

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.2.2.21>

## SAMOKSZTAŁCENIE JAKO SPOSÓB NA PODNIESIENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH FUNKCJONARIUSZY PUBLICZNYCH: POJĘCIE, CECHY, REGULACJA PRAWNA

*Serhii Kushnir*

*aspirant Katedry Prawa Administracyjnego i Finansowego  
Narodowego Uniwersytetu „Odeska Akademia Prawnicza” (Odessa, Ukraina)*

*ORCID ID: 0000-0003-1485-7251*

*e-mail: kushnir@gmail.com*

Artykuł koncentruje się na badaniu samokształcenia w służbie publicznej jako sposobu na zwiększenie kompetencji zawodowych funkcjonariuszy publicznych. Zdefiniowano pojęcie samokształcenia i podkreślono specyficzne cechy jako formy szkolenia zawodowego funkcjonariuszy publicznych. Szczególną uwagę zwrócono na kwestię regulacji prawnych samokształcenia funkcjonariuszy publicznych.

Ustalono, że regulacja samokształcenia funkcjonariuszy publicznych na poziomie legislacyjnym odbywa się w trzech kierunkach: a) jako odrębny rodzaj edukacji na Ukrainie; b) jako składnik rozwoju zawodowego pracowników niezależnie od sfery pracy; c) jako forma szkolenia zawodowego funkcjonariuszy publicznych. Ustalono, że obowiązkowy charakter samokształcenia stanowi element zasady ciągłości kształcenia zawodowego funkcjonariuszy publicznych.

Okazało się, że ustawodawstwo ogranicza całkowity zakres samokształcenia wśród innych rodzajów szkolenia zawodowego: odsetek samokształcenia funkcjonariusza publicznego powinien wynosić co najmniej 10 i nie więcej niż 20 procent całkowitej liczby uzyskanych punktów ECTS na podstawie wyników indywidualnego programu. Ustalono, że treść samokształcenia obejmuje zarówno ogólne kwestie zawodowe (funkcjonowanie indywidualnego organu państwowego i jego poszczególnych obszarów działalności, zmiany w prawie w zakresie służby publicznej, wzrost poziomu znajomości języka obcego), jak i znaczną ilość specjalnych informacji dotyczących zarządzania, tworzenia państwa, polityki.

Scharakteryzowano doświadczenia obcych krajów (Niemcy, Francja, Królestwo Niderlandów) w zakresie definicji samokształcenia jako odrębnego kierunku profesjonalizacji służby publicznej. Skupiono się na możliwości wykorzystania na Ukrainie takiej formy samokształcenia funkcjonariusza publicznego jako prowadzenia społecznie istotnych opracowań naukowych na zlecenie organu państwowego.

**Słowa kluczowe:** funkcjonariusz publiczny, samokształcenie, kompetencje zawodowe, szkolenia zawodowe, profesjonalizacja służby publicznej.

## SELF-EDUCATION AS A WAY TO INCREASE THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS: CONCEPTS, FEATURES, LEGAL REGULATION

*Serhii Kushnir*

*Postgraduate Student at the Department of Administrative and Financial Law  
National University “Odessa Law Academy” (Odessa, Ukraine)*

*ORCID ID: 0000-0003-1485-7251*

*e-mail: kushnir@gmail.com*

**Abstract.** The article is devoted to the study of self-education in the civil service as a way to increase the professional competence of civil servants. The concept of self-education is defined and specific features as forms of professional training of civil servants are singled out. Particular attention is paid to the issue of legal regulation of self-education of civil servants.

It is established that the regulation of self-education of civil servants at the legislative level is carried out in three directions: a) as a separate type of education in Ukraine; b) as a component of professional development of employees regardless of the field of employment; c) as a form of professional training of civil servants. It is determined that the mandatory nature of self-education is a component of the principle of continuity of professional training of civil servants.

It was found that the legislation limits the total amount of self-education among other types of vocational training: the share of self-education of civil servants should be not less than 10 and not more than 20 percent of the total number of ECTS credits received as a result of the individual program. It is determined that the content of self-education covers both general professional issues (functioning of a separate state body and its individual activities, changes in civil service legislation, improving foreign language proficiency) and a significant amount of special information on governance, state formation, policy.

The experience of foreign countries (Germany, France, the Kingdom of the Netherlands) in defining self-education as a separate area of professionalization of the civil service is described. Emphasis is placed on the possibility of using in Ukraine such a form of self-education of a civil servant as conducting cyclically significant scientific efforts to order a state body.

