

УДК 35.082

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>

**Надія ВАСИЛЕНКО**

*доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»*

*nadezhdavasilenko2016@gmail.com*

**ORCID:** 0000-0002-1087-4591

**Олександр МАТОХНЮК**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»*

*O.Matohnyuk@gmail.com*

**ORCID:** 0009-0009-5121-9129

**СТРУКТУРНО-КОМПОНЕНТНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА  
В КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

**Анотація.** У статті проведено теоретико-методологічне дослідження професійної компетентності публічного службовця, який ефективно та успішно функціонує в професійній сфері в сучасних умовах як лідер. Протрактовано сутність навчальних, інформаційно-комунікаційно-цифрової грамотності, соціальних, управлінських та особистісних навичок, які є необхідними для сучасного лідера. Розглянуто та проаналізовано лідерські вміння, які будуть потрібні сучасному публічному фахівцеві в майбутньому, а саме: здатність взаємодіяти з людьми, вести переговори, нести відповідальність за досягнутий результат, управляти людьми, використовувати креативність у широкому сенсі, а також здатність комплексного багаторівневого рішення проблем. Окремо досліджено навички критично мислити, застосовувати емоційний інтелект, використовувати гнучкість розуму, формувати власну думку, приймати рішення, клієнтоорієнтованість, а також навички для запровадження цифрової грамотності. Встановлено, що до компетенцій лідерства відносяться вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності, знання та вміння формувати ефективну організаційну культуру державної служби, уміння сприяти всебічному розвитку особистості та делегувати повноваження, управляти результатами діяльності. Було уточнено наступні поняття, такі як «рефлексія», «ефективна діяльність». Узагальнено теоретичні результати наукових досліджень та законодавчі документи, які дозволили представити теоретичну модель розвитку лідерства публічного службовця, яка розглядається як єдність та взаємозв'язок таких чотирьох компонентів: мотиваційний, когнітивний, особистісний та діяльнісний.

**Ключові слова:** знання, уміння, навички, компетенції, лідер, лідерство, професійна компетентність, стратегічна компетентність, публічний службовець, рефлексія, ефективна діяльність, модель розвитку лідерства, мотиваційний компонент, когнітивний компонент, особистісний компонент, діяльнісний компонент.

**Nadiya VASYLENKO**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration, Communal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*nadezhdavasilenko2016@gmail.com*

**ORCID:** 0000-0002-1087-4591

**Oleksandr MATOKHNIUK**

*Postgraduate Student of specialty "Public management and administration", Communal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*O.Matohnyuk@gmail.com*

**ORCID:** 0009-0009-5121-9129

**STRUCTURAL-COMPONENT MODEL OF LEADERSHIP DEVELOPMENT  
IN THE CONTEXT OF PROFESSIONALIZATION OF THE PUBLIC SERVICE**

**Abstract.** The article conducts a theoretical and methodological study of the professional competence of a public servant who functions effectively and successfully in the professional sphere in modern conditions as a leader. The essence of educational, information-communication-digital literacy, social, managerial and personal skills, which are necessary

*for a modern leader, is elaborated. Leadership skills that will be needed by a modern public specialist in the future are considered and analyzed. Namely, the ability to: interact with people; negotiate; to be responsible for the achieved result; manage people; use creativity in a broad sense; complex multi-level problem solving. Separately researched skills for implementing digital literacy; to think critically; apply emotional intelligence; use the flexibility of the mind; to form one's own opinion and make decisions, to form client orientation. It was established that leadership competencies include the ability to motivate for effective professional activity; knowledge and ability to form an effective organizational culture of the civil service; the ability to contribute to the comprehensive development of the individual and the ability to delegate authority and manage the results of activities. The following concepts were clarified, such as reflection, effective activity. The generalized theoretical results of scientific research and legislative documents made it possible to present a theoretical model of the development of leadership of a public servant, which is considered as the unity and interrelationship of such four components as motivational, cognitive, personal and activity.*

**Key words:** *knowledge, ability, skills, competencies, leader, leadership, professional competence, strategic competence, public servant, reflection, effective activity, leadership development model, motivational component, cognitive component, personal component, activity component.*

