Т. В. Пуліна,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя
О. Ю. Ткачук,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя
А. О. Вафіна,
магістрант, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.44

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

T. Pulina,
Doctor of Economics, Professor of Management Department, Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhia
A. Tkachuk,
Ph.D., Assistant Professor of Management Department, Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhia
A. Vafina,
student of 2nd year of magister, Zaporizhzhia National Technical University, Zaporizhzhia

DEVELOPMENT OF PERSONAL POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION OFFICE

У статті розкрито сутність кадрового потенціалу органу публічної служби на основі аналізу наукових праць вітчизняних вчених, визначені основні складові, які формують кадровий потенціал. Розглянуто стан професійної підготовки, який є основним у процесі розвитку потенціалу кадрів публічного управління та формування їх компетентності. Досліджено стратегії державної кадрової політики, які є основним інструментом для подолання проблем у кадровій політиці України. До основних принципів розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби доцільно віднести принципи демократичного відбору, постійного накопичення професійних знань державних службовців, просування кар'єрними сходами на основі ділових якостей, заохочення їх до роботи, контроль за їх трудовою діяльністю. Реформування державної служби також передбачає застосування профілів професійної компетентності, які розширюють критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Зазначений інструмент використовується в різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи планування людських ресурсів та набір персоналу, професійне навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, просування по службі, плануванні кар'єри та її розвиток. Насамперед профілі компетентності стануть основою професійного розвитку державних службовців: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом. Розглянуті цілі та результати впровадженого швейцарсько-українського проекту "DOCCU — Розвиток громадянських компетентностей в Україні", який є перспективним шляхом щодо підвищення ефективності роботи системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Запропоновано шляхи розвитку кадрового потенціалу державної служби.

The study reveals the essence of the personnel potential of the public service body on the basis of the analysis of scientific works of domestic scientists, the main components that shape the personnel potential are identified. The level of professional training is considered, which is the main part in the process of development of the public administration personnel potential and formation of their competence. The strategies of the state personnel policy, which are the main tool for overcoming the problems in the personnel policy of Ukraine, are explored. The most important of them is adopted on February 1, 2012 by Decree of the President of Ukraine the Strategy of State Human Resources Policies for 2012—2020 including the corresponding plan of measures relating to its

implementation, where the primary objective is a determination of the new basis for social relations aimed at the effective use of human resources of the country, the development and renewal of personnel potential which is necessary for the construction of a democratic, social power with a developed market economy. The basic principles for developing a personnel potential of public authorities include the principles of democracy, a constant accumulation of the professional knowledge of civil servant, a competency-based career advancement, their involvement in work, their labor control. Public service reforming involves the use of skill profiles which expand the selection criteria for a position established by the qualification requirements, taking into consideration not only an educational level, an education and qualification level and the length of employment, but also working experience, expertise, knowledge and skills which are necessary for the effective performance of their official duties. The aforementioned instrument has been used in the various Human Resources Management areas, including a Human Resources planning and recruitment, professional training and advanced training, performance evaluations, promotion, career planning and its development. First of all the competence profiles will serve as a basis for the professional development of the civil servant: from the definition of personal educational needs to the improvement of training programmes and the approaches to a system advanced training on the whole. The goals and results of the implemented Swiss-Ukrainian project "DOCCU — Development of Civic Competences in Ukraine" are considered, which is the promising way to improve the efficiency of the training system and corporate promotion of civil servants. The ways for development of civil service personnel potential are offered.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, кадровий потенціал, державна кадрова політика, професійна підготовка, компетентність.

Key words: public service, civil servant, personnel potential, state personnel policy, professional training, competence.

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

Підвищення ефективності роботи органів державної влади є одним з головних завдань, яке поставлено перед державою. Висококваліфікований та мотивований персонал є основою для досягнення цієї мети. Але високопродуктивна робота службовців залежить не тільки від якісного складу персоналу, але і від управління цим складом, розкриттям його професійного потенціалу та професійного досвіду. Проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби набула особливої актуальності на сьогодні.

