

УДК 35.08:005.336

doi:10.15421/151623

Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління

І.В. ПОЛІЩУК

Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, Україна

Авторське резюме

На основі аналізу наукових підходів з державного управління уточнено сутність понять «професійний потенціал особистості» та її «професійна компетентність», здійснено їх порівняння, визначено спільні та відмінні характеристики. Обґрунтовано актуальність дослідження цих понять для розвитку державної служби України на засадах чинного законодавства. Виявлено, що при призначенні на посади в органи державної влади важливим є оцінювання суб'єктивних (особистих) складових, таких як професійні якості, схильності та здібності до ефективної праці, до лідерства, а не лише об'єктивних (ресурсних), таких як професія, кваліфікація, освіта тощо). З'ясовано, що професійна компетентність є сталою характеристикою на певному відрізку часу, до неї можна встановити критерії та вимоги, в той час як професійний потенціал є невичерпним та передбачає необхідність постійного розвитку. Встановлено, що професійний потенціал державних службовців є багатогранною характеристикою особистості, яка включає об'єктивні та суб'єктивні чинники, латентні можливості, теоретичні знання, емпіричні вміння, практичний досвід, психофізіологічні якості, професійну компетентність.

Ключові слова: потенціал особистості; професійна компетентність; державний службовець; професійний потенціал державних службовців

The essence of the notion of «professional potential» within the framework of academic field of public administration

I.V. POLISHCHUK

National academy for public administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract

The contemporary model of global development, which calls for innovations and dynamics, challenges the sphere of public administration not only to adjust to it, but also to be at the head of this process as public administration uses mechanisms that determine the vector of development of the country and its place in the world. Taking into account the fact that recent global studies and practice of the world leading companies in the private sector indicate the importance of human factor, of potential of a person, the definition of the essence of the notion of «professional potential» within the framework of public administration is absolutely essential in order to shape the national development strategy.

Recent research and publications analysis. Such scientists as L. R. Bila, M. F. Holovaty, S. V. Kivalov, V. R. Milyaieva, I. I. Nyniuk, L. A. Pashko, V. M. Soroko, V. A. Spivak, I. H. Surai, V. V. Vasyliiev referred to the notion of «professional potential» in their scientific works. The peculiar features of professional competence are mentioned in the exploratory studies of such national and foreign researchers, as L. I. Danylenko, V. A. Hoshovska, T. Ye. Isaieva, L. H. Karpova, V. R. Miliaieva, J. Raven, M. K. Smith as well as in the documents developed by the experts of «DeSeCo» program of the Council of Europe.

Paper objective is to determine the essence of the notion of «professional potential of

© I.V. Поліщук, 2016

an individual» within the framework of academic field of public administration and its comparison with professional competence.

Paper main body. In order to specify the essence of the notion of «professional potential» within the framework of academic field of public administration the author carried out the respective theoretical and comparative analysis. Namely the author considers scientific views on the essence of the notion of «professional potential» and «professional competence», defines common and distinctive features; substantiates the meaning of using professional potential of the an individual during the assignment to positions in state bodies and the meaning of professional competence – for shaping the content of professionals' training in the subject area of «Public management and administration».

The notions of «professional potential» and «professional competence» are distinguished by the following feature: professional competence is fixed during a particular period of time, certain criteria and requirements can be set with regard to it, while professional potential is inexhaustible and requires the need to develop it constantly. By means of the development of professional potential an individual becomes more competent, and therefore there is an interconnection between these two notions.

Conclusions of the research. Therefore professional potential of civil servants is a multifaceted characteristic of an individual that includes objective and subjective factors, latent capabilities, theoretical knowledge, empirical skills, practical experience, psychophysiological qualities, professional competence.

Key words: potential of individual; professional competence; civil servant; professional potential of civil servants

Суть понятия «профессиональный потенциал» в контексте научной отрасли государственного управления

И.В. ПОЛИЩУК

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,
Киев, Украина

Авторское резюме

На основе анализа научных подходов государственного управления уточнена сущность понятий «профессиональный потенциал личности» и ее «профессиональная компетентность», осуществлено их сравнение, определены общие и отличительные характеристики. Обоснована актуальность исследования этих понятий для развития государственной службы Украины в рамках действующего законодательства. Выявлено, что при назначении на должности в органы государственной власти важным является оценка субъективных (личных) составляющих, таких как профессиональные качества, склонности и способности к эффективному труду, к лидерству, а не только объективных (ресурсных, как профессия, квалификация, образование и т.д.). Выяснено, что профессиональная компетентность является устойчивой характеристикой на определенном отрезке времени, к ней можно установить критерии и требования, в то время как профессиональный потенциал неисчерпаем и предполагает необходимость постоянного развития. Установлено, что профессиональный потенциал государственных служащих является многогранной характеристикой личности, которая включает объективные и субъективные факторы, латентные возможности, теоретические знания, эмпирические умения, практический опыт, психофизиологические качества, профессиональную компетентность.

