



Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service in the Context of the Formation of the Moral and Ethical Competence of Public Servants

UDC: 35.081

DOI: <https://doi.org/10.15421/152303>

Sorokina Nataliia

Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0804-330X>, sorokina.n@nmu.one
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The **relevance** of the study is due to the fact that human resources are a key factor in the development of the public service, which needs highly qualified, motivated and ethical employees. The **purpose** of the article is to study the peculiarities of the development of the human resource management ecosystem of the public service in the context of the formation of the moral and ethical competence of the public servant.

It has been established that the system of personnel selection, training, raising the level of professional competence of public servants, evaluating the results of their work, planning the service career, forming an effective system of motivating the work of public servants, etc., should be included in the human resources management ecosystem of the public service.

It was found that the role of professional competence in the process of development of the human resources management ecosystem of the public service is constantly growing. It was emphasized that the value-normative, moral-ethical priorities of an individual are an important component of professional competence. The moral and ethical competencies of a public servant are defined and it is proposed to single out the basic moral and ethical competences that a public servant must possess when entering the public service and the moral and ethical competences that are established in the process of the public servant's professional activity.

It was **concluded** that the consideration of moral and ethical competences as prerequisites and components of the professionalism of a public servant becomes one of the essential features of new models of personnel selection and evaluation in the modern public service of Ukraine and an important element of the development of the human resources management ecosystem.

Keywords: ecosystem of human resources management, public service, human resources, public servant, professional competence, moral and ethical competences, professionalism

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців

Сорокіна Наталія

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність дослідження зумовлена тим, що людські ресурси є ключовим фактором в процесі розвитку державної служби, яка потребує висококваліфікованих, мотивованих та етичних працівників. **Метою статті** є дослідження особливостей розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державного службовця.

Встановлено, що до екосистеми управління людськими ресурсами державної служби слід віднести систему відбору персоналу, навчання, мотивації, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування службової кар'єри тощо.

З'ясовано, що роль професійної компетентності в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби постійно зростає. Акцентовано увагу, що професійна компетентність державних службовців не зводиться тільки до оволодіння ними спеціальними знаннями, умінями, навичками. Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, морально-етичні пріоритети особистості. Визначено морально-етичні компетентності державного службовця та запропоновано виокремити базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу та морально-етичні компетентності, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця.

Зроблено **висновок**, що врахування морально-етичних компетентностей, як передумов і складових професіоналізму державного службовця стає однією із суттєвих рис нових моделей добору та оцінки персоналу на сучасній державній службі України та важливим елементом розвитку екосистеми управління людськими ресурсами.

Ключові слова: екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, людські ресурси, державний службовець, професійна компетентність, морально-етичні компетентності, професіоналізм

Стаття надійшла / Article arrived: 24.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Постановка проблеми.

Інтеграція України до світового співтовариства потребує кардинальних змін у системі державної служби. Удосконалення екосистеми управління людськими ресурсами на державній службі є одним із важливих напрямів роботи Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Слід зазначити, що людські ресурси є ключовим фактором в процесі розвитку державної служби. Для того, щоб ефективно виконувати свої завдання, вона потребує висококваліфікованих, мотивованих та етичних працівників. Від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними норм, принципів та європейських стандартів державної служби залежить створення в Україні професійної, політично нейтральної, добросовісної та ефективною державної служби.

Аналіз досліджень і публікацій.

Слід зазначити, що на сьогодні існує багато досліджень у сфері управління людськими ресурсами як західних так і вітчизняних учених.

Серед західних вчених дану наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як М. Армстронг, Р. Лайкерт, К. Легге, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Дж. Сторі, Ф. Тейлор, А. Файол та інші. Зокрема, у західній теорії управління є два близьких за змістом підходи – управління людськими ресурсами і управління персоналом. На думку, Карен Легге основними відмінностями в цих термінах є те, що: по-перше, управління людськими ресурсами, на відміну від управління персоналом, більше орієнтовано на керівні кадри; по-друге, управління людськими ресурсами надає великого значення соціально-психологічним методам роботи, у той час як в управлінні персоналом цим аспектам діяльності не надавалося великого значення; по-третє, управління людськими ресурсами надає керівникам більше повноважень у сфері впливу на співробітників, а управління персоналом впливає директивно на керівників підрозділів (Legge, 1995).