**Постановка проблеми.** Реформи в державному управлінні є ключовими задля конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Враховуючи той факт, що успіх реформи залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, який повинні забезпечувати сучасні, ефективні та дієві служби управління персоналом, то постає питання забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації публічних службовців. Для ефективного виконання поставлених завдань необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти з підготовки публічних службовців. Новим еволюційним етапом розвитку сучасного суспільства є розвиток інформаційних технологій, впровадження комп'ютерної техніки в повсякденне життя, професійну діяльність людей, тому основними стратегічними ресурсами є професійні знання, уміння, навички, компетенції публічного службовця. У таких умовах зростає роль соціального управління як виду професійної діяльності. Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування значною мірою визначається особою, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських компетенцій. Тому підготовка фахівця, який уміє проявляти лідерство, є важливою складовою успіху будь-якої організації.

Отже, дослідження лідерства як складової стратегічної компетентності публічного службовця в нинішньому динамічному суспільстві є актуальною науково-практичною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематикою лідерства в державному, публічному управлінні займалися вітчизняні та

зарубіжні вчені, зокрема: Н. Василенко, Н. Грицяк, І. Головащенко, Л. Кормич, Л. Лисенко, В. Суковата, Г. Ткаченко, М. Вебер, І. Дойчман, М. Карл, Д. Кул, Г. Лассуелл, З. Лоренцен, Г. Маркузе, Дж. Скотт, М. Шенлі, Н. Фрейджер та ін. У роботах вище зазначених науковців висвітлювався широкий спектр питань розвитку професійних компетентностей управлінських кадрів. Разом із тим, незважаючи на значну увагу науковців до цих питань, залишається не в повному обсязі вивчене питання лідерства в структурі стратегічної компетентності публічних службовців.

**Мета статті** – розкрити сутність лідерства в структурі стратегічної компетентності публічних службовців.

Відповідно до мети нами було **визначено завдання:**

- 1) здійснити теоретичний аналіз структури лідерської компетенції публічних службовців;
- 2) дослідити блоки та складові лідерства в структурі стратегічної компетентності публічних службовців.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано теоретичні методи: аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних даних.

**Виклад основного матеріалу.** Актуальність професійної компетентності публічного службовця визначається її відповідністю сучасним вимогам, потребам і стандартам, а основна суть полягає в тому, що професійна компетентність має включати знання, уміння, навички та компетенції, які дозволяють особі ефективно та успішно функціонувати в професійній сфері в сучасних умовах. Важливо постійно розвивати компетентності, вивчати нові технології та методи, слідкувати за останніми тенденціями у власній сфері. Це дозволить публічним служ-

бовцям проявляти лідерство, залишатися конкурентоспроможними та успішно виконувати свої професійні обов'язки в сучасних умовах.

Важливою складовою будь-якої компетентності є знання, уміння, навички та компетенції. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у будь-якій професійній діяльності. Оскільки знання є основою, тією теоретичною базою, яка включає в себе факти, поняття, теорії та іншу інформацію, отриману внаслідок навчання, то вони допомагають розуміти суть, особливості функціонування управлінської галузі знань. Уміння дозволяють фахівцю ефективно вирішувати завдання, розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей. Це здатність застосовувати набуті знання в практичних ситуаціях. Навички є важливим ресурсом, щоб виконувати конкретні дії або завдання з високою якістю та ефективністю. У сучасному суспільстві головна мета – мати не тільки знання, уміння та навички, а й застосовувати їх у повсякденному житті. Тобто мова йде про компетенції публічних службовців, зокрема у складі лідерства. Це більш широке та комплексне уявлення про уміння як здатності та можливості використовувати набуті знання й навички особистості в професійній сфері життєдіяльності.

Загалом ці складові взаємодоповнюють одне одного, створюючи цілісний підхід до розвитку та формування публічного службовця. Наприклад, знання надають теоретичну базу, уміння дозволяють їх застосовувати, навички розвивають використання через практичний досвід, а компетентності формують загальну здатність фахівця до ефективного функціонування на публічній службі.