На сьогодні в процесі децентралізації України формується нова система органів місцевого самоврядування, яка в більшою мірою повинна зосереджуватися на реальному та стабільному зростанні рівня життя населення, збільшуючи його соціальну активність, а також найбільш повну реалізацію творчого потенціалу самоорганізації та самоврядування всіх членів місцевої громади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти кадрового потенціалу сфери державної служби, особливості його формування й розвитку досліджували такі вчені, як М. Орлів, В. Тимофієв, М. Смолярова, Р. Науменко, Т. Гаман, А. Гогіна, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, Н. Нижник, О. Пархоменко-Куцеві, В. Яцуба та інші. Але особливості розвитку кадрового потенціалу державної служби під час процесу децентралізації в Україні досліджено недостатньо.

МЕТА СТАТТІ

Визначити шляхи розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Успіх у досягненні загальнодержавних цілей України залежить насамперед від ефективної роботи органів державної влади на всіх її рівнях. Відбір на посаду державних службовців висококваліфікованих, компетентних кадрів, які забезпечать економічний і соціальний розвиток держави, є першочерговим завданням державного управління.

Питанню розвитку кадрового потенціалу присвячена значна кількість наукових праць. В.Я. Афанасьєв та І.К. Корнев трактують термін "кадровий потенціал державних службовців" як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в цій організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал в силу своїх здібностей, знань досвіду [1, с. 58]. На думку А.І. Турчинова, кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних та якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва [18, с. 362]. Згідно з тлумаченням Михалевської Л.Б., кадровий потенціал державних службовців — це здатність кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики і характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінню, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, які потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин [7, с. 8].

За результатами аналізу наукових джерел визначено, що до важливих факторів, які формують потенціал державного службовця належать:

- а) відповідність займаних посад;
- б) якість отриманої професійної освіти, підвищення кваліфікації;

Рис. 1. Складові кадрового потенціалу

в) можливості проявити себе та просунутися кар'єрними сходами;
г) відносини з робочим колективом та керівництвом;
д) наявність матеріального та нематеріального стимулювання.

Тому формування кадрового потенціалу має розглядатися як запланований процес, який забезпечує постійне та безперервне оновлення професійних знань державних службовців, розвиток їхніх творчих здібностей та всебічний розвиток державного службовця як особистості. Процес відтворення кадрового потенціалу державної служби повинен забезпечити державні органи необхідною кількістю державних службовців з відповідним рівнем професійних знань та практичного досвіду. Це передбачає комплексний розвиток державних службовців з урахуванням кваліфікаційних вимог до певної посади [8; 9].

Складові кадрового потенціалу державного службовця представлені на рисунку 1.

Впровадження моделі безперервної освіти для державних службовців потребує відповідного організаційно-інституційного забезпечення. В Україні сформована мережа навчальних закладів системи їх професійного навчання. Практично скалося три групи закладів, які забезпечують професійну підготовку державних службовців. Це: спеціалізовані (з різним статусом та ресурсним забезпеченням) заклади, що були створені/визначені відповідно до Указу Президента України "Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців" від 30 травня 1995 року. Цю групу складають Національна академія державного управління при Президенті України — головний вищий навчальний заклад системи; центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; галузеві навчальні заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації державних службовців; заклади системи Міністерства освіти і науки Ук-

раїни, які готують кваліфікованих працівників для сфери державної служби та служби в органах місцевого самоврядування поряд із спеціалізованими навчальними закладами із запровадженням (з 1996 р.) підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю "Державна служба" освітньої галузі "Державне управління" у низці провідних вищих навчальних закладів України (4 рівня акредитації); приватні вищі навчальні заклади [5, с. 54].

Серед факультативних компонентів, що формують знання, навички та вміння магістрів у сфері кадрової політики і державної служби, перспективними є:

— теоретичні знання про державну службу та кадрову політику з урахуванням євроінтеграційного руху України, у тому числі й засновані на компаративістських підходах;

— знання та навички практичної кадрової роботи [20, с. 53].

