

УДК 35

ДЕМЧЕНКО Тетяна Василівна,
аспірант ДРІДУ НАДУ

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД: ГЕНЕЗА ТА ЗАСТОСУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Досліджуються передумови виникнення та сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом за кордоном. Розглядаються погляди українських учених на сутність та застосування компетентнісного підходу в роботі з персоналом. На основі сучасного стану визначаються можливості запровадження компетентнісного підходу в управління персоналом у державних установах України.

Ключові слова: компетентнісний підхід, компетентність, компетенції, профілі компетенцій, професійна компетентність.

Demchenko T. V. The competence approach: the genesis and application in the field of public service

Premises of emergence and substance of competence approach in personnel management in foreign countries are researched. Ukrainian scientists' views on questions of substance and using of competence approach in work with personnel are considered. On the basis of the modern state, possibilities of implementation of the competence approach in personnel management in government agencies of Ukraine are defined.

Key words: competence approach, competence, competencies, competency profiles, professional competence.

Постановка проблеми. Здійснення адміністративної реформи в Україні та формування нової культури управління державними установами передбачає перебудову концепції кадрової політики та впровадження кращого досвіду управлінської діяльності.

Одним із напрямів змін у кадровій політиці України може бути застосування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами, що покладено в основу кадрової політики в державній службі Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США та ін. [11].

Підвищення професійної компетентності державних службовців зумовлюється необхідністю врахування суттєвих змін у різних сферах життєдіяльності держави, зокрема в розвитку державної служби та запровадженні європейської культури адміністрування. Професійна компетентність державних службовців є важливою передумовою цілеспрямованого просування українського суспільства до сучасних стандартів життя, формування нових відносин між державою та громадянами. Ефективність державного управління залежить від того, наскільки державні службовці (як на центральному, так і на місцевому рівні) розуміють цілі реформ та мають відповідну компетентність задля їхньої реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління людськими ресурсами організації на засадах компетентнісного підходу висвітлюється в наукових працях таких іноземних учених – М. Армстронга, Р. Бояциса, В. Вертера, Т. Гериша, Д. Дубоїса, Р. Міллса, Л. Спенсера, С. Уїддета, С. Холліфорда, В. Байденка, І. Зимньої, Г. Селевка.

Так, американський учений Річард Бояцис у контексті компетенцій людини розкриває такі принципово важливі питання, як типи і рівні, інтегрована модель компетенцій, оцінювання ефективності управлінської діяльності, методи оцінювання професійної діяльності [2]. Російські вчені Т. Гериш і П. Самойленко висвітлюють питання компетентнісного підходу як основи модернізації професійної освіти [5]. В. Байденко досліджує проблему компетентнісного підходу до проектування державних освітніх стандартів вищої професійної освіти [1], І. Зимня – ключові компетентності в контексті нової парадигми результату сучасної освіти [8].

Серед здобутків вітчизняних науковців, присвячених цій проблематиці, виділимо праці А. Ліпенцева, Т. Недашківської, Г. Кушнірової, О. Слюсаренка, В. Свистуна, В. Сороко В. Ягупова та ін.

Зокрема, А. Ліпенцев досліджував досвід застосування компетентнісного підходу

в практиці управління людськими ресурсами державної служби країни зі сталими традиціями демократії [11]. Т. Недашківська розглядає використання компетентнісного підходу в розвитку професійності державних службовців [13]. Г. Кушнірова розглядає види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців [10]. Питання систематизації професійних компетентностей державних службовців висвітлені в праці О. Слюсаренка [20]. О. Онопрієнко формулює на основі аналізу праць зарубіжних дослідників визначення понять «компетентність» та «компетентнісний підхід», наводить приклади переліків ключових компетентностей, визначених і зафіксованих у відповідних нормативно-правових документах низки європейських країн [16]. В. Ягупов та В. Свистун детально розглядають поняття «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», «компетентнісний підхід» [25], В. Сороко, О. Оболенський, А. Вишневський, О. Хмельницька досліджують проблему професійних стандартів та профілів компетентностей у системі державної служби [3; 15; 22].

