

УДК 35.08

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

**СЕЛІВАНОВ С. В.,**  
аспірант кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Національної академії державного  
управління при Президентіві України,  
начальник Управління персоналу  
Державної міграційної служби України

*Узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до трактування таких базових дефініцій компетентнісного підходу як «компетенція» та «компетентність». Виокремлено складові елементи поняття «компетенція». Встановлено особливості використання компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом в державних органах. Проаналізовано головні ознаки поняття «професійна компетентність» у сфері державної служби. Обґрунтовано теоретичну модель компетенцій державних службовців у системі управління кадровим потенціалом державної служби. Запропоновано трьох-векторну типологію компетентностей персоналу у сфері державної служби.*

**Ключові слова:** державне управління, державна служба, кадровий потенціал, кадровий потенціал державної служби, компетентнісний підхід, компетентність, компетенція, професійна компетентність, управління персоналом.

*Обобщены и систематизированы теоретические подходы к трактовке таких базовых дефиниций компетентностного подхода как «компетенция» и «компетентность». Выделены составляющие элементы понятия «компетенция». Установлены особенности использования компетентностного подхода к управлению кадровым потенциалом в государственных органах. Проанализированы главные признаки понятия «профессиональная компетентность» в сфере государственной службы. Обоснована теоретическая модель компетенций государственных служащих в системе управления кадровым потенциалом государственной службы. Предложено трех-векторную типологию компетенций персонала в сфере государственной службы.*

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, кадровый потенциал, кадровый потенциал государственной службы, компетентностный подход, компетентность, компетенция, профессиональная компетентность, управление персоналом.

*The theoretical approaches to the interpretation of such basic definitions of the competence approach as «competence» and «competence» are generalized and systematized. The elements of the concept of "competence" are singled out. The peculiarities of the use of a competent approach to the management of personnel potential in state bodies are established. The main*

*signs of the concept of «professional competence» in the field of civil service are analyzed. The theoretical model of the competences of civil servants in the system of management of the personnel potential of the civil service is substantiated. The three-vector typology of competencies of the personnel in the field of civil service is proposed.*

**Key words:** *public administration, public service, personnel potential, personnel potential of civil service, competence approach, competence, competence, professional competence, personnel management.*

*Постановка проблеми.* Сучасна управлінська діяльність як соціокультурний процес є комплексним системним явищем з великою кількістю елементів, їх складною структурою і різноманітними взаємозв'язками, що набуває ролі провідного фактору стратегічного значення. На думку Г. Атаманчука, в управлінській діяльності переплетена майже вся багатоманітність людської життєдіяльності: психіка людини й технологічні вироби; внутрішні спонукальні мотиви і зовнішні примусові регулятори; інтерес та інформація; евристичні здібності та елементарні фізичні зусилля; наукові знання і персональний досвід; інтуїція і математичні прораховування; правове регулювання і свобода пошуку; сучасний комп'ютер і звичайна грамотність; космічні системи зв'язку і вміння слухати та чути один одного; навички командувати і готовність підкорятись [1, с. 9-10]. Тобто освоєння всіх аспектів управлінської діяльності автоматично означає необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління. А це, у свою чергу, актуалізує дослідження питань професіоналізму й ефективності державного управління через призму реалізації та розвитку кадрового потенціалу в органах державної влади, що передбачає тісну кореляцію зі створенням ефективної системи управління персоналом загалом.

У зв'язку з цим важливо акцентувати увагу на тому, що в новій редакції Закону України «Про державну службу» [2] також виділено функцію з управління персоналом державних органів та встановлено компетентнісний (від лат. «competentis» – «відповідний», «здібний», тобто той, що знає, володіє відповідними знаннями) підхід до його управління.

Окрім того, актуальність упровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів в Україні пов'язана також із імплементацією положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами, що висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, сформульованими у розділі 3 «Публічна служба і менеджмент людських ресурсів» документа-рекомендації «Принципи публічного адміністрування», підготовленого експертами SIGMA [3].

