

УДК 35.08

П. В. Науменко,
 здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування
 Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
 ORCID ID: 0000-0003-2370-8629
 О. І. Пархоменко-Куцевіл,
 д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
 Університет Григорія Сковороди в Переяславі
 ORCID ID: 0000-0002-0758-346X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.103

УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТІСНИМ РОЗВИТКОМ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

P. Naumenko,
 Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,
 Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine
 O. Parkhomenko-Kutsevil,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department
 of Public Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

MANAGEMENT OF COMPETENCE DEVELOPMENT OF THE MANAGER IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

В статті розглянуто питання щодо управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. Вирішення стратегічних державних завдань, спрямованих на якісне підвищення рівня життя громадян, може бути забезпечено за умови ефективного державного управління та наявності корпусу високопрофесійних держслужбовців державного та регіонального рівнів. Доведено, що для того, щоб зробити серйозний ривок в бік розвитку соціально-економічної сфери, важливо, насамперед, володіти людським капіталом, високопрофесійними кадрами, які наділені знаннями, компетенціями та мотивацією, тому питання професійного розвитку та управління компетентнісним розвитком керівників в системі державної служби є надзвичайно актуальним. Адже професійний розвиток державних службовців — це один з центральних чинників ефективності системи державної служби, саме професіоналізм службовців обумовлює її дієвість. Розвиток кожної людини, в тому числі його професійний розвиток — це один з головних напрямів досліджень протягом всієї історії людства. Розкрито сутність поняття компетентність, її складові елементи та чинники професійної компетентності керівника в системі державної служби. Визначено, що професійна компетентність керівника в системі державної служби представляє собою сукупність знань, вмінь та навичок, професійно важливих якостей, що забезпечують ефективність та оптимальність виконання керівником своїх професійних функцій. Охарактеризовано управлінську компетентність керівника в системі державної служби та визначено її ключові ознаки. В статті наведено низку проблем та недоліків в управлінні компетентнісним розвитком керівників в системі державної служби. Розглянуто програму управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби, що включає в себе певні етапи. Доведено, що застосування системного й послідовного підходу до управління компетентнісним розвитком керівників в системі державної служби дозволить суттєво підвищити ефективність державного управління та сформувати високопрофесійний та компетентний склад державних службовців. Забезпечення прориву та випереджувальних темпів розвитку економіки потребує ефективного державного управління та формування високопрофесійного корпусу державних службовців, які володіють набором моральних якостей та необхідними компетентностями.

The article considers the issue of managing the competence development of the head in the civil service. The solution of strategic state tasks aimed at improving the quality of life of citizens can be ensured under the condition of effective public administration and the presence of a corps of highly professional civil servants at the state and regional levels. It is proved that in order to make a serious leap towards the development of socio-economic sphere, it is important, first of all, to have human capital, highly professional staff with knowledge, competencies and motivation, so the issues of professional development and competence development management is extremely relevant. After all, the professional development of civil servants is one of the central factors in the effectiveness of the civil service system, it is the professionalism of civil servants that determines its effectiveness. The development of each person, including his professional development — is one of the main areas of research throughout human history. The essence of the concept of competence, its constituent elements and factors of professional competence of the head in the civil service system is revealed. It is determined that the professional competence of the head and the civil service system is a set of knowledge, skills and abilities, professionally important qualities that ensure the efficiency and optimal performance of the head of their professional functions. The managerial competence of the head in the civil service system is characterized and its key features are determined. The article presents a number of problems and shortcomings in the management of competence development of managers in the civil service. The program of management of competence development of the head in the civil service system is considered, which includes certain stages. It is proved that the application of a systematic and consistent approach to the management of competence development of managers in the civil service will significantly increase the efficiency of public administration and form a highly professional and competent staff. Ensuring a breakthrough and advanced pace of economic development requires effective public administration and the formation of a highly professional corps of civil servants who have a set of moral qualities and the necessary competencies.

Ключові слова: компетентність, професіоналізація, державна служба, управління компетентнісним розвитком.