Проаналізувавши наукові дослідження сутності та використання компетентнісного підходу в управлінні, зазначимо, що на сьогодні актуальними є питання удосконалення термінології, вивчення зарубіжного досвіду використання компетентнісного підходу, впровадження цього підходу у сфері державної служби в Україні.

Мета статті – розглянути питання сутності компетентнісного підходу та можливостей його запровадження у сфері державної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу. Успішна реалізація національної політики щодо розвитку держави, досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань неможливе без наявності в апараті державної служби висококваліфікованих і компетентних державних службовців. Вирішенням цієї проблеми може стати запровадження компетентнісного підходу до управління персоналом у державних установах. Реалізація цього підходу на практиці дозволяє вирішити ряд питань щодо ефективного добору та розстановки кадрів в органах державної влади, планування їх кар'єри, розвитку та максимального використання трудового потенціалу, розробки системи мотивації праці, проведення прозорого та результативного оцінювання [4].

Сьогодні компетентнісний підхід успішно застосовується в державному

управлінні розвинутих країн, зокрема США, Німеччини, Великобританії, Австрії, Франції [24], оскільки дає змогу фахівцям з управління персоналом ефективно відбирати працівників, на основі комплексу характеристик професійної придатності (профілі компетентності) для виконання конкретних трудових функцій та завдань (профілі компетенції), що надзвичайно важливо за умов динамічного функціонування організацій у будь-якій професійній сфері. Водночас у працівників виникає можливість демонструвати свою професійну спроможність де факто, незалежно від того, яким способом (освітою чи досвідом) вона набута. Формується інституційна база застосування компетентнісного підходу: створюються відповідні професійні стандарти, методи навчання і процедури оцінювання не тільки на рівні організацій, професійних спільнот, а й у системі державного управління персоналом. Так, у країнах ЄС у межах Європейської системи акредитації майстерності запроваджується Картка особистісних умінь (Personal Skills Card) з метою виявлення та кваліфікації набутих професійних компетентностей, що забезпечує єдиний підхід до професійної кваліфікації на європейському ринку праці [24].

Уперше компетентнісний підхід був застосований у США в кінці 50 – на початку 60 рр. ХХ ст. як прагнення знайти критерії для опису високих результатів роботи і протиставлення їх пануючому в ті роки захопленню тестами IQ. Високі показники інтелекту не завжди були реалізовані в професійній діяльності людини, тому виникла потреба в нових підходах для оцінювання ефективності праці. Перші компетенції виявлялись у процесі спостереження за найбільш успішними спеціалістами, бізнесменами, політиками, тому їх основу в більшості випадків становили поведінкові характеристики [23]. Отже, на думку зарубіжних дослідників, у США переважаючим підходом для оцінювання компетенцій співробітників є поведінковий підхід, заснований на виявленні функціональних обов'язків кожної особистості, описі основних зафіксованих дій, які приводять до найбільш високих результатів.

У Великобританії інтерес до компетентнісного підходу виявився у 80-х рр. ХХ ст. у зв'язку з нестачею кваліфікованих спеціалістів. У країні виникли умови для проведення реформи професійної освіти, для цього потрібно було розробити кваліфікаційні вимоги для кожної спеціальності. Професійні стандарти визначали

ключові ролі, які потім описувались у вигляді компетенцій. Далі для кожної компетенції виділялись субрівні, а для кожного субрівня, у свою чергу, – конкретні критерії роботи, які використовувались у процедурі оцінювання. Таким чином, у Великобританії превалював функціональний підхід, який передбачав, що людина повинна продемонструвати здатність виконувати роботу відповідно до певних професійних стандартів [17].

При використанні компетентнісного підходу чітко виділяють ключові компетенції (keyskills), серцевинні (активні) компетенції (coreskills), основні компетенції (baseskills) [20]. При цьому ключові компетенції поділяються на дві групи: комунікаційні (робота з інформаційними технологіями) і базові – компетенції широкого профілю (робота в групі, вміння приймати рішення) [24].