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Компетентнісний підхід бере свій початок з робіт Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Емерсона, Е. Мейо. Хоча вперше узагальнені ідеї компетентнісного підходу висунули англійські дослідники Л. Спенсер і С. Спенсер, які у своїй праці доводять, що саме розвиток компетенцій є основоположним фактором (базовою якістю) ефективності професійної діяльності конкретного службовця. З огляду на це, варто підкреслити, що питання запровадження компетентнісного підходу в менеджменті (у т.ч. й у кадровому) вже давно розглядаються в роботах і

вітчизняних науковців, а саме: М. М. Білинської, Є. В. Болотіної, Л. А. Гаєвської, О. А. Грішної, І. В. Розпутенка та ін.

Проте, у сфері державного управління в Україні, незважаючи на нагальну потребу підвищення рівня ефективності та професіоналізму державних службовців, компетентнісний підхід, як досягнення західної наукової педагогічної думки, залишається ще маловідомим, у першу чергу, через відсутність відповідних законодавчих основ. Як слушно зауважує Є. В. Болотіна «загальність, неточність вимог до кваліфікації державних службовців, представлених в існуючих нормативно-правових документах, неясність показників результативності діяльності державних службовців, невідповідність розуміння компетенції в офіційних документах та управлінського трактування цієї категорії ще більше ускладнюють ситуацію» [4]. На нашу думку, визначені проблеми надзвичайно актуалізують доцільність вивчення концептуальних основ компетентнісного підходу та можливостей їх адаптації до потреб розвитку кадрового потенціалу вітчизняної державної служби в умовах її модернізації.

*Метою статті* є здійснення наукового обґрунтування теоретичних засад компетентнісного підходу та можливостей їх адаптації до потреб системи управління кадровим потенціалом вітчизняної державної служби в умовах її модернізації.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Для початку нашого дослідження визначимось із сутнісним наповненням базових дефініцій компетентнісного підходу, серед яких відзначимо такі як «компетенція» та «компетентність».

Термін «компетенція» (від латинського слова «competentia» – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) згідно словника Вебстера, виник у 1596 році.

При цьому Тлумачний словник української мови визначає «компетенцію» як «добру обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи» [5].

До недавнього часу у США використовувався термін KSAO (знання (Knowledge), вміння (Skills), здібності (Abilities, Attitudes), інші характеристики (Other)) [6], а в СРСР – ЗУН (знання, уміння, навички) [7].

Незважаючи на існуюче різноманіття визначень компетенції, загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетенція описує стандарт поведінки, який об'єднує знання, навички та особисті якості людини і визначає ефективність роботи (діяльності) [7, с. 131]. Тобто в рамках компетентнісного підходу враховуються індивідуальні здібності працівників і використовуються їхні компетенції як спосіб досягнення поставлених цілей.

Проведений аналіз характеристик компетенцій та їх складу показує, що в найзагальнішому вигляді будь-яка компетенція формується на трьох рівнях:

1) особистісний рівень – розкривається у відношенні до здійснюваної діяльності, тобто віддзеркалює мотиви і ціннісні установки особистості, які проявляються в процесі реалізації компетенції;

2) когнітивний рівень – пов'язаний зі знаннями і способами їх отримання. Для державного службовця він визначає рівень знань, інтелектуального розвитку, творчих здібностей, ступінь сформованості науково-теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності;

3) діяльнісний рівень – впливає на динаміку розвитку компетенцій,

визначає процес становлення умінь і навичок на основі отриманих знань та способів реалізації цих умінь, а також можливість професійно діяти у нових ситуаціях.

Таким чином, узагальнюючи наявні наукові підходи, до визначення складових елементів поняття «компетенція», вважаємо за доцільне, включити: особистісні риси; знання; уміння і навички (досвід); моральні цінності; поведінкові моделі.

Разом із тим одним із найбільш узагальнених і типових визначень терміну «компетентність» (competency) в менеджменті людських ресурсів є таке: «Компетентність – внутрішня характеристика особистості (underlying characteristic of a person), наслідком якої є ефективне або найкраще виконання (effective or superior performance)» [8, р. 13]. Хоча, в науковій практиці поряд із цим визначенням використовується й багато інших визначень, схожих за змістом і більш деталізованих.