Кластерний аналіз дозволив нам провести автоматизацію навичок та виокремити чотири основні категорії, які є необхідними для сучасної особистості у XXI столітті: навчальні навички, навички інформаційно-комунікаційно-цифрової грамотності, соціальні навички, особистісні навички, що визначають лідерство.

*Навчальні навички* допомагають адаптуватися до освітнього середовища та вдосконалювати свої знання, уміння. Лідер повинен бути готовий постійно навчатися та оновлювати свої знання відповідно до змін у сфері, у якій він працює. У цьому контексті критичне мислення, креативність та самонавчання розглядаються як ключові компоненти успішного навчання та розвитку публічного фахівця.

*Навички інформаційно-комунікаційно-цифрової грамотності* допомагають розрізняти факти, публікувати інформацію, створювати технології, визначати достовірність джерел та інформації. Лідер повинен уміти аналізувати інформацію, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Тому *інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність* формує здатність публічного управлінця ефективно доносити свої думки та ідеї до аудиторії в письмовій та усній формі; обробляти та представляти інформацію; розпізнавати надійні джерела інформації в цифровому середовищі.

Особливе місце в інформаційно-комунікаційно-цифровій грамотності займає медіаграмотність, під якою розуміємо такі навички та звички, які допоможуть критично сприймати повідомлення різних медіа, приймати активну й усвідомлену участь у житті медійного суспільства. В основі медіаграмотності перебуває модель, яка заохочує людей замислюватися над тим, що вони дивляться, бачать, читають.

*Соціальні навички* – здатність успішно та ефективно взаємодіяти з конкретними людьми або різними групами, досягаючи поставлених цілей. Лідер повинен уміти ефективно спілкуватися з різними аудиторіями, включаючи команду, клієнтів та інших стейкхолдерів. Також він повинен уміти ефективно вирішувати конфлікти та врегульовувати суперечки в команді; навчати та розвивати членів своєї команди, надаючи їм можливість вдосконалити свої навички та знання. Публічний службовець у своїй діяльності застосовує комунікативність як здатність ефективно спілкуватися, включаючи усвідомлення не лише словесного, а й невербального способу спілкування, також емоційний інтелект, а саме розуміння та управління власними емоціями та емоціями інших людей, що сприяє покращенню взаєморозуміння та спілкування.

*Особистісні навички* – особливі дії публічного службовця, які певним чином характеризують його особистість. Ці навички визначають, як фахівець уміє ставити цілі, розробляти стратегії та плани дій для їх досягнення, надихати та мотивувати інших до досягнення високих результатів, ефективно управляти своїм часом та пріоритетами, щоб досягати поставлених цілей. Лідер вирішує завдання, вміє керувати собою та пристосовуватися до різних ситуацій, а також

приймає виклики, взаємодіючи з оточуючими для досягнення успіху в різних сферах життя.

Для досягнення поставлених цілей у професійній діяльності публічного службовця важливим є вміння розподіляти та керувати ресурсами (людськими, фінансовими тощо); коректно розподіляти час та пріоритети для успішного керування проектами та завданнями; ефективно керувати та координувати роботу команди.

Отже, для розвитку лідерства, особливо в контексті публічної служби, важливими є управлінські навички.

Для визначення лідерських умінь публічного службовця було взято інформацію, оголошену на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, з урахуванням тенденцій розвитку людини, суспільства та культури було названо список умінь, які будуть потрібні сучасному фахівцеві в майбутньому:

- взаємодіяти з людьми (це здатність ефективно спілкуватися та будувати відносини з іншими);

- вести переговори (уміння вести переговори полягає в тому, щоб під час ефективного спілкування досягати взаємовигідних угод у ситуаціях, коли сторони мають різні інтереси, потреби чи точки зору);

- нести відповідальність за досягнутий результат (уміння нести відповідальність за досягнутий результат означає готовність і здатність відповідати за свою діяльність та за досягнуті цілі або наслідки власних дій чи рішень);