Key words: competence, professionalization, civil service, competence development management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На даний час глобалізаційні та інтеграційні процеси обумовлюють необхідність трансформації професійних якостей персоналу в органах державної служби. В Україні продовжуються реформи державного управління, спрямовані на зростання його ефективності, на розвиток громадянського суспільства та інноваційної економіки. Завдання забезпечення конкурентоспроможності держави на світовому ринку та надання якісних державних послуг всередині країни є сьогодні ключовими для вітчизняної державної служби, та призводять до необхідності зміни моделей державного управління.

Зростання інтелектуальної праці посилює значимість персоналу в системі державного управління та висуває підвищені вимоги до професійних та особистісних якостей працівників державної служби, насамперед, тих, хто обіймає посади керівників. З метою забезпечення ефективності діяльності на тлі посилення вимог суспільства до соціальної відповідальності держави керівникам важливо змінити установки, сформулювати результат та клієнтоорієнтовану управлінську структуру, що можливо досягнути шляхом розвитку нових управлінських компетенцій. Компетентнісний підхід є відображенням змін в характері та змісті праці, профе-

сійному навчанні та освіті державних службовців, оскільки компетентнісний інструментарій виступає базою для ефективного управління персоналом в органах державної служби.

На ефективність державної служби значною мірою впливає здатність кадрів приймати кваліфіковані відповідальні рішення, здійснювати необхідні управлінські функції. Таким чином, можна стверджувати, що ефективність діяльності органів державної служби залежить від певного рівня професіоналізму та компетентності державних службовців. Саме цією залежністю обумовлена потреба в тих чи інших компетенціях, що виражаються у вимогах до наявності сукупності якостей персоналу у вигляді необхідних для конкретної посади знань, вмінь та досвіду.

Більшість зарубіжних науковців розуміють професійний розвиток як формування та постійне вдосконалення у державних службовців значимих знань, навичок та вмінь, а також інших якостей, що необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій та обов'язків. Професійний розвиток призначений розкрити здібності та потенційні можливості державних службовців в інтересах успішного вирішення завдань, які стоять перед ними, а також їх подальшого кар'єрного зростання.

Вузьким місцем в управлінні людськими ресурсами в системі державної служби є відсутність системності, тобто стійкого взаємозв'язку між всіма елементами кадрової політики: підбором, оцінкою (атестація, кваліфікаційне тестування, конкурс), посадовим зростанням, плануванням кар'єри (в тому числі включення до кадрового резерву), додатковою професійною освітою, професійним та особистісним розвитком. Адже успішність розвитку будь-якої сфери визначається готовністю професійних кадрів до гнучкого й оперативного реагування в своїй професійній діяльності на потреби суспільства. Тому, розвиток професійної компетентності керівників в системі державної служби стає одним із найважливіших умов реформування вітчизняної сфери державної служби.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань щодо формування та розвитку рівня професійної компетентності керівників й підвищення їх управлінського потенціалу присвячено чисельні роботи вітчизняних учених: В.М. Беґей, Є.С. Березняка, Ю.В. Васильєва, Г.І. Горської, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, М.Т. Захарова, Б.С. Кобзаря, Н.Л. Коломінський, Ю.А. Конаржевського, М.І. Кондакова, В.І. Маслова, В.О. Сухомлинського, Ю.А. Табакова, С.Є. Хозе, П.В. Худомінського та інших. Проте, враховуючи думки зазначених авторів, доводиться констатувати, що в умовах європейської інтеграції та реформування державної служби необхідно більше уваги приділити дослідженню питання щодо професійного компетентісного розвитку керівників органів державної служби.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні аспектів управління компетентісним розвитком керівника в системі державної служби в умовах реформування вітчизняної системи державної служби.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток кожної людини, в тому числі його професійний розвиток — це один з головних напрямів досліджень протягом всієї історії людства. Розвиток — це закономірна зміна свідомості, життєвих устроїв, цінностей і буття. В рамках сучасної концепції суспільного розвитку саме професійному розвитку приділяється значна увага.