**Key words:** public servant, self-education, professional competence, professional training, professionalization of the public service.

## САМООСВІТА ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

*Сергій Кушнір*

*аспірант кафедри адміністративного і фінансового права  
Національного університету «Одеська юридична академія» (Одеса, Україна)*

*ORCID ID: 0000-0003-1485-7251*

*e-mail: kushnir@gmail.com*

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню самоосвіти у державній службі як способу підвищення професійної компетентності державних службовців. Визначено поняття самоосвіти та виокремлено її специфічні ознаки як форми професійної підготовки державних службовців. Окрема увага приділена питанню правового регулювання самоосвіти державних службовців.

Встановлено, що регламентація самоосвіти державних службовців на законодавчому рівні здійснюється у трьох напрямках: а) як окремого виду освіти в Україні; б) як складової частини професійного розвитку працівників незалежно від сфери трудової діяльності; в) як форма професійного навчання державних службовців. Визначено, що обов'язковий характер самоосвіти є складовою частиною принципу безперервності професійного навчання державних службовців.

З'ясовано, що законодавством обмежується загальний обсяг самоосвіти серед інших видів професійного навчання: частка самоосвіти державного службовця має становити не менше 10% і не більше 20% загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання індивідуальної програми. Визначено, що зміст самоосвіти охоплює як загальні професійні питання (функціонування окремого державного органу та його окремих напрямів діяльності, зміни у законодавстві з питань державної служби, підвищення рівня володіння іноземною мовою), так і значну кількість спеціальної інформації щодо управління, державотворення, політики.

Охарактеризовано досвід зарубіжних країн (Німеччини, Франції, Королівства Нідерланди) щодо визначення самоосвіти як окремого напрямку професіоналізації державної служби. Акцентовано увагу на можливості використання в Україні такої форми самоосвіти державного службовця, як проведення суспільно значущих наукових розробок на замовлення державного органу.

**Ключові слова:** державний службовець, самоосвіта, професійна компетентність, професійна підготовка, професіоналізація державної служби.

**Вступ.** Забезпечення демократичних перетворень в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів, реформування органів державної влади у період упровадження цифрової трансформації більшості важливих суспільних сфер зумовлює необхідність професіоналізації державної служби. Зазначене покликане підвищувати ефективність роботи держави як сервісної інституції, основною метою функціонування якої є: по-перше, сприяння у реалізації прав, свобод та законних інтересів громадян; по-друге, здійснення ефективного адміністрування внутрішньоорганізаційної діяльності органів публічного управління; по-третє, забезпечення публічних інтересів. Вирішення цих завдань є можливим лише за умови впровадження дієвих форм підвищення професійної компетентності державних службовців, які будуть сприяти безперервності набуття нових і покращенню наявних знань, умінь та навичок та їх ефективного застосування у практичній діяльності.

Більше того, актуалізує проблематику дослідження зміна акцентів у сфері освіти на період карантину, установленого КМ України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, що передбачило перехід від безпосередньої (прямої) передачі знань до індивідуального процесу переробки інформації у знання, тобто від освіти до самоосвіти тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна проблематика професіоналізації державної служби розглядається у наукових працях багатьох вітчизняних учених-адміністративістів, таких як: Л.Р. Біла-Тіунова, Ю.П. Битяк, Ю.С. Даниленко, Д.П. Калаянов, І.О. Каргузова, С.В. Ківалов, І.Б. Коліушко, Л.М. Корнута, В.Р. Кравець, В.Я. Малиновський, І.О. Святокум, О.С. Продаєвич, А.М. Школик, Н.В. Яніук та інші. Водночас у зв'язку із суттєвим нормативним оновленням організаційних засад функціонування системи професійного навчання державних службовців загалом та підвищення професійної компетентності зокрема (прийняття Закону України «Про державну службу» (2015) та затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2019), зумовлено необхідність подальших наукових досліджень окресленої проблематики, особливо питань щодо змісту професійної компетентності державних службовців, форм її підвищення та їх правового регулювання.

**Метою статті** є визначення змісту та виокремлення особливостей самоосвіти як способу підвищення професійної компетентності державних службовців.

