

*О. І. Васильєва,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та публічної служби, Національна академія державного управління при Президентові України*

*Н. В. Васильєва,*

*д. держ. упр., доцент, професор кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом, Національна академія державного управління при Президентові України*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОНЯТЬ ЩОДО ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

O. Vasylieva,

Doctor of Science in Public Administration, professor, professor of Public Administration and Public Service  
Department of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

N. Vasylieva,

Doctor of Science in Public Administration, associate professor, professor of Regional Administration,  
Local Self-Government and Urban Management Department of the National Academy  
for Public Administration under the President of Ukraine

### FORMATING SYSTEMS CONCEPT ABOUT PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

***У статті зазначено, що аналіз наукових праць із досліджуваної теми засвідчив, що в науковій літературі розглядається широкий комплекс проблем, що стосуються професіоналізації як у цілому, так і у сфері публічної служби зокрема. Доведено, що в розвитку теоретико-методологічних засад професіоналізації служби в органах державної влади й органах місцевого самоврядування все частіше в Україні використовується поняття публічна служба, а проведення структурних реформ, як-от: реформування державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, системи освіти, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку публічних службовців. Зазначено, що важливим є формування та уточнення сутності таких понять, як "служба", "публічна служба", "професіоналізм управлінської діяльності", "професіоналізм службовця" і "професіоналізація публічної служби".***

***The article states that the analysis of scientific works on the subject under study showed that the scientific literature deals with a wide range of problems concerning the professionalization in general and in the sphere of public service in particular. It is proved that in the development of theoretical and methodological principles of service professionalism in state authorities and local self-government bodies the term public service is increasingly used in Ukraine, and structural reforms such as reforming public administration, civil service, local self-government and territorial organization of power are used more often, the education system requires a high level of professional***

*competence and the professional development of public servants. It is noted that the importance of forming and clarifying the essence of such concepts as "service", "public service", "professionalism of management activity", "professionalism of an employee" and "professionalization of public service" is important.*

*Ключові слова: служба, публічна служба, професіоналізм управлінської діяльності, професіоналізм службовця, професіоналізація публічної служби.*

*Key words: service, public service, professionalism of management activity, professionalism of an employee, professionalization of public service.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток демократичного, правового, соціально орієнтованого українського суспільства ставить на порядок денний необхідність вирішення завдання професіоналізації публічної служби, зокрема державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу й інноваційного досвіду високорозвинених країн. У Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р) зазначено, що проведення структурних реформ, зокрема реформування державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, системи освіти, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Адаже невідповідність рівня професіоналізму публічних службовців потребам розвитку демократичної держави та громадянського суспільства зазвичай є причиною нівелювання результату розпочатих реформ, що гальмує процес та зменшує ефективність самої публічної служби в цілому.

Процес професіоналізації є тією рушійною силою професійного розвитку публічної влади, завдяки якій досягається економічна та політична стабільність, відбувається прийняття і дотримання європейських цінностей розвитку громадянського суспільства. Враховуючи ці чинники, нехтування питанням професіоналізації є неприпустимим та може призводити до зниження авторитету органів державної влади й органів місцевого самоврядування, що проявляється у формалізації суспільно-владних відносин, низькій якості надання публічних послуг населенню тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукових праць із досліджуваної теми засвідчив, що в науковій літературі розглядається широкий комплекс проблем, що стосуються професіоналізації як у цілому, так і у сфері публічної служби зокре-

ма. У розвитку теоретико-методологічних засад професіоналізації служби в органах державної влади й органах місцевого самоврядування (все частіше в Україні використовується поняття публічна служба) значну роль відіграють наукові праці з теорії та історії державного управління, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, публічної служби таких українських та зарубіжних дослідників, як: В. Авер'янов, Д. Балух, О. Бандурка, С. Білорусов, О. Васильєва, Л. Дюгі, О. Зінченко, В. Куйбіда, І. Нинюк, О. Оболенський, В. Олуйко, Ю. Панейко, М. Севтунов, С. Серьогін, В. Сороко, О. Хорошенко, С. Хаджирадєва та ін.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проблема формування системи понять щодо організації та професіоналізації публічної служби в Україні має як теоретичне, так і практичне значення. Потребує уточнення сутності і розкриття таких важливих понять, як "служба", "публічна служба", "публічні службовці" і "професіоналізація публічної служби". Категорія "служба" у тлумачному словнику української мови розглядається як: обов'язок, визначений посадою; праця, заняття як засіб існування; служба в армії; галузь виробництва, установа тощо, яка відає тією чи іншою ділянкою роботи; "богослужіння" [6, с. 251].