Наприклад, у публікації «Компетентності для майбутнього» ООН, а також у практичному довіднику ООН з розвитку компетентності її працівників зазначено, що термін «компетентність» може бути визначений як комбінація умінь, характерних рис і вчинків (типів поведінки), що прямо пов'язані з успішним виконанням роботи [9]. При цьому, згідно роз'яснення, що надається в «Науково-практичному коментарі до Закону України «Про державну службу» [10, с. 39] термін «робота» у даному випадку слід розуміти як термін трудового права, який рівнозначний таким застосованим у Законі термінам адміністративного права, як «посадові обов'язки» та «завдання і обов'язки».

Аналогічне визначення досліджуваного поняття зустрічається і в праці Уїддета С. та Холліфорда С. «Руководство по компетенциям» [11, с. 5], де «компетентність» у сфері менеджменту людських ресурсів автори трактують як здатність, що потрібна для розв'язання робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи.

Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом всього життя (the European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)) термін «компетентність» визначає як доведену здатність використовувати знання, уміння і особисті, соціальні і/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, професійному чи особистому розвитку [12, р. 11].

Отже, встановлюючи співвідношення між поняттями «компетенція» й «компетентність», зазначаємо необхідність їх розмежування. Підставою для цього є те, що: компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок працівника, які дозволяють йому якісно виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей у межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися, у той час, як компетентність – надбанням самої особистості, тобто здатність особистості ефективно застосовувати динамічну комбінацію набутих знань, вмінь, цінностей, навичок та здібностей, досвіду в певній галузі професійної діяльності. Інакше кажучи, поняття «компетенція» є основним змістом «компетентності», що припускає не лише наявність певного обсягу знань, але й здатність ними користуватися.

За визначенням С. М. Григор'євої [13, с. 101], компетентність у галузі державного управління – це перелік компетентностей, що формують систему

(обсяг) знань, розумінь, навичок, здібностей, цінностей, досвіду, необхідних для якісного виконання певного виду діяльності, пов'язаної з практичним виконанням завдань та функцій держави.

У свою чергу, проф. О. Ю. Оболенський до поняття компетентності підходить з точки зору «певного рівня інтелектуального, психологічного та функціонального стану службовця, який відображає конкретні сфери його професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала» та компетентності державного службовця як «наявності глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та добути на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами» [14, с. 156].

Враховуючи викладене, ми абсолютно солідарні з думкою проф. Г. С. Одінцової та ін. науковців [15], які наголошують на тому, що під компетентністним підходом слід розуміти не просто знання, вміння та навички, придбані за час навчання (професійної підготовки, підвищення кваліфікації), але й знання, вміння та навички, які необхідні для роботи спеціаліста в певних умовах та за конкретних обставин.

Таким чином, компетентністний підхід до розвитку кадрового потенціалу державної служби має передбачати врахування знань, вмінь, навичок, а також особистісних якостей та моральних цінностей, нових моделей поведінки державного службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці та оперативно реагувати на постійні зміни в державному управлінні.

Використання компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом в державних органах потребує визначення його особливостей, серед яких відзначимо такі:

1) компетентністний підхід передбачає наявність особистості (державного службовця), яка визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю професійних цінностей і ставленням до своєї професії як цінності, тобто – компетентністю;

2) належне, продуктивне, ефективне або найкраще виконання роботи (посадових обов'язків) стає можливим завдяки наявності в державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність;

3) зміст компетентності державного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими ми розуміємо здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів.

У результаті ми виходимо на поняття «професійна компетентність», носієм якої і є означена вище особистість/державний службовець.

Законом України «Про державну службу» [2, ст. 2] термін «професійна компетентність» визначено як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Відвічно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, а державні службовці зобов'язані постійно підвищувати рівень своєї

професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності.