Перші моделі по управлінню людськими ресурсами були описані ще в 80-ті роки. Зокрема, Майкл Армстронг у своїй роботі «Практика управління HR» проаналізував дві моделі управління людськими ресурсами: модель відповідності та Гарвардської схеми. Він зауважує, що управління людськими ресурсами займає центральне місце в стратегічній діяльності вищого керівництва, за якої ідеї управління людськими ресурсами освоюються, розвиваються і просуваються безпосередньо управлінською командою, яка обслуговує інтереси організації (Armstrong, 2012). Також

підходи Ф. Тейлора слугують основою сучасних систем організації праці. Він розробив сукупність методів організації і нормування праці й управління виробничими процесами, підбору, добору, розстановки й оплати робочої сили, спрямованих на підвищення інтенсивності та продуктивності праці.

Серед вітчизняних дослідників, в роботах яких зроблено фундаментальні дослідження у сфері державної служби та розвитку компетентностей державних службовців слід виділити наукові праці В. Атаманчука, О. Антонової, В. Бакуменка, Т. Василевської, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Куйбіди, І. Нинюк, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Т. Пахомової, А. Рачинського, М. Рудакевича, С. Серьогіна, І. Шпекторенка та ін. В сфері публічного управління саме тлумачення поняття «управління людськими ресурсами» запропонували такі науковці, як Н. Гончарук, С. Дубенко, Н. Липовська, Л. Прудіус, С. Серьогін та ін. На думку цих авторів, управління людськими ресурсами полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток і раціональне використання трудових ресурсів країни.

Однак незважаючи на значну увагу науковців до зазначеної проблематики, практично відсутні дослідження розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на основі компетентнісного підходу, зокрема у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців.

Метою статті є дослідження особливостей розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державного службовця.

Застосована методологія і методи.

Теоретико-методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців з питань компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами. В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: метод узагальнення, порівняння, систематизації, абстрактно-логічний метод – для вивчення вітчизняного досвіду в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами та аналізу професійної компетентності державних службовців; теоретичного узагальнення – для визначення поняття управління людськими ресурсами в сфері державної служби та формулювання сутності морально-етичної компетентності державного службовця; методи аналізу та синтезу (індукція й дедукція, аналогія, класифікація) застосовувались для



реалізації мети та формулювання висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу.

Людські ресурси вважаються найціннішим багатством будь-якого суспільства, від якого безпосередньо залежить процвітання держави. Специфікою цього поняття є те, що люди наділені інтелектом, вони здатні до постійного удосконалення і розвитку, що є довгостроковим джерелом ефективності суспільства (Гончарук, 2012).

Слід зазначити, що уперше поняття «управління людськими ресурсами» (Human Resources Management) було використано в американському менеджменті, як управління найбільш цінним активом організації: працюючою там людиною, яка колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації.

Враховуючи специфіку державної служби Н. Т. Гончарук розглядає поняття «управління людськими ресурсами на державній службі» з точки зору цілеспрямованої діяльності керівників, керівників публічної служби, керівників і працівників служб управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, форми, методи і технології управління персоналом професійної служби в державних і недержавних органах влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування) (Гончарук, 2012). Також Н. Т. Гончарук у співавторстві з Л. В. Прудіус акцентують увагу, що управління людськими ресурсами на державній службі представляє собою здійснення усіх функцій менеджменту, а саме функцій планування, добору, розвитку, раціонального використання, оцінки, мотивації та винагороди, вдосконалення потенціалу людських ресурсів державних органів. На думку авторів, управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, основною метою якої є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити всі сфери життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами для реалізації національних інтересів в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою (Гончарук, & Прудіус, 2018, с. 45).

Нам імпонує точка зору Ю. Пирогової, яка у своєму дослідженні визначила «управління людськими ресурсами в сфері публічної служби» як цілеспрямовану, скоординовану діяльність керівників, керівників та фахівців служб управління персоналом органів публічної влади в процесі формування та ефективного

використання потенціалу людських ресурсів. Як і згадані вище вчені, Ю. Пирогова дотримується думки, що управління людськими ресурсами на державній службі пов'язано зі здійсненням всіх функцій кадрового менеджменту та базується на принципах, методах і новітніх технологіях, передбачає формування системи та розробку концепції і стратегії управління людськими ресурсами (Пирогова, 2018, с. 155).