**Основна частина.** Сфера професіоналізації державної служби на сучасному етапі характеризується підвищенням ролі особистісної складової частини в освітній діяльності державних службовців шляхом запровадження самоосвіти як окремої форми професійного навчання. Самоосвіта передбачає використання державним службовцем додаткових зусиль задля самостійного формування професійної компетентності, оновлення і поглиблення набутих знань, професійних умінь та навичок. У лексичному плані «самоосвіта»

визначається як: 1) вид вільної, творчої діяльності, в якій суб'єкт і об'єкт освіти збігаються; 2) позаінструкційна діяльність, що має тісний зв'язок з освітою (як системою і соціальним інститутом) та є її компонентом, видом спеціально організованої, систематичної, інституційної та цілеспрямованої діяльності фахівця (Калашиник, Бородін, 2014: 7–9); 3) освіта, набута поза навчальними закладами, шляхом самостійної роботи (Шемиученко, 2002).

Варто акцентувати увагу на тому, що поняття «самоосвіта» за своїм змістом є багатоаспектним та використовується у політології, соціології, психології, соціоніці, теорії управління, кадровому менеджменті, є невід'ємним елементом інституту державної служби. Саме тому його сутнісне наповнення здійснюється на теоретичному рівні з урахуванням норм законодавства. Регламентация самоосвіти державних службовців на законодавчому рівні здійснюється у таких напрямках, як:

- визначення самоосвіти як окремого виду освіти в Україні (Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту»; Національна доктрина розвитку освіти, затверджена Указом Президента України від 17.04.2002 р.);

- нормативна характеристика основних складових частин самоосвіти як складника професійного розвитку працівників незалежно від сфери трудової діяльності (Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затверджене сумісним наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти та науки України від 26.03.2001 р.);

- виокремлення особливостей самоосвіти серед інших форм професійного навчання державних службовців – підготовки, підвищення кваліфікації, стажування (*Про державну службу, 2015*).

Відповідно до ч. 4 ст. 8 Закону України «Про освіту» інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної із професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям (*Про освіту, 2017*). Тотожне визначення зазначеного поняття використовується і у сфері державної служби та міститься у п. 6 Положення про систему професійного навчання державних службовців.

Видається за можливе самоосвіту державних службовців визначити як нормативно передбачений самоорганізований безперервний процес здобуття або покращення вже набутих професійних знань, умінь та навичок за допомогою самостійної повсякденної діяльності державного службовця, пов'язаної із професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям. Самоосвіта може здійснюватися у різних формах, зокрема очно або заочно, та передбачає участь у: а) конференціях та науково-практичних конференціях; б) фахових семінарах; в) тренінгах; г) майстер-класах; г) курсах з оволодіння практичними навичками тощо (*Біла-Тіунова, 2020: 343*).

Слід сказати, що впровадження стратегій самоосвіти державних службовців передбачає перегляд існуючих методик оцінювання ефективності їхньої діяльності. Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей державного службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі (*Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, 2019*). Державному службовцю, який не проходив процедуру оцінювання результатів службової діяльності, індивідуальну програму підвищення професійної компетентності на наступний звітний період складає служба управління персоналом на підставі визначених йому показників результативності, ефективності та якості службової діяльності на поточний рік та затверджується безпосереднім керівником. Зміст самоосвіти державних службовців має відповідати потребам конкретних службовців і охоплювати практично всі аспекти їх професійного та соціального життя, необхідні для цього галузі знань. Потребу у самоосвіті можна визначити як різницю між знаннями, що необхідні державним службовцям для якісного виконання посадових обов'язків, і їх наявними знаннями.

Законодавством обмежується загальний обсяг самоосвіти серед інших видів професійного навчання з метою оптимального поєднання різних аспектів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. За загальним правилом, її частка у межах виконання індивідуальної програми має становити не менше 10% і не більше 20% загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми. Водночас у зв'язку із карантинними обмеженнями, які було встановлено Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, у 2020 р. загальну кількість відсотків самоосвіти серед отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми було збільшено до 50.