Подальшим імпульсом для розвитку компетентнісного підходу стало введення в 90-х рр. ХХ ст. у Франції право громадян на незалежну оцінку компетенцій (bilandecompetences), для того щоб мати можливість індивідуального розвитку в межах професії [22]. Поняття компетенції із середини 1990-х рр. стає все більш популярним у напрямі, який має назву «Управління людськими ресурсами» (Human Resources Management).

Французький підхід у виявленні компетенцій є більш всебічним порівняно з американським чи англійським. Відповідно до нього виділяють знання функціональні компетенції та поведінкові компетенції. В основі опису компетенцій лежать знання, досвід та поведінкові характеристики [23].

У 1996 р. німецька система освіти прийняла підхід «компетенції дії». Стандартна типологія компетенцій з'являється на початку кожного нового навчального плану професійного навчання, ретельно розробляються професійно-технічні «компетенції дії» в термінах сфери діяльності або предметних компетенцій, особистісні компетенції і соціальні компетенції [17]. В Австрії прийняли подібний до німецького підхід до інтерпретації поняття ключових компетенцій. Їх визначили як трансверсальні функціональні й професійні кваліфікації, які включають непередметні специфічні здібності й особистісні характеристики та формують когнітивні, соціальні й особистісні компетенції [17].

В Україні лише започатковується застосування компетентнісного підходу до формування професійності державних службовців. Компетентнісний підхід починає поступово впроваджуватися у професійній сфері державного управління, більшою мірою у практику роботи, меншою – на теоретичному рівні.

Існує багато поглядів на визначення поняття компетентності та особливостей застосування компетентнісного підходу у сфері державної служби. За словами Т. Недашківської, вимоги професіоналізму та компетентності державних службовців впливають із сутності державної служби як специфічного виду професійної діяльності. Для того щоб забезпечити достатній рівень професіоналізму державних службовців, треба створити необхідні організаційно-технічні умови для їх кваліфікаційного розвитку. Професійний розвиток не може відбуватися стихійно, він вимагає свідомого організаційного впливу та регулювання кадрових і трудових відносин у сфері державного управління [13].

На думку науковців В. Ягупова та В. Свистуна, професійна компетентність фахівця є складним інтегральним, інтелектуальним, професійним і особистісним утворенням, яке формується в процесі його професійної підготовки у ВНЗ, проявляється, розвивається і вдосконалюється в професійній діяльності, а ефективність її реалізації суттєво залежить від видів теоретичної, практичної та психологічної підготовленості фахівця до неї, особистісних, професійних та індивідуальних психічних якостей, сприйняття цілей, цінностей, змісту та особливостей цієї діяльності [24].

А. Ліпенцев говорить, що застосування компетентнісного підходу сприяє досягненню однієї з ключових цілей управління людськими ресурсами – узгодження інтересів організації та індивіда шляхом фокусування уваги на аспектах розвитку та «винагороди за знання». Сутність компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами, за його словами, полягає в застосуванні критеріїв компетентності в управлінні людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування організації в цілому [11].

В. Сороко зазначає, що в системі державної служби існує особливість у використанні компетентнісного підходу. Справа в тому, що термін «компетенції»

широко використовується в усіх офіційних документах, які регламентують діяльність не тільки установ та органів влади, але і їх співробітників.

Саме в системі державної служби відбувається інтерференція змісту поняття «компетенція», яке в менеджменті зазвичай трактується як вимога до форми поведінки та дій фізичної особи, а в юридичній практиці означає сукупність повноважень, обумовлених законодавчо та нормативно, тобто інструментами права (стосовно юридичної особи). Стосовно державного службовця як працівника, що обіймає конкретну посаду в органах влади, обидва значення поняття «компетенція» зливаються, що створює неймовірні методологічні складнощі при побудові системи оцінювання ефективності діяльності як окремих державних службовців, так і відповідних установ (органів влади) [21].

Сутність застосування компетентнісного підходу в державній службі полягає не в тому, щоб визначити, які знання, вміння та якості необхідні для виконання роботи державного службовця, а в тому, які знання, уміння та професійно важливі особистісні якості повинні мати успішні та результативні державні службовці. Описуючи компетенції державних службовців, ми повинні говорити про повноваження, обумовлені характеристиками конкретного органу державного управління; про обов'язки, обумовлені посадовою інструкцією та регламентом конкретної посади; про особливості поведінки та реалізацію дій, пов'язаних з індивідуальними характеристиками співробітника [21]. Слід додатково зазначити, що більшість державних службовців виконують роботу, пов'язану з управлінською діяльністю, оскільки вони управляють або наданими їм ресурсами, або процесами, або системами [21].