Важливим компонентом трудових ресурсів є кваліфікаційний рівень персоналу. Діяльність державного службовця підлягає відповідним кваліфікаційним вимогам, визначаються обов'язки та кількість конкретних знань, які враховуються при атестації персоналу та встановленні рівня заробітної плати. Підвищення кваліфікації за професійними програмами спрямовується на фахове удосконалення та оновлення знань і умінь державних службовців, які займають посади відповідних категорій в органах, на які поширюється чинність Закону "Про державну службу", а також осіб, зарахованих до кадрового резерву. Підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не рідше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця, а для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, протягом першого року їх роботи [12, с. 163].

Що стосується психофізіологічних характеристик людини, вони також відіграють не останню роль у трудовій діяльності державних службовців. Серед них мож-

Таблиця 1. Критерії психофізіологічних характеристик кадрів державної служби

№	Критерії	Складові
1	Ставлення до себе в справах	Самокритичність, здатність до самоудосконалення, самоповага
2	Ставлення до підлеглих та співробітників	Об'єктивність, чуйність, взаєморозуміння, колективізм, схильність до керівництва, прямолінійність, принциповість
3	Ставлення до справи, відповідальність	Справедливість, сумлінність, відданість справі, ініціативність, прагнення до раціоналізму та високої якості, цілеспрямованість, обов'язковість
4	Темперамент	Швидкість реакції, орієнтування, інтуїція
5	Вольові якості	Наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, самовладання, рішучість
6	Фізичні здібності	Пам'ять, кмітливість, уважність, витривалість, енергійність

Таблиця 2. Види компетенцій державного службовця

№	Назва компетенції	Складові
1	Психологічні компетенції	Перцептивні, когнітивні, мнемічні, емоційні, вольові
2	Особистісні компетенції	Інтелектуальні здібності (розум, логіка, концептуальність, оригінальність, розсудливість); риси характеру особистості (ініціативність, гнучкість, творчість, чесність, цілісність, вимогливість, впевненість, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей); особистісна тектологія (здатність до саморегуляції, вміння підтримувати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань); творчість (готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності)
3	Соціальні компетенції	Знання основ конфліктології, соціальної психології; готовність до співпраці, взаємодії з оточенням; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, упевненість, самомотивація та емпатія)
4	Професійно-управлінські компетенції	Знання нормативно-правової бази, що регулює та регламентує діяльність; знання технологічної та організаційно-управлінської специфіки діяльності; організація виконання державних рішень; володіння основними методами контролю

на виділити ті, які негативно впливають на професійні можливості і стоять на шляху реалізації та ті, які стимулюють їх [1, с. 338].

Критерії психофізіологічних характеристик кадрів державної служби наведені в таблиці 1.

Принципи законності, справедливості, гуманізму, непідкупності і відповідальності становлять основу моральної оцінки діяльності державних службовців. Вони включені в етичні кодекси державних службовців багатьох країн, відображаючи суть вимог до моральної змісту діяльності як всього інституту державної служби, так і кожного чиновника, визначаючи життєдіяльність і характер реального функціонування цього інституту. Порушення принципів веде до проявів бюрократизму, свавілля, несправедливості та аморальності. Тим самим завдається шкода авторитетові держави, руйнується зв'язок між посадовими особами та громадянами, блокується розвиток позитивних якостей державного службовця [11, с. 311].

Отже, державний службовець повинен мати належну освіту, високі інтелектуальні здібності, бути професіоналом у своїй галузі, вміти використовувати свої знання, навички та вміння для досягнення цілей, які ставляться перед кадрами державної служби. Цікавість та ініціатива також є важливим фактором успішної роботи фахівця.

Професіоналізм та наявність певного рівня компетентності державних службовців є фундаментом для ефективної роботи державного апарату, і у зв'язку з цим, важливим питанням для розгляду стає стан професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів державного управління.

В Україні процес підбору та підготовки кадрів на державну службу регулюється низкою законів та документів, таких як Конституція України, Закон України "Про державну службу", укази Президента України: "Питання управління державною службою в Україні", Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" та інші.