- управляти людьми (низка навичок та умінь, спрямованих на ефективне керівництво групою або колективом, що, у свою чергу, означає здатність ефективно вибирати, наймати, розвивати та утримувати співробітників);

- використовувати креативність у широкому сенсі (здатність бачити нові, оригінальні та нестандартні шляхи досягнення мети чи вирішення проблеми, а також застосовувати творчий підхід, незвичайні думки та оригінальні ідеї для вирішення різноманітних завдань та ситуацій);

- комплексного багаторівневого рішення проблем (здатності аналізувати складні ситуації або проблеми не лише на поверхневому рівні, але й розглядати їх глибше, розуміючи сутність та зв'язки між різними їх аспектами);

- запроваджувати цифрову грамотність (впевнене та водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій

(ІКТ) для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, у публічному просторі та приватному спілкуванні);

- критично мислити (аналізувати інформацію таким чином, щоб на її підставі ухвалювати раціональні рішення та відстоювати їх, не потонути в інформаційній лавині, не піддатися маніпуляціям);

- застосовувати емоційний інтелект (розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших людей, вирішувати конфлікти з іншими в конструктивний спосіб, уникати агресії та недружелюбності);

- використовувати гнучкість розуму (уміння людини переглядати свої рішення та висновки при зміні умов, а також швидко й ефективно адаптуватися до нових обставин та вміння обмірковувати різні аспекти ситуації одночасно);

- формувати власну думку та приймати рішення (уміння аналізувати та обирати найбільш прийнятні та оптимальні рішення в різних ситуаціях);

- формувати клієнтоорієнтованість (розуміння та пошук шляхів ефективного задоволення потреб клієнтів).

До основних вимог стратегічної компетентності відносять такі, як *досягнення результатів* (бачення результатів діяльності та фокусування на результаті діяльності); *відповідальність* (готовність брати відповідальність за рішення й наслідки та зосередження на ефективності виконання результатів діяльності); *цифрова грамотність* (впевнене та водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, у публічному просторі та приватному спілкуванні; інформаційна та медіаграмотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, робота з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеки; розуміння етики роботи з інформацією, а саме авторське право, інтелектуальна власність тощо) [7; 8].

У результаті вивчення наукових джерел виявлено:

- Н. В. Василенко вважає, що управлінську компетентність керівника варто розглядати як інтегровану якість, під якою розуміється особистісна здатність, що відображає систему знань, умінь і навичок, що визначає специфіку управління профільним загальноосвітнім навчальним закладом [1];

– Є. Г. Кубасова визначає професійну компетентність публічних службовців як «... практичну здатність суб'єкта публічного адміністрування застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості в процесі своєї професійної діяльності» [2];

– Л. О. Матохнюк розмежовує поняття «... *компетенція* – це формально описані вимоги до професійних та інших якостей, які необхідні для виконання певного виду діяльності, та *компетентність* – інтегрована якість особистості, яка охоплює її спрямованість, а також професійні знання, уміння й навички, необхідні для успішної діяльності, та готовність і здатність систематично саморозвиватися, самовдосконалюватися тощо» [5];

– С. П. Кушнір досліджував питання професійної компетентності публічних службовців та подав структурні елементи, як набір спеціальних знань, умінь та навичок; сукупність професійних та особистісних якостей; реалізацію знань та досвіду для виконання службових обов'язків, професійного та особистісного розвитку [3];

– А. Б. Мудрик виокремила такі компоненти професійної компетентності публічних службовців як: емоційно-регулятивний, поведінково-діяльнісний, комунікативний, соціально-психологічний, спеціально-професійний [6].

Отже, на основі узагальнених результатів ми прийшли до думки, що до компетенцій лідерства відносяться вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; знання та вміння формувати ефективну організаційну культуру державної служби; уміння сприяти всебічному розвитку особистості та вміння делегувати повноваження, управляти результатами діяльності.

Такі дослідники, як Н. А. Гальчевська, Л. О. Матохнюк, В. А. Роменець, із різних аспектів досліджували поняття «рефлексія» [4; 9] та дійшли висновку, що рефлексія є ключовим інструментом для підвищення ефективності професійної діяльності. Вона дозволяє вдосконалювати навички та компетентності, розширювати знання, що підвищує ефективність діяльності.