На нашу думку, базовою ознакою поняття «професійна компетентність» у сфері державної служби виступає здатність:

1) використовувати наявні спеціальні знання → уміння → навички державного службовця. Тобто в даному випадку цінними є не самі по собі спеціальні знання, а, в першу чергу, здатність державного службовця застосовувати їх для досягнення визначених результатів професійної діяльності, внаслідок чого формуються уміння, що обумовлюють здатність державного службовця до умілої професійної роботи. У свою чергу, неодноразове повторення певних дій перетворює уміння на відповідні навички;

2) виявляти моральні та ділові якості державного службовця, необхідні для досягнення потрібних результатів професійної діяльності.

Таким чином професійна компетентність має передбачати перетворення здатності державного службовця застосовувати знання, уміння і навички у відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки, що дозволяють державним службовцям професійно реалізовувати покладені на них обов'язки служіння народу України, реалізовувати демократичні права і свободи громадян, сприяти розвитку громадянського суспільства. При цьому професійна компетентність не може бути представлена стандартним набором певних характеристик особи, оскільки характеристики професійної компетентності – динамічні і взаємозв'язані.

Основою формування професійної компетентності державних службовців в Україні є принципи, що визначені Законом України «Про державну службу». Водночас компетентність державних службовців повинна забезпечувати виконання основних обов'язків державних службовців, що визначаються в законах України «Про державну службу» [2], «Про запобігання корупції» [16] та інших нормативно-правових актах.

Із вищевикладеного стає зрозумілим, що запровадження засад менеджменту людських ресурсів, базованого на компетентності, потребує від керівників державної служби в державних органах та від інших посадових осіб, зайнятих на державній службі, спеціальних знань у цій сфері і системної роботи з розроблення, запровадження і при необхідності оновлення відповідної нормативної бази, в т. ч.:

1) типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» [2, ст. 15 (ч.1, п.1)];

2) спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [2, ст. 20 (ч.3)];

3) професійних стандартів державних службовців [2, ст. 13 (ч.3, п.5 і 8)].

Зважаючи на це, компетентнісний підхід набуває особливого значення при підготовці фахівців з державного управління.

Разом з тим, як досить точно відмічає С. Е. Зелінський, саме в системі державної служби відбувається інтерференція змісту поняття компетентність, яке використовується у вже звичному для всіх управлінському трактуванні (як вимоги до форм поведінки і дій фізичної особи), і поняття компетенція, яке традиційно використовується в юридичній практиці і позначає сукупність повноважень, які визначаються законодавчо або нормативно. При розгляді

державного службовця як працівника, що займає конкретну посаду в органі влади, обидва ці поняття зливаються, що створює методологічні складнощі при побудові системи оцінки ефективності діяльності, як окремих державних службовців, так і органів влади [7, с. 136].

У зв'язку з цим, з управлінської точки зору надзвичайно актуалізується завдання визначення моделі компетенцій, яка представляє собою повний перелік компетенцій, необхідних для успішного виконання співробітником його функцій. При цьому компетенції, що входять до такої моделі, можуть бути, з одного боку, специфічними для конкретної посади, а з іншого, вони можуть бути більш загальними і, відповідно, придатними для всієї організації (органу влади).

У сучасних умовах теоретичну модель компетенцій можна порівняти з моделлю звичайного будинку (рис. 1), в якому:

1) фундамент – цінності та стратегія державного органу, адже, якщо модель не адаптована під стратегічні цілі та специфіку державного органу, то вона не буде працювати в повній мірі;

2) цегла та блоки – вимоги до компетенцій, на основі яких формуються кластери (блоки) компетенцій – набір тісно пов'язаних між собою компетенцій (від 3 до 5), що визначаються набором родинних поведінкових індикаторів – стандартів поведінки, які спостерігаються у діях державного службовця, який володіє конкретною компетенцією.



Рис. 1. Модель компетенцій державних службовців у системі управління кадровим потенціалом державної служби

*Джерело: узагальнено автором з використанням [7]*

На нашу думку, управління державними службовцями, на основі візуалізованої на рис. 1 моделі, може впорядкувати поведінку всіх службовців державного органу влади й надасть можливість отримати необхідний результат діяльності загалом та удосконалити управління кадровим потенціалом державного органу в тому числі.