На особливу увагу заслуговує орієнтація державної служби на професійний розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу, закріплена у новій редакції Закону України "Про державну службу" та низці підзаконних актів, вказує на актуальність науково-практичної проблеми змісту (побудови) та формування профе-

сійної компетенції працівників державної служби. Розглянемо сутність поняття "компетентність". Компетентність (від лат. *competentis* — відповідність) — не наявність здібностей та кваліфікацій (реалізованих здібностей) для якісного виконання певної роботи. На думку А. Бураковської, потрібно розрізняти поняття кваліфікації та компетентності. Поняття компетентності значно ширше, воно означає не тільки професійні знання, навички, уміння, досвід, але й ставлення до службових обов'язків, власну спрямованість, інтереси, тобто передусім здатність ефективного результату. На відміну від кваліфікації, яка є тільки потенційною можливістю виконання завдання і спирається на рівень професійної підготовки службовця, компетентність — це реальна здатність досягнення мети, зумовлена рівнем кваліфікації та властивостями особи, міра можливості підготовленого спеціаліста виконувати роботу, що відповідає рівню певної кваліфікації [2].

Компетенції, які характеризують кваліфікованого державного службовця наведені у таблиці 2 [10].

У Стратегії державної кадрової політики на 2012—2020 роки [19] наведено новий план реалізації державної кадрової політики в Україні, який вбачає професіоналізм, компетентність та забезпечення всіх ланок держави кваліфікованими кадрами, та може стати рішенням освітньої проблеми з державними кадрами.

Законом України "Про державну службу" було скасовано інститут кадрового резерву та інститут атестації, яка проводилася раз на три роки, та передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішень щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні. До осіб, які претендують на вступ до державної служби, визначено вимоги до їхньої професійної компетенції, що складаються з спеціальних за загальних вимог [4]. Вказані вимоги знайшли своє відображення у типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" [13], та порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" [14].

Таким чином, професійні кваліфікації державних службовців можна розглядати як результат визнання уповноваженим компетентним органом досягнення державними службовцями професійних компетентностей, визначених професійними стандартами діяльності, що

підтверджується видачею відповідного документа встановленого зразка, а професійний стандарт діяльності на державній службі — як затверджені в установленому порядку вимоги до професійної кваліфікації та компетентності державних службовців, які визначаються роботодавцем урахуванням загальних та спеціальних вимог до професійної компетентності осіб, які претендують на вступ на державну службу, та вимог розвитку суспільства [12, с. 167].

З метою врегулювання суспільних відносин, пов'язаних із створенням, функціонуванням та розвитком професійних кваліфікацій в Україні, було розроблено проект Стратегії розвитку національної системи кваліфікацій на період до 2020 року, проект Закону України про систему професійних кваліфікацій (був прийнятий у першому читанні 2 жовтня 2012 року, а 27 листопада 2014 року був відкликаний), проект Методичних рекомендацій щодо розроблення професійних стандартів, які також не були схвалені.

Формування національної системи кваліфікацій передбачено й у проекті Закону України "Про освіту", зареєстрованому у Верховній Раді 4 квітня 2016 р. за № 3491-д, у якому визначено поняття "освітня кваліфікація", "професійна кваліфікація" та "професійний стандарт". Акцентовано увагу, що професійний стандарт, який містить затверджені у встановленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентностей слугує основою для формування професійних кваліфікацій. Зазначено, що професійні стандарти можуть розроблятися роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, органами державної влади, науковими установами, галузевими радами, громадськими об'єднаннями, іншими зацікавленими суб'єктами, а порядок їх розробки, введення в дію і перегляду професійних стандартів повинен визначатися законом. Для реєстрації професійних стандартів передбачено створення Національного агентства кваліфікацій [15]. Проект був затверджений Президентом України 26 вересня 2017 р.

Значний внесок у розвиток кадрового потенціалу державної служби України надає швейцарсько-український проект "DOCCU — Розвиток громадянських компетентностей в Україні" [21], який реалізується в Україні в рамках Швейцарської стратегії співробітництва для України на 2015—2018 роки, а саме в рамках її напрямку "Врядування та відновлення миру".

Проект покликаний удосконалити процес співпраці між органами державної влади, системою освіти та громадськістю для створення демократичного середовища у місцевих громадах.