Таким чином, компетентнісний підхід дозволяє системно осучаснити всі складові робочого процесу, починаючи з його мети і змісту. Це сприяє зосередженості керівника та персоналу органів державної влади на результативній складовій роботі та підвищує мотивацію державних службовців до виконання роботи. Отже, компетентність державного службовця – це наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуації та добути на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваженість відати певними справами. Під компетентнісним підходом слід

розуміти не лише знання, уміння й навички, набуті під час навчання, а й знання, уміння та навички, необхідні для роботи спеціаліста в певних умовах та за конкретних обставин [14].

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 і 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, планування 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 [18].

У цьому аспекті надзвичайно актуальним на сьогодні в розвитку професійної компетентності державних службовців є управління знаннями, що передбачає процес компіляції, використання інформації та знань, досвіду та професійних вмінь для досягнення особливої вигоди у справах, певної мети, що здатна зміцнити організацію і збільшити її компетентність [12].

Застосування компетентнісного підходу сприятиме досягненню однієї з ключових цілей управління людськими ресурсами – узгодження інтересів організації та індивіда шляхом фокусування уваги на аспектах розвитку та «винагороди за знання». Система винагороди за компетенції орієнтує співробітників на набуття нових навичок, професій, знань, що забезпечує постійне підвищення якості людських ресурсів організації.

Доцільність застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку та удосконалення професіоналізму державних службовців зумовлена орієнтованістю на кінцевий результат – діяльність висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні можливості для успішних професіональних дій.

Висновки. Таким чином, базуючись на результатах досліджень зарубіжного

досвіду застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом та дослідження тенденцій запровадження цього підходу до підвищенні рівня компетентності державних службовців в Україні, можна зазначити, що впровадження в державних установах управління персоналом, заснованого на компетентнісному підході, на сьогодні є надзвичайно актуальним.

Подальшого дослідження потребують категоріальний апарат, принципи та шляхи впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом на державній службі.

Список використаних джерел

1. **Байденко В. И.** Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы) : метод. пособие / В. И. Байденко. – Москва : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с.

2. **Бояцис Р.** Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. – Москва : ГИППО, 2008. – 352 с.

3. **Вишневський А.** Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 39 – 44.

4. **Волик В. С.** Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації / В. С. Волик // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 3(14). – С. 205 – 214.

5. **Гериш Т. В.** Компетентностный подход как основа модернизации профессионального образования / Т. В. Гериш, П. И. Самойленко // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2006. – № 2. – С. 11 – 15.

6. **Гогіна Л. М.** Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату / Л. М. Гогіна // Держ. упр.: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.

7. **Гогіна Л. М.** Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження / Гогіна Л. М. // Аналітика і влада. – Київ, 2010. – № 2. – С. 45 – 55.

8. **Зимняя И. А.** Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования / Зимняя Ирина Алексеевна // Эйдос : интернет-журнал. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.

9. **Іванова І. В.** Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. – Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.

10. **Кушнірова Г.** Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців / Г. Кушнірова // Вісн. НАДУ. – 2007. – № 4. – С. 79 – 85.

11. **Ліпенцев А. В.** Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу в контексті формування культури управління державними установами / А. В. Ліпенцев // Державне будівництво : електрон. наук. фах. вид. – 2007. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_37.

12. **Маматова Т. В.** Управління знаннями як складова професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / Т. В. Маматова // Держ. упр. та місц. самоврядування : тези XII Міжнар. наук. конгресу, 29 берез. 2012 р. – Харків : Магістр, 2012. – 376 с.

13. **Недашківська Т.** Професійність державних службовців: компетентнісний підхід / Т. Недашківська // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : Вид-во НАДУ, 2008. – № 1. – С. 65 – 74.