Видається за можливе виокремити специфічні ознаки самоосвіти як способу підвищення професійної компетентності державних службовців:

- обов'язковий характер самоосвіти, що є складовою частиною принципу безперервності професійного навчання державних службовців;

- метою є підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що ґрунтується на підставі уже набутого раніше професійного та/або життєвого досвіду, відповідно до потреб органу державної влади;

- зміст самоосвіти охоплює як загальні професійні питання (функціонування окремого державного органу та його окремих напрямів діяльності, зміни у законодавстві з питань державної служби, забезпечення гендерної рівності у державному управлінні, підвищення рівня володіння іноземною мовою), так і значну кількість спеціальної інформації щодо управління, державотворення, політики тощо;



- може здійснюватися як у заочній, так і в очній формах, шляхом участі у: конференціях; фахових семінарах; тренінгах; майстер-класах; курсах з оволодіння практичними навичками;
- формальна визначеність самоосвіти – за результатами проходження самоосвіти нараховуються кредити ЄКТС, які враховуються під час визначення результатів службової діяльності державних службовців. Окрім того, самоосвіта передбачає контроль з боку безпосереднього керівника за результативністю його здійснення;
- бінарна природа результативності самоосвіти: а) підвищення професійної компетентності державного службовця; б) інструментальне ситуативне застосування самоосвіти у процесі вирішення поточних робочих завдань.

Цікавим видається зарубіжний досвід професіоналізації державної служби за допомогою самоосвіти. Так, у міжнародній практиці державного управління та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців самоосвіта розглядається як обов'язкова умова для просування в системі державної служби, невід'ємна частина системи оцінювання та атестації державних службовців, метод попередження професійної деформації та встановлення соціальних зв'язків, метод вдосконалення державної служби як такої тощо.

Як приклад, у Німеччині безперервна освіта є необхідною для підтвердження права на заміщення вищої посади шляхом складання іспитів з обов'язкових та факультативних предметів та здійснення успішної службової кар'єри. І якщо обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах, які готують фахівців із державного управління, то факультативні предмети (наприклад, право землі, вузькопрофільні інноваційні технології та стратегії розвитку) вивчаються державним службовцем самостійно. Зазначені вище навчальні програми лише інформують державного службовця про наявність нових знань і тенденцій у сфері його діяльності та спонукають до оволодіння ними (Бородін, 2012: 128).

Процеси професійного навчання державних службовців та підвищення кваліфікації у Франції мають назву «постійна професійна підготовка». Початком такої підготовки є зайняття первинної (першої) посади службовцем, яка надалі триває протягом здійснення усієї службової кар'єри у формі підвищення кваліфікації. Така система поєднує в собі загальнотеоретичне і вузькопрофесійне (посадове) навчання. Система підвищення кваліфікації державних службовців у Франції містить: курси вдосконалення знань та професійних навичок; навчання, що пов'язане з посадовим просуванням; професійну підготовку, що передбачає тимчасове відрахування з державної служби в резерв або з наданням відпустки для проведення суспільно значущих наукових розробок. Така система підвищення професійної компетентності державних службовців доволі наближена за своїм змістом до німецької, водночас характеризується і власною специфікою. За французьким законодавством керівник державного службовця та освітній заклад професійної освіти, який надає відповідні освітні послуги, забезпечують усі необхідні умови для освоєння відповідної додаткової освітньої програми (Василенко, 2005: 52; Бородін, 2012: 128). Додаткова професійна освіта у Франції, як і в Німеччині, здійснюється службовцем самостійно і спрямована на оволодіння вузькопрофільними та інноваційними знаннями за допомогою власних ресурсів. Але відповідальність за організацію самоосвіти державного службовця покладається на державний орган, в якому він проходить службу, та його безпосереднього керівника, а забезпечує службовця навчальними програмами відповідний заклад професійної освіти.

Варто звернути увагу на окрему форму самоосвіти державних службовців у Франції, яка є характерною лише для цієї країни, а саме: проведення суспільно значущих наукових розробок на замовлення державного органу або органу місцевого самоврядування. Цей вид діяльності передбачає самостійне розроблення державним службовцем актуального питання з подальшим наведенням результатів свого дослідження та можливих шляхів вирішення проблеми, що вивчалася, для загального обговорення. З метою якісного виконання зазначеної роботи державним службовцям надаються відпустки. При цьому набуття в результаті здійснення такої наукової розробки наукового ступеня не обов'язкове. Такі суспільно значущі наукові розробки державних службовців-практиків не тільки допомагають науково обґрунтованому вирішенню актуальних питань суспільного життя, але й стимулюють самоосвіту службовців усіх рівнів та професіоналізацію державної служби країни загалом. Більше того, такі форми здійснення самоосвіти є актуальними не лише для загальнодержавного рівня, але і для місцевого (службовців органів місцевого самоврядування) (Бородін, 2012: 128).