Приходимо до висновку, що рефлексія є дієвим інструментом для підвищення ефективності діяльності, оскільки дозволяє постійно адаптуватися, удосконалювати свою роботу на основі власного аналізу та висновків.

Ефективна діяльність означає досягнення максимальних результатів та виконання постав-

лених цілей і завдань з оптимальним використанням доступних ресурсів (часу, коштів, людських потужностей і т. д.).

Для публічного службовця ефективна діяльність означає успішне виконання своїх обов'язків та завдань у сфері публічного управління з максимальним використанням ресурсів та досягненням визначених цілей і результатів. У публічній службі, де пріоритетом є задоволення потреб суспільства, знання, уміння, навички, компетенції є надзвичайно важливими, оскільки вони можуть доповнити та збагатити розвиток лідерства, дозволяючи публічному службовцеві бути більш ефективним та впливовим у своїй галузі.

Узагальнюючи теоретичні результати наукових досліджень та законодавчих документів, представляємо теоретичну модель розвитку лідерства публічного службовця (рис. 1).

Лідерство публічного службовця складається з мотиваційного (визначає спрямованість публічного управлінця на професійну діяльність та направляє його на ефективну професійну діяльність), операційного (визначає володіння особистістю способами та засобами професійної діяльності задля створення та утримання позитивної атмосфери й робочого клімату в державних установах, формування ефективної організаційної культури в державній службі), особистісного (знання особливостей розвитку особистості на психічному, соціальному напрямках; уміння критично мислити, застосовувати емоційний інтелект, використовувати гнучкість розуму та фокусуватися на розвитку й удосконаленні внутрішніх якостей, які впливають на самопізнання, самовдосконалення та спроможність до самореалізації) та діяльнісного (знання основ самоменеджменту управлінця, уміння формувати власну думку та приймати рішення, бути клієнтоорієнтованим, володіти компетенцією делегувати повноваження та управляти результатами діяльності) компонентів.

Публічний службовець, що вміє рефлексувати, може краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, виявляти можливості для вдосконалення та навчання на власних помилках. Рефлексія також сприяє розвитку самосвідомості, що дозволяє публічному службовцеві, як лідеру, краще розуміти свою мету, цінності та мотивацію. На основі рефлексії він може розробляти стратегії та плани дій, які допомагають досягати своїх цілей та сприяти ефективній діяльності.



Рис. 1. Теоретична модель розвитку лідерства публічного службовця

**Висновки.** Отже, лідерська компонента публічного службовця включає знання, уміння, навички та компетентності, які дозволяють особі ефективно та успішно функціонувати в професійній сфері в сучасних умовах. Протрактовано навички, які є необхідними для сучасного публічного службовця, а саме навчальні, соціальні, особистісні, управлінські та навички інформаційно-комунікаційно-цифрової грамотності. Розглянуто та проаналізовано лідерські уміння, які будуть потрібні сучасному фахівцеві в майбутньому: взаємодіяти з людьми, вести переговори, нести відповідальність за досягнутий результат, управляти людьми, використовувати креативність у широкому сенсі, уміння комплексного багаторівневого рішення проблем, запроваджувати цифрову грамотність, критично мислити, застосовувати емоційний інтелект, використовувати гнучкість розуму, формувати власну думку та приймати рішення, формувати клієнтоорієнтованість. Встановлено, що до компетенцій лідерства відносяться вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності, знання та вміння формувати ефективну організаційну культуру державної служби, сприяти всебічному розвитку особистості та делегувати повноваження, управляти результатами діяльності.

Їхня комбінація дозволяє ефективно працювати та досягати поставлених цілей.

Було уточнено поняття:

а) рефлексія – це дієвий інструмент для підвищення ефективності діяльності, оскільки

дозволяє постійно адаптуватися, удосконалювати свою роботу на основі власного аналізу та висновків;

б) ефективна діяльність публічного службовця означає успішне виконання своїх обов’язків та завдань у сфері публічного управління з максимальним користуванням ресурсів та досягненням визначених цілей і результатів.