Функцією системи державної служби є державне управління як процес керівництва розвитком економічної, соціальної, культурної та інших сфер суспільного життя, їх державного регулювання та контролю за ними. Проблема розвитку державних службовців — одна з центральних в структурі кадрової політики, яка реалізується в органах державної влади. Важливий шлях у вирішенні даної проблеми — зростання якості професійного формування та організації держслужбовців всіх груп та категорій посад. Завданням кадрової роботи стає мотивація службовця на постійну модернізацію ключових компетенцій, необхідних для подальшого професійного зростання та самовдосконалення. При цьому необхідно створити таку систему управління профе-

сійним розвитком, яка б відображала реальні потреби самих службовців та органів державної служби в цілому [9, с. 48].

Базою для організації та функціонування державної служби є принцип професіоналізму та компетентності державних службовців. Він відноситься до однієї з вимог, яка відповідає за формування та фактичну діяльність персоналу, а також вважається правовою умовою, від виконання якої залежить отримання права на здійснення посадових повноважень.

У будь-якому виді діяльності важливу роль відіграє виявлення сутності поняття "компетентність". Поняття "компетентність" включає в себе складний зміст, що інтегрує професійні, соціально-психологічні, правові та інші характеристики. В загальному вигляді компетентність спеціаліста представляє собою сукупність здібностей, якостей та властивостей особистості з метою успішної професійної діяльності в тій чи іншій сфері.

Професійна компетентність розглядається як сукупність знань та вмінь, що визначають результативність праці; обсяг навичок виконання завдань; комбінацію особистісних якостей та властивостей; комплекс знань та професійно значимих особистісних якостей; вектор професіоналізації. Під компетентністю також розуміють показники, що характеризують професійні знання та здібності державного службовця до його ефективної реалізації в своїй службовій діяльності.

До складових елементів компетентності можна віднести:

- особистісні риси — індивідуальні характеристики, що визначають схильність до тієї чи іншої діяльності;
- знання — набір фактів, що вимагаються для виконання роботи;
- вміння та навички (досвід) — володіння засобами та методами виконання певного завдання;
- цінності — глибокі переконання, що визначають дії в різних ситуаціях;
- зусилля — свідоме додавання ментальних та фізичних ресурсів в певному напрямку;
- поведінкові моделі — форми дій, що використовуються для виконання завдання [7, с. 42].

Важливим показником, який визначає імідж держслужбовця є його компетенція — здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для успішної діяльності в різних проблемних професійних ситуаціях. Інакше кажучи, компетенції — це певні внутрішні, потенційні психологічні знання, програми, дії, системи цінностей та відносин, які знаходять себе, а потім виявляються в компетентностях людини як актуальних, діяльнісних проявах. До професійних компетенцій можуть бути зачислені ті знання, вміння, навички та ціннісні орієнтації, що необхідні для здійснення професійної діяльності в конкретній галузі. Професійний розвиток фахівців державної служби є процесом складним та довготривалим по часу, включає як саму професійну підготовку держслужбовців, так і їх безпосередню діяльність в сфері державної служби (рис. 1).

Професійна діяльність — спеціальна компетентність — володіння власне професійною діяльністю на достатньому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток.

Професійне становлення особистості державного службовця включає в себе:

- особистісно-професійну компетентність — володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку засобами протистояння деформаціям особистості розвитку індивідуальності в рамках професії; готовність до професійного зростання;
- індивідуальну компетентність — володіння навичками та вміннями організувати раціонально свій труд без перевантаження часу та сил.

Професійне спілкування полягає в:

- соціальній компетентності — володіння групою професійною діяльністю, співробітництвом;
- комунікативній компетентності — володіння прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці.

Отже, під професійною компетентністю керівника розуміється сукупність професійно важливих знань, умінь та навичок керівника, рівень його управлінської, правової та професійної культури, від якого залежить ефективність його управління в системі державної служби.

В діяльності державних службовців актуалізуються також ті складові особистісно-професійного потенціалу, які забезпечують професійну реалізацію саме в сфері державного управління, оскільки дана сфера висуває до суб'єкту діяльності свої специфічні вимоги. На вищому рівні державного управління значний вплив на ефективність діяльності керівника має наявність лідерського потенціалу, що включає в себе наступні чинники:

— стратегічне лідерство — здатність формувати стратегічні цілі організації, бачити стратегічні перспективи діяльності та розвитку організаційно-управлінських структур, розвивати та підтримувати енергетичний та психологічний потенціал співробітників;

— управлінська компетентність як здатність до планування, організації, контролю, координації діяльності великих організаційних структур; готовність до прийняття самостійних управлінських рішень, реалізації менеджерських та адміністративних функцій;

— наполегливість та цілеспрямованість як здатність до подолання опору зовнішнього середовища при виконанні професійної та управлінської діяльності; вміння добиватися поставленої мети [11, с. 130].