Отже, служба — це певна самостійна установа, наприклад, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, Державна служба України у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції. Іноді поняття "служба" вживають як узагальнюючу для позначення певної сфери управління: служба зайнятості, патронатна служба, податкова служба тощо. Відтак служба є видом діяльності, головним об'єктом якої є людина. Виокремлення різних видів служби різними науковцями відбувається з різних позицій, які можна розподілити на дві основні групи:

1) залежно від місця її проходження в:

— апаратах політичних партій, громадських, недержавних, некомерційних організаціях, приватних підприємствах; державних органах і організаціях у недержавних органах та організаціях — громадських, корпоративних і самоврядних структурах [1, с. 139];

— органах законодавчої, виконавчої, судової влади [3, с. 114];

2) залежно від функціонального призначення:

- цивільна, мілітаризована (воєнізована) і спеціалізована; державна (в державних органах і військова) та муніципальна; державна і недержавна;
- публічна й корпоративна;
- політична, державна, суддівська, муніципальна [2, с. 8].

Відносно терміну "публічний", у тлумачному словнику української мови надано таке роз'яснення: "який відбувається у присутності публіки, людей, призначений для широкого відвідування, користування" [6, с. 76]. Водночас у контексті публічного управління й адміністрування значення цього слова є ширшим та означає відношення певного суб'єкта чи справи до суспільних інтересів, направлений на їх забезпечення, створення суспільних благ. Отже, публічна влада за своєю конституційно-правовою характеристикою набуває ознаки правосуб'єктності від суверенітету народу. О.І. Кілієвич вважає, що це поняття стосується не лише держави, а й органів місцевого самоврядування, суспільства загалом [8, с. 28].

Отже, публічна служба як суспільний інститут формується для реалізації суспільно значимих справ і служіння народові. Відповідно, публічне управління здійснюється організованою громадськістю та представниками народу — інститутами громадянського суспільства й інститутами держави. Таким чином, розвиток держави та суспільства є публічною справою, суспільство (народ) при цьому набуває ознак суб'єкта управління, а державне управління — публічності. Невипадково до новітнього періоду сучасної історії не йшлося про публічну службу, а поглиблювалася проблематика державної служби на принципах вертикального адміністративного управління, бо в Україні, як і в державах пострадянського простору, тривалий час суспільство розглядалося як об'єкт управління.

Носієм суверенітету й єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади й органи місцевого самоврядування [10, ст. 5]. Отже, в Україні створено конституційні основи для становлення повноцінної публічної влади, а, отже, й публічної служби.

Поява поняття "публічна служба" пов'язана з ім'ям французького професора права Університету Бордо Л. Дюгі, який в 20-х рр. ХХ ст. означив сфери втручання держави. Науковець обстоював ідею соціальної солідарності. На його думку, поняття "публічна служба" означає будь-яку діяльність, здійснення якої має бути визначене, забезпечене і контрольоване керівниками держави, тому що це необхідно для реалізації та розвитку соціальної взаємної залежності й тому, що за своєю природою вона може бути повністю забезпечена тільки з втручанням влади. У 50-х рр. ХХ ст. завдяки вченому Ю. Панейку в українському правознавстві з'явився термін "публічна служба", який розглядав її як інтегровану систему різних видів служб, що слугують для задоволення суспільного інтересу. Саме тоді він увів у науковий обіг поняття "корпорація публічних служб", що суттєво змінює погляди на державу та її роль у житті суспільства [13].

У 2005 р. на законодавчому рівні було закріплено поняття "публічної служби". Так, відповідно до ст. 4

Кодексу адміністративного судочинства України "це діяльність на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування" [9]. У Законі України "Про державну службу" зазначено, що це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо [14, ст. 1]:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях і підготовки пропозицій стосовно її формування, у т.ч. розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном і контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.

Таке ж визначення застосовується і до служби в органах місцевого самоврядування. У проекті Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" вона розглядається як публічна, професійна, на постійній основі діяльність громадян України, що займають посади в органах місцевого самоврядування, яка спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування й окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [15, ст. 1].

На наш погляд, перші значущі кроки на шляху формування й правового закріплення інституту публічної служби в Україні були зроблені значно раніше за правове визначення терміну "публічна служба". Це стосується законів України прийнятих у 1993 р. — "Про державну службу" й у 2001 р. — "Про службу в органах місцевого самоврядування". У ст. 24 Конституції України проголошено, що "громадяни мають рівні конституційні права та є рівними перед законом", у ст. 38 — "громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування" [10].

Науковець О.М. Бандурка зазначив, що наші спеціалісти підготовлені не гірше зарубіжних, а деякі мають навіть кращий фаховий рівень. От тільки працювати їм доводиться в несприятливих умовах, що заважає людям повністю себе реалізувати. Це одна з головних причин наших негараздів. Рівень освіти значною мірою залежить від стану економіки, але разом з тим ми ніколи не досягнемо вагомих економічних зрушень, якщо не підготуємо значну кількість кваліфікованих фахівців. Реформуючи економіку, ми не повинні забувати про такі

важливі чинники, як освіта, духовність, культура. Адже це складові розвитку держави. Слід більше уваги приділяти ідеологічному, культурному вихованню молоді. Людина не може вважатися професіоналом, якщо вона не володіє правилами загальної культури, нормами професійної етики. Ми маємо незалежну країну, тепер повинні виховати ще й громадянина — патріота своєї держави. Над цим фахівці вищої школи повинні постійно працювати [4].