Слід зазначити, що одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року є створення можливостей для розвитку людського потенціалу країни для забезпечення належного рівня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного громадянина. Саме на це завдання повинна орієнтуватися вся екосистема управління людськими ресурсами державної служби (Про затвердження, 2021). До екосистеми управління людськими ресурсами державної служби слід віднести систему відбору персоналу, навчання, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування службової кар'єри, формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління системою соціального діалогу між державними службовцями та громадськістю тощо.

На нашу думку, роль професійної компетентності в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби постійно зростає. Поняття «професійної компетентності» лежить в основі компетентнісного підходу. Слід зазначити, що впровадження екосистеми управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є пріоритетним напрямком роботи Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Професійна компетентність характеризує професіоналізм державних службовців та якість їх професійної підготовки і розглядається як високий рівень кваліфікації та компетентності. На нашу думку, при дослідженні проблеми професійної компетентності практично не ураховуються морально-етичні характеристики державного службовця. Більшість науковців розглядають професійну компетентність відокремлено від моральних, професійно-етичних складових. В основному до основних елементів професійної компетентності відносять професійні знання, уміння, навички (Долгий, & Хрущ, 2019; Молчанова, 2016; Недашківська, 2007). Також існують інші погляди науковців, які



вважають моральні аспекти складовою частиною професійної компетентності (Василевська, 2018; Шпекторенко, 2014; Кушнір, 2020). В Законі України «Про державну службу» підтримується саме цей підхід. Відповідно до п. 5, ч. 1, ст. 2 професійна компетентність державного службовця визначається як «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» (Про державну службу, 2015, Ст. 2).

Як зазначає Т. Василевська, моральні аспекти професійної діяльності входять у саме явище професійної компетентності, адже у їх змісті моральні виміри існують не лише як моральні якості професіоналів, вони виявляються й у певних знаннях, уміннях, навичках тощо (Василевська, 2018, с. 158). Також автор запропонувала фіксувати моральні та професійно-етичні аспекти професійності в такому понятті як «етична компетентність професіонала» під якою автор розуміє «складне особистісно-психологічне утворення на основі інтеграції теоретичних знань, практичних умінь і навичок у сфері професійної етики, певного набору особистісних якостей, що визначають етичну чутливість та готовність професіонала до реалізації професійної діяльності на основі моральних цінностей та професійно-етичних принципів та вияв етично коректної поведінки в ситуаціях морального вибору» (Василевська, 2018, с. 160).

На думку В. Шпекторенко професійна компетентність є ширшим за знання, воно охоплює уміння, навички, професійні якості, здатності і здібності. Професійні та особистісні якості, що становлять професійну компетентність державних службовців, можуть бути як вродженими, так і набутими (розвиненими) людиною у професійній діяльності, мати різний ступінь сформованості чи прояву. На думку автора, основу професіоналізму становлять ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості (професійно важливі якості, професійна культура, професійна научуваність, професійна компетентність, професійний досвід) у поєднанні з досвідом, індивідуальним внеском людини в розвиток професії (Шпекторенко, 2014, с. 287).

У своїй статті «Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика» Кушнір С.П. зазначає, що професійна компетентність складається з таких основних складових елементів:

- набору спеціальних знань (законодавства в сфері державної служби, знання державної мови, основ діловодства), умінь та навичок (здатності державного службовця належно виконувати свої обов'язки на основі набутих знань);

- сукупності професійних та особистісних якостей державного службовця (рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності);

- реалізації на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку (Кушнір, 2020, с. 151).

Підтримуючи думку попередніх авторів ми акцентуємо увагу, що професійна компетентність державних службовців не зводиться тільки до оволодіння ними спеціальними знаннями, уміннями, навичками, які можуть і повинні застосовуватися у виконанні ними своїх обов'язків. Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, морально-етичні пріоритети особистості. Державний службовець повинен дотримуватися принципів державної служби та норм поведінки, володіти відповідними моральними якостями, такими як чесність, порядність, справедливість, принциповість, відкритість, відповідальність, добросовісність, моральна та фінансова чистоплотність, наявність яких є запорукою ефективного та якісного виконання посадових обов'язків.