Законодавством деяких країн самоосвіту передбачено як невід'ємну складову частину проходження державної служби (Королівство Нідерланди). За таких умов орган державної влади, в якому проходить службу особа, бере на себе зобов'язання щодо забезпечення самоосвіти працівників шляхом фінансування, надання необхідних навчальних програм. Водночас відповідальність за результативність самоосвіти покладається на самого державного службовця. Отже, самоосвіта відіграє подвійну роль: 1) як засіб, за допомогою якого здійснюється самовираження та наукове зростання державного службовця; 2) як дієвий спосіб залучення державного службовця до актуальних проблем держави, регіону, громади, суспільства.

**Висновки.** Встановлено, що сфера професіоналізації державної служби на сучасному етапі характеризується підвищенням ролі особистісної складової частини в освітній діяльності державних службовців, зокрема, шляхом запровадження самоосвіти як окремої форми професійного навчання. Визначено, що самоосвіта державних службовців – це нормативно передбачений самоорганізований безперервний процес здобуття або покращання вже набутих професійних знань, умінь та навичок за допомогою самостійної повсякденної діяльності державного службовця, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям. З'ясовано, що самоосвіта може здійснюватися у різних формах, зокрема очно

та заочно, та передбачає участь у: а) конференціях та науково-практичних конференціях; б) фахових семінарах; в) тренінгах; г) майстер-класах; г) курсах з оволодіння практичними навичками.

Виокремлено специфічні ознаки самоосвіти як способу підвищення професійної компетентності державного службовця: 1) обов'язковий характер, що є складовою частиною принципу безперервності професійного навчання державних службовців; 2) метою є підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, що ґрунтується на підставі уже набутого раніше професійного та/або життєвого досвіду, відповідно до потреб органу державної влади; 3) зміст самоосвіти охоплює як загальні професійні питання, так і значну кількість спеціальної інформації щодо управління, державотворення, політики; 4) може здійснюватися як у заочній, так і в очній формах; 5) формальна визначеність; 6) бінарна природа результативності самоосвіти.

#### Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення 14.01.2020 р. 04.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 03.04. 2021 р.).
2. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text> (дата звернення: 02.04.2021 р.).
3. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації / Калашник Н.С., Бородин Є.І. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 24 с.
4. Юридична енциклопедія: в 6 т. / за заг. ред. Ю.С. Шемшученко. Київ: «Укр. енцикл.», 2002. Т. 4: Н-П. 720 с. URL: <http://leksika.com.ua/legal/> (дата звернення: 03.04. 2021 р.).
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення 14.01.2020 р. 30.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.04.2021 р.).
6. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. Одеса, 2020. 511 с.
7. Бородин Є.І., Калашник Н.С. Роль самоосвіти у підвищенні рівня професійного розвитку державних службовців: європейський досвід. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_02\(13\)/12beised.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12beised.pdf) (дата звернення: 03.04. 2021 р.).
8. Василенко Н. Адміністративна реформа у Франції. *Проблеми теорії і практики управління*. 2005. № 1. С. 52–57.

#### References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. [On public service]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. [in Ukrainian].
2. Polozhennia pro systemu profesiihnoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: zatv. Postanovoioi Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.02.2019 r. № 106. [Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text>. [in Ukrainian].
3. Kalashnyk N.S., Borodin Ye.I. (2014) Upravlinnia samoosvitoiu derzhavnykh sluzhbovtziv. [Management of self-education of public servants]. *Metodychni rekomendatsii. Zaporizhzhia: ZTsPPKK*, 24 s. [in Ukrainian].
4. Shemshuchenko Yu.S. (2002) Yurydychna entsyklopediia. [Legal encyclopedia] V 6 t. / za zah. red. Kyiv: «Ukr. entsykl.». T. 4: N-P, 720 s. URL: <http://leksika.com.ua/legal/>. [in Ukrainian].
5. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. [On education]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. [in Ukrainian].
6. Bila-Tiunova L.R. (2020) Derzhavna sluzhba Ukrainy. [Public Service of Ukraine]. *Zahalna chastyna: navchalnyi posibnyk*. Odessa, 511 s. [in Ukrainian].
7. Borodin Ye.I., Kalashnyk N.S. (2012) Rol samoosvity u pidvyshchenni rivnia profesiihnoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv: yevropeyskyi dosvid. [The role of self-education in raising the level of professional development of civil servants: the european experience]. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_02\(13\)/12beised.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12beised.pdf). [in Ukrainian].
8. Bacylenko H. (2005) Administratyvna reforma y Frantsii. [Administrative reform in France]. *Problemy teorii i praktyky upravlinnia*. № 1. S. 52–57. [in Ukrainian].