Варто зазначити, що професіоналізація публічної служби є відкритою системою, яка складається із множини взаємопов'язаних частин, що міцно перетинаються із зовнішнім світом, бо кожна система існує для певної мети, яку можна назвати загальною метою або стратегічним завданням, бо вона є причиною її створення, визначає цінності та сенс існування. Стратегічне завдання є заявою про широту інтересів системи й бажані результати. Такий погляд передбачає визначення стратегічного завдання, цінностей і цілей системи професіоналізації публічної служби.

На думку науковців О. Оболенського та В. Сороки, професіоналізм управлінської діяльності — це сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції [12, с. 20—27]. Професіоналізм державних службовців М. Севтунов визначає як вищий ступінь досконалості, визначений вид діяльності, найвищий рівень майстерності, здійснення справи на високому рівні [16]. С. Білорусов зазначає, що професіоналізм державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити як: здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень; використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах; мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї; досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків; дотримуватись відповідних етичних норм; мати й усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього [5, с. 33].

Критерії професіоналізму службовця, на думку І.І. Нинюк, — це: наявність рівня освіти; готовність державного службовця до оновлення і збагачення своїх професійних знань власними зусиллями, бачення і пошук службового зростання; оцінка професіоналізму у параметрах його якості (теоретичні знання, досвід роботи) та кількості (ранг, рейтинг, імідж державного службовця); рівень процесу організації праці державного службовця за встановленими певними нормативами для його професії, процедури і технології виконання завдань; бажані результати, яких необхідно досягти у процесі діяльності [11, с. 89—92]. Можна частково погодитись із цією думкою, оскільки, імідж службовця складно виміряти кількісно. Щодо класифікації складових професіоналізму публічного службовця О. Зінченко зауважив, що це — ґрунтовна професійна підготовка до справи; безперервне удосконалення; підвищення кваліфікації; самоаналіз і самоконтроль; планування часу; особиста ефективність; використання оргтехніки; мистецтво прийняття рішень, ефективного спілкування;

володіння фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями; уміння управляти персоналом; визначати точні й стратегічні цілі та шляхи їх досягнення; спрямованість особистої діяльності і своїх підлеглих на забезпечення виконання поставлених завдань, досягнення ефективності і результативності [7, с. 18].

На наш погляд, до основних критеріїв професіоналізму публічного службовця можна віднести наступні якості: нормативно-правова й управлінська освіченість; володіння теоретико-методологічними основами публічного управління й адміністрування, спектром соціально-політичних та економічних знань, умінь і навичок; оволодіння методами наукового пошуку та досліджень, навичками наукового, творчого мислення й аналітико-критичного ставлення до реальності; інтерес до всього нового, сучасного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації; володіння державною мовою, основними знаннями і навичками з психології управлінської діяльності; вміння працювати з людьми; загальна інтелігентність, порядність та дотримання морально-етичних норм у суспільних, службових і міжособистісних відносинах тощо.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Проблематика професіоналізації публічної служби передбачає її дослідження не лише як самостійного явища і процесу, а і як складової суспільної сфери. Публічна служба має будуватись на наукових засадах, враховуючи цілий ряд суб'єктивних та об'єктивних факторів і, в першу чергу, це пов'язано зі становленням української державності. Саме від професіоналізму публічних службовців, їхнього вміння приймати управлінські рішення залежить майбутнє України. Світовий досвід свідчить, що одним з ключових завдань процесу реформування публічної служби стає створення прямої кореляції між службовим просуванням і оплатою праці за рівнем кваліфікації службовця, його компетентністю та діловими якостями. Установлення такого зв'язку надає кожному публічному службовцю можливість підвищити зацікавленість і відповідальність за свій професійний розвиток.

Однак створення системи впливу навчання на кар'єрне просування публічних службовців вимагає внесення низки змін до наявних організаційно-правових засад публічної служби в Україні. З досвіду світових розвинутих країн відомо, що в ситуаціях постійних змін та неузгодженості нормативно-правового забезпечення, кризових явищ та нестабільної політичної ситуації саме система професійного навчання, враховуючи орієнтацію на прогресивний напрямок щодо поставлених цілей та завдань політичного та соціально-економічного розвитку країни, може стати основою позитивних змін та запорукою формування національної еліти професіоналів у галузі публічного управління та адміністрування.