Під управлінням компетентністю розуміється процес визначення, розвитку та модифікації компетенцій персоналу, які необхідні для виконання професійних завдань в поточних організаційних умовах. Структура будь-якої компетенції представляє собою комплекс особистісних рис, цінностей, знань, навичок та зусиль.

Процес управління розвитком компетентності керівника в системі державної служби включає в себе наступні дії:

- формування низки актуальних управлінських компетенцій;
- розробку профілю компетенцій, тобто встановлення цільового рівня розвитку управлінських компетенцій;

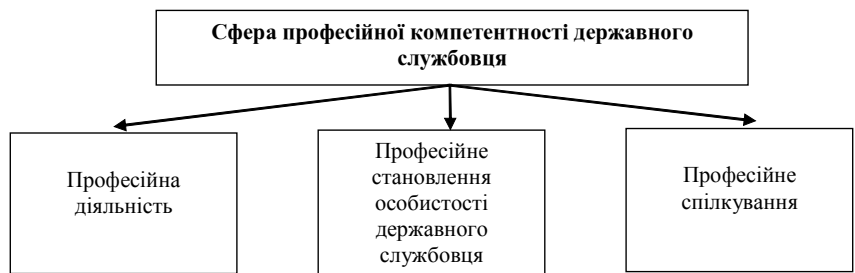


Рис. 1. Основні чинники професійної компетентності державного службовця

Джерело: [6, с. 34].

— оцінка компетенцій або наявного рівня розвитку управлінських компетенцій;

— розробка програми розвитку компетентностей;

— реалізація програми та контроль результатів.

В сфері дослідження управлінського потенціалу керівника державної служби існує тенденція впровадження компетентнісного підходу. Важливим є детальне опрацювання сутності професіоналізму керівників, та їх компетенцій саме в галузі державного управління. Саме професіоналізм, насамперед, є найбільш важливою та необхідною умовою ефективності управління. В теорії державного управління професіоналізація включає наступні чинники:

— засвоєння керівником глибоких знань в сфері державної служби;

— володіння практичними навичками управління;

— готовність займатися управлінською діяльністю, що принесе результати;

— оперативну та грамотну адаптацію до конкретних обставин;

— прогнозування можливих подій та планування діяльності [6, с. 35].

Це, в свою чергу, стосується соціально-психологічних та інтелектуальних якостей керівника, які стали потрібні в сучасному світі. Таким чином, найбільш важливою якістю сучасного управління стає саме компетентність як невід'ємний критерій професіоналізму.

Компетенція вважається конкретною професійною вимогою, що стосується підготовки керівника для якісного виконання всіх поставлених цілей. Саме високий рівень професійної компетентності керівника підвищує його конкурентоспроможність. Професійна компетентність є результатом професійної освіти і розглядається як:

— результативність праці, яку визначають сукупність знань та умінь;

— обсяг навичок для виконання завдань;

— поєднання особистісних якостей та властивостей;

— комплекс знань та професійно значимих особистісних якостей;

— напрямок професіоналізації — єдність теоретичної та практичної готовності до праці [4, с. 55].

Управлінська компетенція — це сукупність знань, вмінь та навичок, наявність яких допомагає керівнику результативно та ефективно виконувати покладені на нього функції. Управлінська компетентність для керівника держслужби означає володіння знаннями, вміннями та навичками в галузі стратегічного управління, адаптованими до специфіки державної служби.