Всі вищезазначені норми та якості державного службовця, на нашу думку, регулюють змістовну сторону процесу формування морально-етичної компетентності державного службовця, під якою ми розуміємо особистісні здатності державного службовця (знання, вміння, навички, якості, цінності) у сфері професійної етики, які дозволяють йому реалізовувати місію державної служби, запроваджувати принципи демократичного, доброго врядування та мають свій прояв в результатах професійної управлінської діяльності. Ця компетентність є визначальною при формуванні доброчесної державної служби. Нами запропоновано виділити базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу та морально-етичні компетентності, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця (рис. 1) (Сорокіна, 2020, с. 171-172).

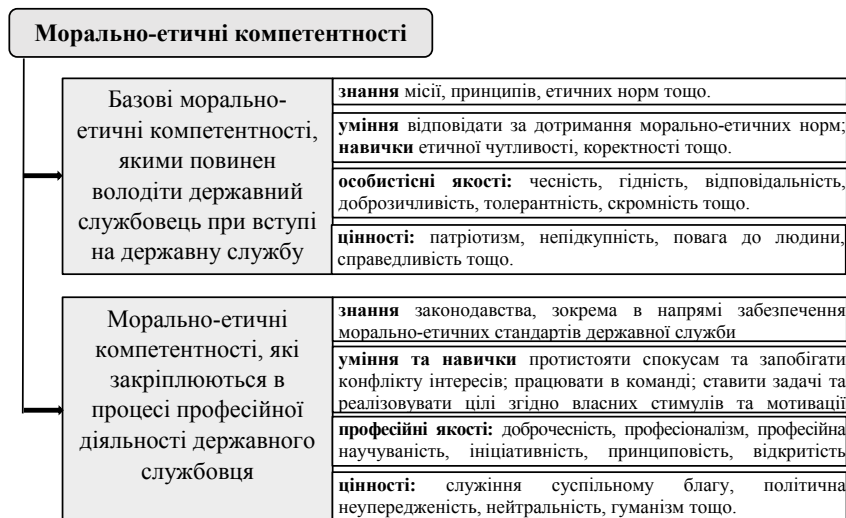


Рис. 1. Структура морально-етичних компетентностей державного службовця

Виходячи з такого підходу, до базових морально-етичних компетентностей ми віднесли: *знання* (місії, принципів, етичних норм публічної служби, стандартів поведінки державного службовця); *уміння та навички* (поважати думку іншого та співставляти самооцінку з думками інших людей, уміння відповідати за дотримання морально-етичних норм, навички етичної чутливості, коректності, навички до особистісного саморозвитку); *особистісні якості* (чесність, гідність, відповідальність, доброзичливість, толерантність, скромність, тактовність, ввічливість, морально-етична культура тощо); *цінності* (патріотизм, невідкупність, повага до людини, справедливість).

До морально-етичних компетентностей, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця ми відносимо: *знання* (законодавства, зокрема в напрямі забезпечення морально-етичних стандартів публічної служби; етичних засад професійної діяльності; основних положень етичних кодексів); *уміння та навички* (протистояти спокусам та запобігати конфлікту інтересів; працювати в команді; ставити задачі та реалізовувати цілі згідно власних стимулів та мотивації; працювати в стресових ситуаціях та приймати управлінські рішення відповідно до моральних принципів та професійно-етичних норм; виконувати професійні обов'язки відповідно до норм професійної етики та службового етикету); *професійні якості* (добросовісність, професіоналізм, професійна наукованість, ініціативність, володіння виконавською дисципліною, принциповість, відкритість тощо); *цінності* (служіння суспільному благу, політична неупередженість, нейтральність, гуманізм).

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Слід акцентувати увагу, що врахування базових морально-етичних компетентностей є вельми важливим при прийнятті кандидатів на посаду в органи публічної влади, а в процесі просування по службі доцільно враховувати як базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти публічний службовець при вступі на публічну службу так і набуті в процесі професійної діяльності.