У даному контексті також зауважимо, що ефективна модель компетенцій повинна бути ясною та легкою для сприйняття, описуватися простою мовою і мати зрозумілу структуру. Як засвідчує практика, велику кількість компетенцій (більше 10) важко впровадити у практику кадрового менеджменту, оскільки в такому випадку відмінності між окремими компетенціями стають досить «розмитими». Саме тому більшість моделей мають бути описані за допомогою 8-10 компетенцій.

Якщо мова йде про створення корпоративної моделі компетенцій, то тут результатом роботи мають стати вже профілі компетенцій для кожної посади, що представляють собою список компетенцій, точне визначення рівня їх прояву по відношенню до конкретної посади у державному органі.

Загалом процес набуття компетентностей державних службовців має інтегрований характер, який поєднує в собі такі групи: компетентності особистості, що закладені природою та вихованням; компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття життєвого досвіду.

З огляду на це, пропонуємо трьох-векторну типологію компетентностей як відповідних конструктів, що визначають спрямованість компетентної особистості у сфері державної служби (рис. 2):

1) індивідуальні (особистісно-психологічні) компетентності: передбачають індивідуальні якості, що формуються на базі особистісних обдарувань та здібностей індивіда, його психологічні якості, особисте ставлення до оточення, систему моральних цінностей, здатність особистості до здійснення певних видів діяльності. Вони носять надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні у будь-якій сфері діяльності;

2) загальні професійно-управлінські (трудові) компетентності: пов'язані з управлінською діяльністю та передбачають професійні обов'язки (знання та вміння), якими повинні володіти державні службовці. Сприяють збереженню позитивної атмосфери на роботі, тобто спонукають до ефективної та продуктивної праці;

3) спеціалізовані професійно-профільні компетентності: передбачають певні галузеві/фахові якості у сфері державного управління за відповідним напрямом функціональної спрямованості, тобто знання, уміння виконання необхідних функцій та посадові обов'язки на державній службі, наявність освіти в галузі державного управління (ДУ) тощо.



Рис. 2. Трьох-векторна типологія компетентностей персоналу у сфері державної служби

Джерело: власна розробка автора



Звідси професійну компетентність можна розглядати як інтегративну характеристику державного службовця, що представлена сукупністю загальних професійно-управлінських та спеціалізованих професійно-профільних (кваліфікаційних) компетенцій стосовно професійної діяльності в державній службі.

Наведений на рис. 2 узагальнений перелік компетентностей у сфері державної служби та їх структурних компонентів, не вичерпує всі компетентності, коло яких є досить широким. Окрім того, необхідно пам'ятати, що в умовах становлення інформаційного суспільства, кількість інформації збільшується кожні 5-7 років у два рази, коло компетенцій, що формують компетентності, також буде постійно розширюватися.

Водночас, використана на рис. 2 трьох-векторна типологія компетентностей у сфері державної служби, обумовлює доцільність поділу професійної підготовки державного службовця на два рівня (періоди), а саме:

1) доуправлінська підготовка: представлена підготовкою до переходу людини в суб'єкт управління. Носить, в основному, освітній (теоретичний) характер і обумовлює формування індивідуальних (особистісно-психологічних) та частково загальних професійно-управлінських компетентностей;

2) власне управлінська підготовка: набувається державним службовцем під час професійної діяльності на державній службі і доповнюється практичним досвідом, виникаючи під впливом усіх факторів, що реально проявляються і в середовищі управління в цілому, і в кожному суб'єкті управління зокрема. Обумовлює формування спеціалізованих професійно-профільних компетентностей.

Згідно з такою градацією, доцільно визначити й відповідні два рівні властивостей/якостей, за якими має розвиватися кадровий потенціал як кожного державного службовця зокрема, так і державної служби в цілому:

1-й рівень – первинні (початкові) властивості / якості, що формуються на базі особистісних обдарувань і здібностей та є бажаними для людини, яка претендує на виконання професійної діяльності в системі державного управління. Такі характеристики обумовлюють формування індивідуальних (особистісно-психологічних) та частково загальних професійно-управлінських компетентностей;

2-й рівень – властивості / якості, що формуються, набуваються в процесі виконання управлінської діяльності, накопичення досвіду та здійснення управлінської кар'єри. Обумовлюють формування спеціалізованих професійно-профільних компетентностей державних службовців.