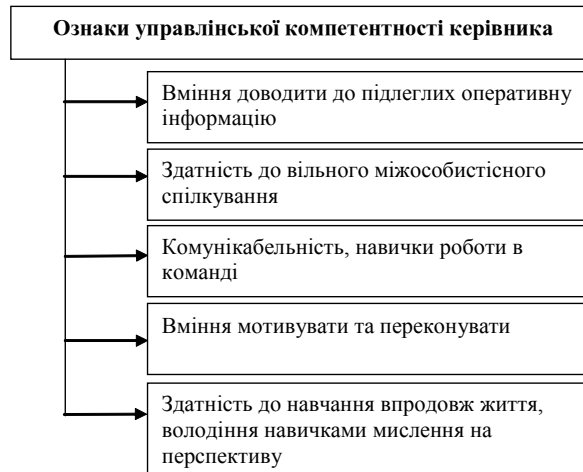


Рис. 2. Ознаки управлінської компетентності керівника

Джерело: складено за [2, с. 550].

Управлінська компетентність керівника характеризується наступними рисами (рис. 2).

Відсутність в більшості керівників державної служби необхідного рівня управлінської компетентності ускладнює їх адаптацію до умов діяльності. Для розвитку управлінської компетентності керівників необхідно виявити основні вимоги до даних керівників та визначити зміст управлінської компетентності керівників нового типу. Керівник даного типу повинен володіти високим рівнем розвитку управлінської компетентності, що забезпечує виконання поруч з традиційними функціями низки нових функцій, серед яких прогнозування розвитку та управління якістю та змінами. Він повинен володіти навичками стратегічного проектування, моніторингу та системного моделювання процесів, які відбуваються в установі, організації ефективних міжособистісних та професійних комунікацій в колективі, отримання та ефективного застосування інформації й знань.

На даний час в управлінні компетентнісним розвитком керівників в системі державної служби, їх професійному розвитку можна виокремити низку проблем та недоліків, до яких відносяться:

- відсутність стратегії, єдиного підходу до тісної координації дій в галузі професійного розвитку кадрів на рівні окремого державного органу;

- слабка розробленість нормативних, правових та організаційних основ професійного розвитку державних службовців;

- слабка мотивація керівників державних органів до перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажувань;

- недостатня регламентація та невисока ефективність діяльності кадрових служб державних органів, їх низька відповідальність за організацію компетентнісного розвитку персоналу державного органу;

- слабкий зв'язок додаткової професійної освіти з практичними потребами керівників в системі державної служби в цілому;

- повільне засвоєння сучасних технологій управління професійним розвитком кадрів, що сприяють найбільш ефективному виконанню функцій та завдань державного органу;

- недостатнє використання зарубіжного досвіду розвитку та професіоналізації державної служби.

Перед органами державної влади поставлено завдання забезпечення професійного розвитку державних службовців, що має безперервний характер та освіту, під якою розуміють процес зростання освітнього потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечену системою державних та суспільних інститутів та відповідну до потреб суспільства; використання сукупності інформаційних джерел для задоволення індивідуальних освітніх потреб в саморозвитку в усіх сферах професійної та суспільної діяльності. Реалізація поставлених завдань потребує від суб'єкту управління прийняття рішень, спрямованих на формування потреби державних службовців в постійному професійному розвитку та оновленні знань [8, с. 12].

Поняття професійного розвитку керівників державної служби багатогранне, в ньому виокремлюють:

- професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний найчастіше з навчанням та самоосвітою керівників, набуттям ними нових знань та професійного досвіду;

- професійно-посадовий розвиток, пов'язаний зі службово-посадовим просуванням, можливістю використання службовця в рамках конкретного державного органу, в інтересах всієї системи державного управління;

- особистісно-професійний розвиток, що розуміється як динамічний інтерактивний процес, пов'язаний зі зміною особистісних та професійних характеристик, що забезпечують новий рівень потреб, готовність та можливість саморозвитку та самореалізації керівника в процесі службової діяльності [5, с. 24].

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, відповідати на виклики не тільки поточного часу, але й вміти прогнозувати події, що відбуваються в державі та суспільстві, керівнику державної служби необхідно постійно працювати над підвищенням свого професійного рівня, оволодівати новими знаннями та компетенціями, розвивати особистісні якості.