Отже, при формуванні добросовісної державної служби важливим є те, щоб поведінка державних службовців була зорієнтована на прагнення найбільшого блага для суспільства та відповідала моральним цінностям, принципам, що прийняті у суспільстві як норма. Крім того, врахування морально-етичних компетентностей, як передумов і складових професіоналізму державного службовця стає однією із суттєвих рис нових моделей добору та оцінки персоналу на сучасній державній службі України та важливим елементом розвитку екосистеми управління людськими ресурсами. Чесність, патріотизм, відповідальність, сумлінність, доброзичливість, принциповість, здатність до роботи в колективі, ступінь конфліктності, вміння налагоджувати комунікації, схильність до співробітництва і взаємодопомоги, поряд з іншими морально-психологічними рисами людини, стають критеріями добору персоналу. Вимір професійно-етичних та особистісних рис працівника допоможе зробити професійне оцінювання персоналу більш комплексним, професійно та діяльнісно-орієнтованим, що в подальшому зміцнить орган влади морально відповідними для державної служби людьми.



Таким чином, в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами, важливим є застосування компетентнісного підходу. Адже, такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи державних службовців шляхом врахування їх знань, умінь, навичок, особистих

якостей, цінностей у відповідності до займаної посади. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у необхідності розробки механізмів формування та інноваційного розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах сучасних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Василевська, Т. Е. (2018). Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*, 1(60), 155-161. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_1_25
- Гончарук, Н. (2012). *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика*. (Монографія). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8
- Долгий, О., & Хрущ, О. (2019). Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*, 3(61), 7-22.
- Кушнір, С. П. (2020). Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія «Право»*, 4, 149-153.
- Молчанова, Ю. О. (2016, Березень 17-18). Компетентнісний підхід у підготовці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з ОДГ / ОПЛ. *Актуальні питання формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, (с. 22-25). Київ: НАДУ.
- Недашківська, Т. Є. (2007, Травень 17-18). Компетентність та компетентність державного службовця: проблема дефініції. *Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи: матер. наук.-практ. конф.*, (с. 102-104). Луцьк.
- Пирогова, Ю. В. (2018). Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(39), 152-158.
- Про державну службу. №889-VIII. (2015, Грудень 10). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. №179. (2021, Березень 03). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Сорокіна, Н. Г. (2020). *Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні*. (Монографія). Дніпро: Грані.
- Шпекторенко, І. (2014). Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*, 1(49), 285-293.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Press.

REFERENCES

- About civil service. No. 889-VIII. (2015, December 10). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dolgiy, O., & Khrushch, O. (2019). Professional competence and competencies of civil servants in the context of public service reform. *Bulletin of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*, 3(61), 7-22.
- Honcharuk, N. (2012). *Management of managerial personnel in the sphere of public service of Ukraine: theory and practice*. (Monograph). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU.
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Public Administration Aspects*. 6(1-2), 42-51. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8
- Kushnir, S. P. (2020). Professional competence of civil servants: substantive and conceptual characteristics. *State and regions. Series "Law"*, 4, 149-153.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Molchanova, Yu. O. (2016, March 17-18). A competent approach in the training of civil servants and officials of local self-government in ODH / OPL. *Current issues of the formation and development of civic competences in Ukraine: materials of Vseukr. science and practice conf. for international participation*, (p. 22-25). Kyiv: NADU.
- Nedashkivska, T. E. (2007, May 17-18). Competence and competence of a civil servant: the problem of definition. *State and municipal management in the conditions of political-administrative reform: Mater. science-practice conference*, (pp. 102-104). Lutsk.
- On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030. #179. (2021, March 03). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Pyrogoval, Yu. V. (2018). Socio-psychological aspects of human resources management in the sphere of public service of Ukraine: theoretical discourse. *State administration and local self-government*, 4(39), 152-158.
- Shpektorenko, I. (2014). Professional competence of a civil servant. *University Scientific Notes*, 1(49), 285-293.
- Sorokina, N. G. (2020). *Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine*. (Monograph). Dnipro: Grani.
- Vasylevska, T. E. (2018). Ethical competences of public servants in the context of reforming public administration. *Theory and practice of public administration*, 1(60), 155-161. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_1_25