Проект DOCCU має на меті впровадити ОДГ/ОПА на національному, регіональному та місцевому рівнях серед державних службовців та освітян, поділившись відповідними знаннями та практичним досвідом, які стануть доступними широкому загалу за допомогою стаціонарних та дистанційних форм навчання, а також поширення знань через засоби масової інформації і випуск спеціальних публікацій для державних службовців, представників органів місцевого самоврядування та освітян.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу організаційно-інституційного забезпечення професійної підготовки державних службовців рекомендовано на державному рівні узгоджувати план дій щодо впровадження ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Важливим кроком у цьому напрямі є прийняття Указом Президента України 1 лютого 2012 р. Стратегія державної кадрової політики на 2012—2020 рр. разом з відповідним планом заходів щодо її реалізації, головною метою якої є визначення нових основ державно-суспільних відносин, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів країни, формування і відтворення кадрового потенціалу,

необхідного для побудови демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

До основних принципів розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби доцільно віднести принципи демократичного відбору, постійного накопичення професійних знань державних службовців, просування кар'єрними сходами на основі ділових якостей, заохочення їх до роботи, контроль за їх трудовою діяльністю.

Реформування державної служби також передбачає застосування профілів професійної компетентності, які розширюють критерії, встановлені до посади кваліфікаційними вимогами, беручи до уваги не лише освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень і стаж, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків. Зазначений інструмент використовується в різних сферах управління людськими ресурсами, включаючи планування людських ресурсів та набір персоналу, професійне навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, просування по службі, плануванні кар'єри та її розвиток. Насамперед профілі компетентності стануть основою професійного розвитку державних службовців: від визначення особистих потреб у навчанні до вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи загалом.

Значний внесок у підвищення ефективності роботи системи професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу вносить швейцарсько-український проект "DOCCU". Важливим компонентом цього проекту є впровадження освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини (ОДГ/ОПА) у систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Література:

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики [підручник] / В.Б. Авер'янов. — К.: Факт, 2003. — 384 с.
2. Бураковська А. Нові освітні технології професійної підготовки державних службовців / А. Бураковська // Вісник УАДУ, 2003, № 1. — С. 75—85.
3. Державний службовець: навчання і підвищення кваліфікації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/sociology/12590/>
4. Закон України "Про державну службу" від 2016 р., поточна редакція 28 серпня 2018 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Крушельницька Т. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект / Т. Крушельницька, С. Пригородова // Вісник НАДУ, 2010. — 49—57 с.
6. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Є.В. Лапін. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2002. — 310 с.
7. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень / Л.Б. Михалевська // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. — 2015. — 17 с.
8. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади / Т.В. Пуліна // Науково-практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід — № 18 вересень 2017. — К.: Чорноморський університет імені Петра Могили, 2017. — С. 65—69.
9. Пуліна Т.В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління системи управління якістю в органах влади / Т.В. Пуліна // Бізнес інформ: науковий журнал — № 8. — Харків, 2017. — С. 259—264.
10. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями / Л. Нестеренко // Вісник НАДУ. — 2005. — № 2. — С. 438—444.

11. Нинюк М. Формування етичної культури як різновиду професійної етики в процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / М. Нинюк // Вісник УАДУ. — 2003. — № 2. — С. 307—315.

12. Прудіус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні / Л.В. Прудіус // Університетські наукові записки. — 2016. — № 60. — С. 161—171.

13. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" № 448 від 22.07.2016 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>

14. Наказ Національного агентства України з питань державної служби "Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б" і "В" № 72 від 06.04.2016 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>

15. Проект закону Верховної Ради України "Про освіту" № 3491-д від 04.04.2016 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH2OZ7LA.html

16. Постанова Кабінету Міністрів України "Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування" № 564 від 7 липня 2010 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243532336>

17. Серьогін С. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби / С. Серьогін, Н. Серьогіна // Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць. — Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2013. — № 3. — С. 215—223.

18. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник / А.И. Турчинов. — М.: Изд-во РАГС, 2008. — 608 с.