В таких умовах виникає питання про систему мотивації, яка буде спонукати керівника державної служби постійно вдосконалюватися та працювати над підвищен-

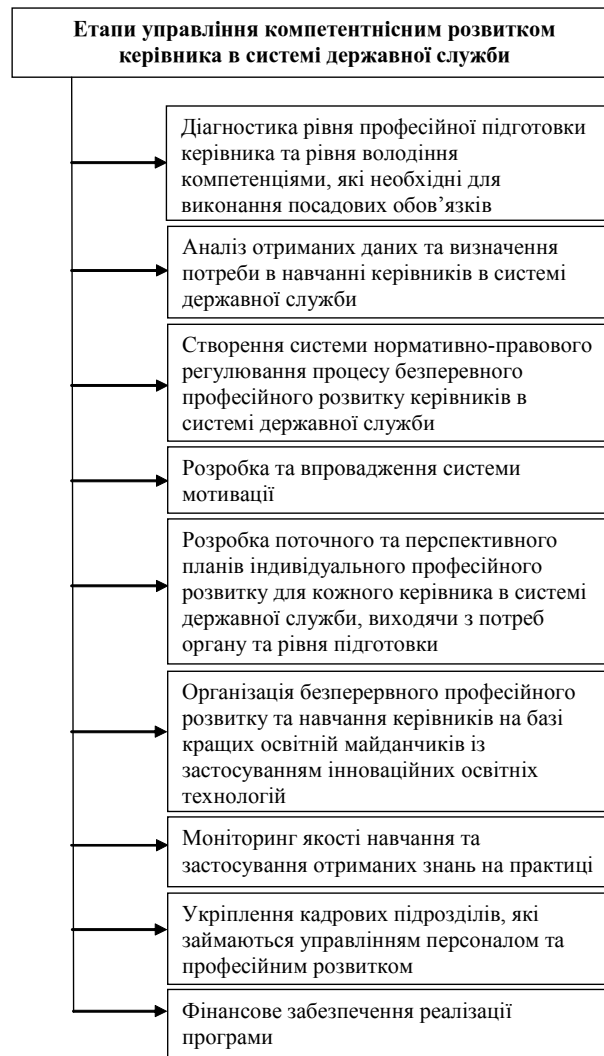


Рис. 3. Етапи управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби

Джерело: [2, с. 561; 3, с. 44].

ням свого професійного рівня. Замість обов'язкового, незалежно від бажання, підвищення кваліфікації відповідно до графіку, введено норму, відповідно до якої керівник в системі державної служби повинен отримувати нові знання постійно, системно, освідомлено та самостійно.

Системи управління державною службою, управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби повинні передбачати залежність між рівнем його освіти, постійним безперервним професійним розвитком та посадовим зростанням [10, с. 45].

Модель навчання керівників державної служби в прямій залежності від моделі соціально-економічного розвитку держави. Сучасні підходи до додаткової професійної освіти керівників державної служби передбачають професійний саморозвиток.

Професійний саморозвиток державного службовця можна визначити як процес самостійного, цілеспрямованого, мотивованого розкриття закладених в ньому потенційних можливостей та здібностей, що передбачають актуалізацію всіх процесів особистості державного службовця та в зв'язку з цим дозволяють йому найбільш продуктивно здійснювати покладені на нього професійні обов'язки [1, с. 10].

В кожному органі державної служби необхідно розробити систему стимулювання професійного компетентнісного розвитку керівника. Адже мотивація діяльності займає важливе місце в системі державного управління. Але в якості стимулів не повинні виступати тільки посадове зростання або матеріальне стимулювання, в першу чергу, дана робота повинна бути спрямована на зміну свідомості державного службовця, важливо сформувати внутрішню потребу до саморозвитку та самовдосконалення.

Забезпечення управління компетентнісним розвитком керівників в системі державної служби можливо при умові розробки та реалізації як на рівні регіону, так і в кожному державному органі програми професійного розвитку держслужбовців, складеної з врахуванням поточної потреби та перспектив розвитку установи, що дозволить забезпечити комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу державної служби в цілому.

Етапи управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби наведено на рис. 3.