### Література:

1. Адміністративне право України: підручник / За заг. ред. С.В. Ківалова. — Одеса: Юрид. л-ра, 2003. — 892 с.

2. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. канд. юр. наук.: 12.00.07 / Д.В. Балух. — Одеса, 2009. — 19 с.
3. Бандурка О.М. Адміністративне право України: підруч. для вищ. навч. закл. МВС України / О.М. Бандурка, О.П. Гетьманець. — Харків: нац. ун-т внутр. справ, 2003. — 152 с.
4. Шаров І. 100 сучасників: роздуми про Україну / І. Шаров; ред. Ю. Іванченко. — К.: Преса України, 2002. — 519 с.
5. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. — 2005. — № 2. — С. 33.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: Перун, 2004. — 1440 с.
7. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісник державної служби. — 2005. — № 1. — С. 18.
8. Кирилович А. Англо-русский глоссарий терминов и понятий в сфере государственного управления и политики, экономики и международной торговли / А. Кирилович. — 2-е издание, испр. и доп. — Бишкек, 2013. — 786 с.
9. Кодекс адміністративного судочинства України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
10. Конституція України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>
11. Нинюк І. Державна служба як професія у системі державного управління / І. Нинюк // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матер. щоріч. наук.-практ. конф. (23.01.2003 р.): в 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. — Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. — Ч. 1. — С. 89—92.
12. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісник державної служби України. — 2005. — № 1. — С. 20—27.
13. Організація публічної служби в Україні: моногр. / В.С. Куйбіда, О.В. Хорошенко. — Кам'янець-Подільський: видавець ПП Звоненко Д.Г., 2016. — 272 с.
14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
15. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект закону України від 30.03.2015 р. № 2489 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH1X500G.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH1X500G.html)
16. Севтунов М.А. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування, як складова успішного просування по службі / М.А. Севтунов [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-1/doc/3/06.pdf>

References:

1. Kivalov, S.V. (2003), *Administrativne pravo Ukrayiny* [Administrative law of Ukraine], Yuryd. I-ra, Odesa, Ukraine.
  2. Balukh, D.V. (2009), "Management of civil service in Ukraine", Ph.D. Thesis, Law, Odesa, Ukraine.
  3. Bandurka, O.M. and Het'manets', O. P. (2003), *Administrativne pravo Ukrayiny* [Administrative law of Ukraine], Kharkiv: nats. un-t vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.
  4. Sharov, I. (2002), *100 suchasnykiv: rozdumy pro Ukrayinu* [100 contemporaries: reflections on Ukraine], Presa Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.
  5. Bilorusov, S.H. (2005), "Development of professionalism and definition of business qualities of civil servants", *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny*, vol. 2.
  6. Busel, V.T. (2004), *Velykyi tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayinskoyi movy* [Large Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Kyiv, Ukraine.
  7. Zinchenko, O. (2005), "On Professionalism in the Civil Service", *Visnyk derzhavnoyi sluzhby*, vol.1, p. 18.
  8. Kylyevych, A. (2013), *Anhlo-russkyi hlossaryu termynov y ponyatyy v sfere hosudarstvennoho upravlenyya y polytyky, ?konomyky y mezhdunarodnoy torhovy* [English-Russian glossary of terms and concepts in the sphere of public administration and politics, economics and international trade], Byshkek, Kyrgyzstan.
  9. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), "Code of Administrative Procedure of Ukraine", [Online], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua> (Accessed 05 May 2018).
  10. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", [Online], available at: <http://zakon3.rada.gov.ua> (Accessed 05 May 2018).
  11. Nyniuk, I. (2003), "Public service as a profession in the system of state administration", *Sotsial'no-ekonomichna efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia ta praktyka: mater. schorich. nauk.-prakt. konf.* [Socio-economic efficiency of public administration: theory, methodology and practice: materials annually. science-practice conf], LRIDU UADU, Lviv, Ukraine, 23 jan., pp. 89—92.
  12. Obolensky, O. and Soroko, V. (2005), "Professionalization of civil service and service in local self-government bodies", *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny*, vol.1, pp. 20—27.
  13. Kuybida, V.S. and Khoroshenyuk, O.V. (2016), *Orhanizatsiya publichnoyi sluzhby v Ukrayini* [Organization of Public Service in Ukraine], Vydavets PP Zvoylenko D.H., Kamyanets-Podilsky, Ukraine.
  14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *The Law of Ukraine "About the Civil Service"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua> (Accessed 05 May 2018).
  15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *project The Law of Ukraine "About service in bodies of local self-government"*, available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH1X500G.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH1X500G.html) (Accessed 05 May 2018).
  16. Sevtunov, M. A. (2018), "Efficiency of professional development of a local government employee as a component of successful promotion", [Online], available at: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-1/doc/3/06.pdf> (Accessed 05 May 2018).
- Стаття надійшла до редакції 11.05.2018 р.*