14. **Носик О. А.** Компетентнісний підхід при підборі кадрів на посади державної служби / О. А. Носик // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Харків : Магістр, 2013. – Вип. 1(43). – С. 341 – 347.

15. **Оболенський О.** Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20 – 27.

16. **Онопрієнко О.** Концептуальні засади компетентнісного підходу в сучасній освіті / О. Онопрієнко // Шлях освіти. – 2007. – № 4. – С. 32 – 37.

17. **Секрет І. В.** Методологічні передумови формування компетентнісного підходу у США та країнах Європи / І. Секрет // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2009. – № 5(13). – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em13/content/09sivcea.htm>.

18. **Серьогін С.** Професійна компетентність керівних кадрів державної служби / С. Серьогін, Н. Серьогіна // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 3(18). – С. 215 – 223.

19. **Скакун О. Ф.** Теорія держави і права : підручник : пер. з рос. / О. Ф. Скакун. – Харків : Консум, 2001. – 655 с.

20. **Слюсаренко О.** Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. Нац. акад. держ. упр. – 2006. – № 2. – С. 123 – 133.

21. **Сороко В.** Застосування компетентнісного підходу в державній службі України / В. Сороко, Ю. Потьомкіна // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. Одеського регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

22. **Сороко В.** Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 75.

23. **Стуф А.** Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства : пер. с англ. / А. Стуф, Р. Л. Мартенс, Дж. Дж. Ван Мериенбоер. – Режим доступа : <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>.

24. **Сучасна** концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка / Л. Г. Штика, Л. М. Гогіна, І. І. Нинюк [та ін.]. – Київ : Вид-во НАДУ, 2009. – 40 с.

25. **Ягупов В. В.** Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої школи / В. В. Ягупов, В. І. Свистун. – Режим доступу : http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZV7_2007_pedagog/01_yagupov_VV.pdf.

List of references

1. **Baydenko V. I.** Kompetentnostnyiy podhod k proektirovaniyu gosudarstvennyih obrazovatelnyih standartov vysshego professionalnogo obrazovaniya (metodologicheskie i

metodicheskie voprosy) : metod. posobie / V. I. Baydenko. – Moskva : Issled. tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2005. – 114 s.

2. **Boyatsis R.** Kompetentnyiy menedzher. Model effektivnoy raboty : per. s angl. / R. Boyatsis. – Moskva : GIPPO, 2008. – 352 s.

3. **Vyshnevskiy A.** Zastosuvannia modeli ta profiliv kompetentnosti dlia upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby / A. Vyshnevskiy, O. Khmelnytska // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. – 2004. – № 4. – S. 39 – 44.

4. **Volyk V. S.** Kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy: naukovy pidkhody do klasyfikatsii / V. S. Volyk // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2012. – Vyp. 3(14). – S. 205 – 214.

5. **Gerish T. V.** Kompetentnostnyiy podhod kak osnova modernizatsii professionalnogo obrazovaniya / T. V. Gerish, P. I. Samoilenko // Standartyi i monitoring v obrazovanii. – 2006. – № 2. – S. 11 – 15.

6. **Hohina L. M.** Kompetentsii ta kompetentnosti v derzhavni sluzhbi Ukrainy: do problemy formuvannia poniatiinoho aparatu / L. M. Hohina // Derzh. upr.: teoriia ta praktyka. – 2007. – № 2. – Rezhym dostupu : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.

7. **Hohina L. M.** Kompetentnisnyi pidkhid u profesiinomu navchanni derzhavno-upravlinnykh kadriiv: aktualnist, peredumovy ta problemy vprovadzhennia / Hohina L. M. // Analitika i vlada. – Kyiv, 2010. – № 2. – S. 45 – 55.

8. **Zimnyaya I. A.** Klyuchevyie kompetentsii – novaya paradigma rezultata sovremennogo obrazovaniya / Zimnyaya Irina Alekseevna // Eydos : internet-zhurnal. – Rezhim dostupa : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.

9. **Ivanova I. V.** Profesionalizatsiia menedzhmentu : monohrafiia / I. V. Ivanova. – Kyiv : Nats. torh.-ekon. un-t, 2006. – 695 s.