Впровадження та застосування даних етапів управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби дозволяє забезпечити ефективне управління їх професійним розвитком. Для того, щоб

управління професійним розвитком держслужбовців було успішним, необхідно як при вступі в систему державної служби, так і в процесі розробки та реалізації програми професійного розвитку застосовувати технології моніторингової діагностики професійних та ділових якостей державних службовців, особистих інтересів та мотивів, що, в свою чергу, потребує відповідної підготовки співробітників кадрової служби. Забезпечення прориву та випереджувальних темпів розвитку економіки потребує ефективного державного управління та формування високопрофесійного корпусу державних службовців, які володіють набором моральних якостей та необхідними компетентностями.

ВИСНОВКИ

Зміни, які відбуваються в економічній та соціальній структурі суспільства, спрямовані на зростання економіки, подолання кризових явищ, потребують притоку висококваліфікованих керівників, які володіють високим рівнем професійних знань, вміють стратегічно мислити та готові служити державі та суспільству. Від того наскільки підготовленими будуть фахівці в секторі державної служби, від якості їх роботи залежить й авторитет держави в очах громадян. У зв'язку з чим важлива роль у забезпеченні ефективного державного управління як на державному, так і на регіональному рівні відводиться формуванню високопрофесійного резерву управлінських кадрів та системи професійної підготовки кадрів.

В даний час перед органами державної влади стоїть стратегічне завдання забезпечення управління процесом безперервного та мотивованого професійного розвитку керівників в системі державної служби. Сучасні підходи до управління компетентнісним розвитком передбачають підготовку та реалізацію органами державної влади якісної стратегії, потребують системної планової роботи, впровадження інноваційних технологій компетентнісного розвитку, що дозволить сформувати конкурентоспроможний корпус керівників в системі державної служби, захистити суспільство від непрофесіоналів та забезпечити ефективне державне управління.

Література:

1. Афонін Е. А., Балакірева О. М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. № 1 (52). С. 7—22.
2. Борщевский Г. А., Калмыков Н. Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих. *Ars. Administrandi (Искусство управления)*. 2017. № 4. С. 550—569.
3. Гогіна Л. М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження. *Аналітика і влада*. 2010. № 2. С. 44—54.
4. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.
5. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 24—26.

6. Макарова Г. В. Управление профессиональной мобильностью государственных служащих. *Государственная служба*. 2008. № 2. С. 33—36.

7. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2003. 160 с.

8. Несин Н. Г. Професійна компетентність керівника навчального закладу. *Відкритий урок*. 2010. № 11. С. 12—13.

9. Новаченко Т. Компетентність і функції як архетипи державного управління і фактор суспільної інтеграції. *Публічне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 47—54.

10. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

11. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123—132.

References:

1. Afonin, E. A. and Balakiryeva, O. M. (2015), "Functional and Competent Readiness of Civil Servants of Ukraine for Public Administration in Terms of Democracy", *Ukrayinskyi sotsium*, vol. 1 (52), pp. 7—22.
2. Borshchevskij, G. A. and Kalmykov, N. N. (2017), "Modern priorities of professional development of state civil servants", *Ars. Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*, vol. 4, pp. 550—569.
3. Hohina, L. M. (2010), "Competency Approach in Professional Training of Public Management Personnel: Relevance, Preconditions and Problems of Implementation", *Analitika i vlada*, vol. 2, pp. 44—54.
4. Zelinskyi, S. E. (2016), *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv: monohrafiia [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants]*, NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Kanavets, M. and Kukulya, A. (2013), "Introduction of a Competency Approach to the Human Resources Management in the Civil Service", *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 24—26.
6. Makarova, G. V. (2008), "Management of professional mobility of civil servants", *Gosudarstvennaya sluzhba*, vol. 2, pp. 33—36.
7. Malynovskiy, V. Ya. (2003), *Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka [Civil service: theory and practice]*, Ataka, Kyiv, Ukraine.
8. Nesyn, N. H. (2010), "Professional competence of the head of the educational institution", *Vidkrytyi urok*, vol. 11, pp. 12—13.
9. Novachenko, T. (2015), "Competence and Functions as Archetypes of Public Administration and Factor of Social Integration", *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka*, vol. 1, pp. 47—54.
10. Obolenskyi, O. Yu. (2006), *Derzhavna sluzhba [Public Service]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Sliusarenko, O. (2006), "Structure and component composition, indicators and criteria for assessing the professional competence of a civil servant as a basis for his career development", *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 123—132.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2022 р.