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Таким чином, у процесі дослідження було встановлено, що сучасні уявлення про кадровий потенціал державної служби на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до побудови ефективної індивідуальної професіоналізації в системі державного управління – з усіма необхідними механізмами інтегрування людини в професію, розвитку практичної здатності реалізовувати складні функції посад державної служби в умовах її модернізації. Разом із тим відкриваються нові перспективи для

майбутніх досліджень щодо можливості розробки механізмів формування та інноваційного розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах проведення системних реформ у країні.

*Література:*

1. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. 567 с.
2. Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.
3. The Principles of Public Administration / SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resource Management»). URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
4. Болотіна Є. В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 3 (49). С. 138-145.
5. Івченко А. Тлумачний словник української мови. Х.: Фоліо, 2005. 540 с.
6. Doppet J. E. Reducing the cost of training satisfactory workers by using tests. Personnel Psychol. 1953, vol. 6. № 1. P. 1-8.
7. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ, 2016. 296 с.
8. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13th Edition. London: Kogan Page Limited, 2014. P. 13.
9. United Nations. Competencies for Future. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf); UN Competency Development – a Practical Guide / Office of Human Resource Management Department of Management United Nations. URL: [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un\\_competency\\_development\\_guide.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un_competency_development_guide.pdf).
10. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
11. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. С. 5.
12. European Communities. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF) / Education and Training. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. P. 11
13. Григор'єва С. М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професоналізму державних службовців. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 100-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30)
14. Державне управління та державна служба: словник-довідник / Уклад. О.Ю.Оболенський. К.: КНЕУ, 2005. 480 с.
15. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у табл. і схемах / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
16. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 49. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

The theoretical approaches to the interpretation of such basic definitions of the competence approach as «competence» and «competence» are generalized and systematized. The elements of the concept of «competence» are singled out.

The peculiarities of the use of a competent approach to the management of personnel potential in state bodies are established. The main signs of the concept of «professional competence» in the field of civil service are analyzed. The theoretical model of the competences of civil servants in the system of management of the personnel potential of the civil service is substantiated. The three-vector typology of competencies of the personnel in the field of civil service is proposed.

Modern management activity as a socio-cultural process is a complex system phenomenon with a large number of elements, their complex structure and diverse interconnections, which becomes a leading factor of strategic importance. According to G. Atamanchuk, in management activity almost all the diversity of human activity is intertwined: the human psyche and technological products; internal motivating motives and external enforcement regulators; interest and information; heuristic abilities and elemental physical effort; scientific knowledge and personal experience; intuition and mathematical calculations; legal regulation and freedom of search; modern computer and regular literacy; space communication systems and the ability to listen and hear each other; command skills and readiness to submit. That is, mastering all aspects of management automatically means the need to master the art of quality management. And this, in turn, actualizes the study of issues of professionalism and efficiency of public administration through the prism of the implementation and development of human resources in public authorities, which involves a close correlation with the establishment of an effective system of personnel management in general.

In this regard, it is important to focus attention on the fact that the new version of the Law of Ukraine «On Civil Service» also specifies the function of personnel management of state bodies and establishes competence (from the Latin «competentis» - «relevant», «capable», that is, one who knows, possesses the relevant knowledge) approach to its management.

In addition, the relevance of introducing a competent approach to the management of public officials in Ukraine is also linked to the implementation of the provisions of human resources management in the field of civil service in accordance with the requirements for candidate countries for accession to the EU, formulated in section «Public Service and Human Resource Management «document-recommendation» Principles of Public Administration», prepared by SIGMA experts .

The purpose of the article is to provide scientific substantiation of the theoretical foundations of the competence approach and the possibilities of their adaptation to the needs of the personnel management system of the domestic civil service in the conditions of its modernization.