10. **Kushnirova H.** Vydy ta rivni profesiinoy kompetentnosti munitsypalnykh sluzhbovtiv / H. Kushnirova // Visn. NADU. – 2007. – № 4. – S. 79 – 85.

11. **Lipentsev A. V.** Upravlinnia liudskymy resursamy na zasadakh kompetentsiinoho pidkhodu v konteksti formuvannia kultury upravlinnia derzhavnymy ustanovamy / A. V. Lipentsev // Derzhavne budivnytstvo : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2007. – № 2. – Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_37.

12. **Mamatova T. V.** Upravlinnia znanniamy yak skladova profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / T. V. Mamatova // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : tezy XII Mizhnar. nauk. konhresu, 29 berez. 2012 r. – Kharkiv : Mahistr, 2012. – 376 s.

13. **Nedashkivska T.** Profesiinist derzhavnykh sluzhbovtziv: kompetentnisnyi pidkhid / T. Nedashkivska // Zb. nauk. pr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyʻv : Vyd-vo NADU, 2008. – № 1. – S. 65 – 74.

14. **Nosyk O. A.** Kompetentnisnyi pidkhid pry pidbori kadriv na posady derzhavnoi sluzhby / O. A. Nosyk // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Kharkiv : Mahistr, 2013. – Vyp. 1(43). – S. 341 – 347.

15. **Obolenskyi O.** Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia / O. Obolenskyi, V. Soroko // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. – 2005. – № 1. – S. 20 – 27.

16. **Onopriienko O.** Kontseptualni zasady kompetentnisnogo pidkhodu v suchasni osviti / O. Onopriienko // Shliakh osvity. – 2007. – № 4. – S. 32 – 37.

17. **Sekret I. V.** Metodolohichni peredumovy formuvannia kompetentnisnogo pidkhodu u SShA ta krainakh Yevropy / I. Sekret // Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia. – 2009. – № 5(13). – Rezhym dostupu : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ITZN/em13/content/09sivcea.htm>.

18. **Serohin S.** Profesiina kompetentnist kerivnykh kadriv derzhavnoi sluzhby / S. Serohin, N. Serohina // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2013. – Vyp. 3(18). – S. 215 – 223.

19. **Skakun O. F.** Teoriia derzhavy i prava : pidruchnyk : per. z ros. / O. F. Skakun. – Kharkiv : Konsum, 2001. – 655 s.

20. **Sliusarenko O.** Struktura ta komponentnyi sklad, pokaznyky i kryterii otsiniuvannia profesiinoi kompetentnosti derzhavnogo sluzhbovtsia yak osnovy yoho kariernogo rozvytku / O. Sliusarenko // Visn. Nats. akad. derzh. upr. – 2006. – № 2. – S. 123 – 133.

21. **Soroko V.** Zastosuvannia kompetentnisnogo pidkhodu v derzhavni sluzhbi Ukrainy / V. Soroko, Yu. Potomkina // Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia : elektron. nauk. fakh. vyd. Odeskoho rehion. in-tu derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry

Prezydentovi Ukrainy. – Rezhym dostupu : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

22. **Soroko V.** Pobudova mekhanizmu otsinky dilovykh i profesiinykh yakosti derzhavnykh sluzhbovtiv / V. Soroko // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. – 2003. – № 1. – S. 65 – 75.

23. **Stuf A.** Chto est kompetentsiya? Konstruktyvystskiy podkhod kak vykhod yz zameshatelstva : per.s anhl. / A. Stuf, R. L. Martens, Dzh. Dzh. Van Meryenboer. – Rezhym dostupa : <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>.

24. **Suchasna** kontsepsiia profesionalizmu v publichnomu upravlinni ta pidkhody do yoho otsiniuvannia : nauk. rozrobka / L. H. Shtyka, L. M. Hohina, I. I. Nyniuk [ta in.]. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2009. – 40 s.

25. **Yahupov V. V.** Kompetentnisnyi pidkhid do pidhotovky fakhivtsiv u systemi vyshchoi shkoly / V. V. Yahupov, V. I. Svystun. – Rezhym dostupu : http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZV7_2007_pedagog/01_yagypov_VV.pdf.

Надійшла до редколегії 14.11.16