Узагальнюючи теоретичні результати наукових досліджень та законодавчих документів, ми представили теоретичну модель розвитку лідерства публічного службовця як компоненти стратегічної компетентності публічного управління. Поняття «лідерство публічного службовця» розглядається як єдність та взаємозв’язок таких чотирьох компонентів, як мотиваційний, когнітивний, особистісний та діяльнісний.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та його розвитку сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробці методів та підборі методик дослідження лідерства публічного службовця в Україні, дослідженні таких рівнів розвитку компонентів лідерства, як мотиваційний, когнітивний, особистісний та діяльнісний.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Василенко Н.В. *Наукові засади розвитку професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти* : дис. ... д-ра пед. наук. Київ, 2014. 452 с.
2. Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. С. 126–129. [http://lsej.org.ua/11\\_2022/26.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf)
3. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2021. 211 с.
4. Матокхнюк Л.О., Гальчевська Н.А. Рефлексія як системоутворювальний механізм безперервного професійного розвитку педагога. *Габітус*. 2022. Вип. 38. С. 20–24.
5. Матокхнюк Л.О. Психологія інформаційної компетентності особистості (генеза онтологічного розвитку) : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01. Одеса, 2019. 527 с.
6. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.08.2022).
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 р. № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 20.10.2022).
9. Роменець В.А. *Історія психології XX століття*. Київ : Либідь, 1998. 992 с.

#### REFERENCES:

1. Vasylenko, N.V. (2014). *Naukovi zasady rozvytku profesiinoi sotsiokomunikatyvnoi kompetentnosti kerivnykiv profilynykh zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv u systemi pisladyplomnoi osvity* [Scientific principles of the development of professional socio-communicative competence of managers of specialized general educational institutions in the postgraduate education system]. *Doctor's thesis*. Kyiv, 452 s. [in Ukrainian].
2. Kubasova, Ye.H. *Profesiina kompetentnist publichnykh sluzhbovtziv: poniattia, struktura, kryterii* [Professional competence of public servants: concept, structure, criteria]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 126–129. Retrieved from: [http://lsej.org.ua/11\\_2022/26.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf) [in Ukrainian].
3. Kushnir, S.P. (2021). *Profesiina kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtzia: sutnistno-poniatiina kharakterystyka ta pravove rehuliuвання* [Professional competence of a civil servant: substantive and conceptual characteristics and legal regulation]. *Candidate's thesis*. Odesa, 211 s. [in Ukrainian].
4. Matokhniuk, L.O., & Halchevska, N.A. (2022). *Refleksiiia yak systemoutvoriuvalni mekhanizm bezperervnoho profesiinoho rozvytku pedahoha* [Reflection as a system-forming mechanism of continuous professional development of a teacher]. *Habitus*, 38, 20–24 [in Ukrainian].
5. Matokhniuk, L.O. (2019). *Psykhoholiiia informatsiinoi kompetentnosti osobystosti (geneza ontolohichnoho rozvytku)* [Psychology of informational competence of the individual (the genesis of ontological development)]. *Doctor's thesis*, 527 s. [in Ukrainian].
6. Mudryk, A.B. *Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretyko-empyrychnyi analiz fenomenu* [Professional competence of civil servants: theoretical and empirical analysis of the phenomenon]. Retrieved from: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/> [in Ukrainian].
7. *Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII* [Law of Ukraine On civil service from Decemder 10, 2015 № 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (data zvernennia: 10.08.2022) [in Ukrainian].
8. *Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii "B" i "V", ta pidhotovky umov provedennia konkursu: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 15.01.2021 r. № 4–21* [On the approval of Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories "B" and "C" and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues from January 15, 2021, № 4–21]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (data zvernennia: 20.10.2022) [in Ukrainian].
9. *Romenets, V.A. (1998). Istoriia psykhoholii XX stolittia* [History of psychology of the 20th century]. Kyiv: Lybid, 992 s. [in Ukrainian].