19. Указ Президента України "Стратегія державної кадрової політики на 2012—2020 роки" № 45 від 1 лютого 2012 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>

20. Федоренко В.Л. Пріоритетні напрями удосконалення освіти у сфері кадрової політики і державної служби при підготовці фахівців у галузі державного управління / В.Л. Федоренко // Вісник НАДУ. — 2014. — № 4. — С. 49—55.

21. Швейцарсько-український проект "Розвиток громадянських компетентностей в Україні DOCCU" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://doccu.in.ua/pro-proekt/>

22. Шевченко І.С. Ефективність та результативність персоналу в державному управлінні / І.С. Шевченко // Стратегія державної кадрової політики — основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, Київ, 31 травня 2012 р.: до 15-річчя галузі науки "Державне управління". — К.: НАДУ, 2012. — 225 с.

References:

1. Aver'ianov, V.B. (2003), *Derzhavne upravlinnia: problemy administrativno-pravovoi teorii ta praktyky* [Public administration: problems of administrative-legal theory and practice], Fact, Kyiv, Ukraine.

2. Burakovs'ka A. (2003), "New educational technologies for vocational training civil servants", *Visnyk UADU*, vol. 1, pp. 75—85.

3. Osvita.ua (2018), "Civil servant: training and professional development", available at: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/sociology/12590/> (Accessed 30 October 2018).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), *The Law of Ukraine "About the civil service"*, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 20 October 2018).

5. Krushel'nyts'ka, T. and Pryhorodova S. (2010), "Improvement of the system of professional training civil servants: innovation and information aspect", *Visnyk NADU*, vol. 4, pp. 49—57.

6. Lapin, Ye.V. (2002), *Ekonomichnyj potentsial pidpriemstva* [Economic potential of the enterprise], University book, Sumy, Ukraine.

7. Mykhalevs'ka, L.B. (2015), "Staff potential of public authorities as an object of scientific research", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 1, pp. 8.

8. Pulina, T.V. (2017), "Quality management in project management of bodies public authority", *Naukovo-praktychnyj zhurnal: Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 65—69.

9. Pulina, T.V. (2017), "Analysis of internal audit for the assessment system of management system of management in the authorities of the authorities", *Biznes inform: naukovy zhurnal*, vol. 8, pp. 259—264.

10. Nesterenko, L. (2005), "Psychological peculiarities of the implementation of a professional communications by civil servants", *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 438—444.

11. Nyniuk, M. (2003), "Formation of ethical culture as a kind of professional ethics in the process of training civil servants and officials of local self-government", *Visnyk NADU*, vol. 2, pp. 307—315.

12. Prudyus, L.V. (2016), "Prospects for assessing professional qualifications civil servants in Ukraine", *Universytets'ki naukovy zapysky*, vol. 60, pp. 161—171.

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Approval of Typical Claims for Persons Claiming occupation of civil service positions of category "A", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (Accessed 2 November 2018).

14. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016), "Resolution of the National Agency of Ukraine on Civil Service "Approval of Typical Claims for Persons Claiming occupation of civil service positions of category "B" and "V", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (Accessed 2 November 2018).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), *The Law of Ukraine "About Education"*, available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH2OZ7LA.html (Accessed 29 October 2018).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), "Provisions on the system of training, retraining and improvement qualifications of civil servants and officials of local self-government", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243532336> (Accessed 25 October 2018).

17. Serohin, S. (2013), "Professional competence of state managers services", *DRIDU NADU*, vol. 3, pp. 215—223.

18. Turchinov, A.I. (2008), *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2nd ed, RAGS, Moscow, Russia.

19. The Decree of the President of Ukraine (2012), "The strategy of the state personnel policy for 2012—2020 years", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 20 October 2018).

20. Fedorenko, V.L. (2014), "Priority directions of improvement of education in the field personnel policy and civil service in the training of specialists in the field of public administration", *NADU*, vol. 4, pp. 49—55.

21. DOCCU (2018), "About the project DOCCU — Development of Civic Competences in Ukraine", available at: <https://doccu.in.ua/pro-proekt/> (Accessed 18 October 2018).

22. Shevchenko, I.S. (2012), "Efficiency and effectiveness of staff in public administration", *Materiialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu* [Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference on International Participation], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 225.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2018 р.