовувати", а й через, з одного боку, поведінкові моделі суб'єктів прийняття управлінських рішень (способи дій публічного службовця відповідно до його особистого досвіду та досвіду організації в якій він здійснює свою трудову діяльність), а з іншого — через мотивацію публічних службовців (детермінанти внутрішнього спонукання суб'єктів прийняття управлінських рішень до конкретних дій). Іншими словами, феномен компетентності публічного службовця актуалізується через такі основні складові його змісту: 1) динамічна система знань, умінь та навичок (акцент уваги на "динамічності" обумовлено необхідністю постійного оновлення та удосконалення цієї системи, як за змістом, так й за комбінацією її складових); 2) здатність та спроможність особи використовувати наявні у неї знання, уміння та навички; 3) моделі або алгоритми поведінки (способи дій публічного службовця відповідно до наявного досвіду та контексту актуалізації необхідної для вирішення управлінської задачі); 4) мотивація публічного службовця щодо виконання покладених на нього функцій.

Вище сформульовані узагальнення не вичерпують проблематики конкретизації змісту професійної ком-

петентності публічного службовця, а отже можуть бути доповнені та уточнені у межах інших напрямів в наукових пошуках. Серед найбільш перспективних напрямів в організації наукових досліджень порушеної проблематики, на нашу думку є ті з них, які зосереджуються на з'ясуванні змісту феномену компетентності, а також визначенні його взаємозв'язків з феноменом компетентності в системі підготовки, прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень.

Література:

1. Григор'єва С.М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 100—102.
2. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2021, 211 с.
3. Лукіна Т. Якість професійної освіти державних службовців. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2006. Т. 1. С. 377.
4. Мороз В.М. Тищук О.М., Мороз О.В. Предметно-об'єктне спрямування наукового дослідження у межах проблематики публічного управління: методологічні проблеми формулювання та шляхи їх розв'язання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 23. С. 72—90.
5. Мороз В.М., Тищук О.М., Мороз О.В., Мороз С.А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обґрунтування та особливості актуалізації. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. 2024. № 1. С. 281—295.
6. Мороз С.А., Бука І.С., Мороз О.В., Манчак І.Т., Мороз В.М. Загальна характеристика університетських рейтингів та їх потенціалів для оцінювання якості вищої освіти. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2022. № 1. С. 34—43.
7. Мороз С.А., Мороз В.М., Мороз О.В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: діалектика взаємозв'язку та особливості персоналізації. Вісник НУЦЗУ. Серія "Державне управління". 2023. № 1 (18). С. 281—297.
8. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
9. Організація економічного співробітництва та розвитку. Принципи державного управління. ОЕСР, Париж. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).
10. Покатаєв П.С., Латинін М.А., Степаненко С.В., Пасемко Г.П., Таран О.М. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Харків: ТОВ "Оберіг", 2024. 240 с.
11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
12. Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2025—

2027 роки. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 23 грудня 2024 року № 175-24. веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehichnoho-planu-diialnosti-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-20252027-roky> (дата звернення: 16.03.2026).

13. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9> (дата звернення: 16.03.2026).

14. Шпекторенко І.В. Професійна компетентність державного службовця. Університетські наукові записки. № 1 (49). 2014. С. 287.

References:

1. Hryhoryeva, S.M. (2010), "Training of public administration specialists based on a competency-based approach as a necessary condition for the professionalism of civil servants", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 100—102.

2. Kushnir, S.P. (2021), "Professional competence of a civil servant: essential and conceptual characteristics and legal regulation", PhD thesis abstract, Odesa, Ukraine.

3. Lukina, T. (2006), "Quality of professional education of civil servants", *Problemy transformatsiyi systemy derzhavnogo upravlinnya v umovakh politychnoyi reformy v Ukrayini: zb. materialiv dop. uchasn. mizhnar. nauk.-prakt. Konf [Problems of transformation of the public administration system in the conditions of political reform in Ukraine: collection of materials of the additional. participation in the international scientific-practical conference]*, Kyiv, Ukraine, vol. 1.

4. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M. and Moroz, O.V. (2024), "Subject-object orientation of scientific research within the framework of public administration issues: methodological problems of formulation and ways of their solution", *Publichne upravlinnya ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 23, pp. 72—90.

5. Moroz, V.M., Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V. and Moroz, S.A. (2024), "The quality of higher education as an object of public administration: justification and features of actualization", *Visnyk NUTSZ Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya*. vol. 1, pp. 281—295.

6. Moroz, S.A., Buka, I.S., Moroz, O.V., Manchak, I.T. and Moroz, V.M. (2022), "General characteristics of university ratings and their potential for assessing the quality of higher education", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KHPI". Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrayinskoho suspilstva*, vol. 1, pp. 34—43.

7. Moroz, S.A., Moroz, V.M. and Moroz, O.V. (2023), "Beneficiaries and stakeholders of higher education: dialectics of communication and peculiarities of personalization", *Visnyk NUTSZU (Seriia "Derzhavne upravlinnya")*, vol. 1 (18), pp. 281—297.

8. Obolensky, O.Yu. (2006), *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk [Civil service: textbook]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Organization for Economic Cooperation and Development (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, available at: <https://www.sigma-web.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (Accessed 11 March 2026)

10. Pokatayev, P.S., Latynin, M.A., Stepanenko, S.V., Pasemko, H.P. and Taran, O.M. (2024), *Osnovy publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Fundamentals of public administration and administration]*, TOV "Oberih", Kharkiv, Ukraine.

11. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel development management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), "Strategic plan of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2025—2027", available at: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-stratehichnoho-planu-diialnosti-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-na-20252027-roky> (Accessed 16 March 2026).

13. Verkhovna rada of Ukraine (2021), "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9> (Accessed 16 March 2026).

14. Shpektorenko, I.V. (2014), "Professional competence of a civil servant", *Universytetski naukovy zapysky*, vol. 1 (49), pp. 287—289.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.03.26

Процецензовано / Revised: 06.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663