Ключевые слова: потенциал личности; профессиональная компетентность; государственный служащий; профессиональный потенциал государственных служащих

Постановка проблеми. Сучасна модель світового розвитку, яка передбачає інноваційність та динамічність, вимагає від сфери державного управління не тільки пристосування до неї, а й необхідність очолити цей процес, адже державне управління використовує механізми, які визначають вектор розвитку держави та її місце в світі. З огляду на те, що останні світові дослідження, а також практика світових компаній-лідерів у недержавній сфері вказують на важливість людського чинника, потенціалу особистості, визначення сутності поняття «професійний потенціал» у контексті державного управління є вкрай важливим для формування стратегії розвитку держави та ефективного використання людського ресурсу з максимальною користю як для людства загалом, так і для самої особистості. Сфера державного управління має свої особливості, які впливають на розуміння та значення поняття «професійного потенціалу», тому важливо їх дослідити в контексті формування ефективної кадрової політики та ефективного державного управління.

Аналіз досліджень і публікацій. До поняття «професійний потенціал» у своїх наукових роботах зверталися такі вчені, як Л. Р. Біла, В. В. Васильєв, М. Ф. Головатий, С. В. Ківалов, В. Р. Міляєва, І. І. Нинюк, Л. А. Пашко, В. М. Сороко, В. А. Співак, І. Г. Сурай та ін.; до поняття «професійна компетентність» – В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Т. Є. Ісаєва, Л. Г. Карпова, В. Р. Міляєва, Дж. Равен, М. К. Сміт та ін. Ці поняття були у полі зору експертів програми «DeSeCo» Ради Європи та країн Європейського Союзу. Вони є базовими також у вітчизняній Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» та основних документах пакета реформ в Україні, які визначали професійну компетентність у рамках проектів, які вони запроваджували.

Мета дослідження полягає в уточненні сутності поняття «професійний потенціал особистості» у контексті наукової галузі державного управління та його порівнянні з професійною компетентністю.

Виклад основного матеріалу. Для уточнення сутності поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління нами здійснено відповідний теоретичний та порівняльний аналіз. А саме: розглянуто наукові погляди на сутність поняття «професійний потенціал» та «професійна компетентність», визначено спільні та відмінні характеристики; обґрунтовано значення використання професійного потенціалу особистості при призначенні на посади в органи державної влади та значення професійної компетентності – для формування змісту навчання професіоналів для галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

За допомогою таблиці 1 (див. Таб. 1) розглянемо наукові підходи галузі державного управління до визначення сутності поняття «професійний потенціал особистості» та виокремимо його особливості.

Як видно з таблиці 1, більшість науковців акцентують увагу на професій-

Таблиця 1

Розкриття сутності поняття «професійний потенціал особистості»

Науковці	Визначення поняття «потенціал особистості»
М. Ф. Головатий [5, С. 213]	Професійний потенціал визначається рівнем морально-психологічного потенціалу, розвиток якого є каталізатором ефективного виконання професійних функцій працівниками.
В. Р. Міляєва [13]	Професійний потенціал – це «відповідність орієнтації, схильностей, професійних уподобань обраній професії, наявність відповідного типу особистості, рівень професійної мотивації».

С. В. Ківалов, Л. Р. Біла [10]	Професійний потенціал виражається за допомогою здатності працівників ефективно виконувати їх професійні обов'язки, для чого потрібно здобути відповідну професійну освіту, практичні навички та досвід. Таким чином, з цього визначення можна зробити висновок, що професійний потенціал актуалізується в процесі професійного розвитку та з набуттям досвіду.
В. М. Сороко [16, С. 65]	Професійний потенціал детермінує готовність до праці.
В. А. Співак [17]	Професійний потенціал передбачає певну кваліфікацію, що забезпечує успішне виконання обов'язків на конкретному робочому місці в конкретній організації. Професійний потенціал включає не тільки загальні вміння та навички, але й специфічні, які набуті в певній організації, і є необхідними саме для неї. Ці вміння та навички, які характерні для певної організації та здобуваються в процесі професійної діяльності працівника, отримали назву контекстуальних навичок. Коли людина переходить із однієї організації в іншу для успішного виконання обов'язків, їй потрібен певний час, так як контекстуальні навички вона губить і має їх набуті в новій організації. Чим вища кваліфікація особи, тим швидше вона здобуває контекстуальні навички. У цьому зв'язку професійний потенціал – це висока кваліфікація, що забезпечує стабільність, успіх і розвиток організації на основі поєднання інтересів суспільства, керівників та працівників.
В. В. Васильєв [4, С. 22]	Професійний потенціал розглядається відповідно до рівнів функціонування особистості: - особистісний рівень, який включає набір вмінь та навичок особи, які вона може втілювати для вирішення конкретного професійного завдання в певний момент; - рівень підприємства, де професійний потенціал відноситься до групи людей і включає можливості та здібності працівників, які використовуються в конкретній ситуації; - рівень регіону, в якому професійний потенціал – це ресурс регіонального управління та належить регіону; - рівень держави, де професійний потенціал – це ресурс макроекономічного управління і є елементом економічної стратегії держави.

Таблиця 2

Наукові підходи до розкриття сутності поняття «професійна компетентність особистості»

Дослідники	Визначення поняття
Дж. Равен [15]	Здатність ефективного виконання конкретних дій.
В. А. Гошовська [6, С. 25]	До професійної компетентності входять такі складові: досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми.
М. К. Сміт [3]	Можливість особи мобілізувати когнітивні і практичні вміння, знання, мотивації, цінності та етичні характеристики, ставлення, емоції та інші соціальні і поведінкові компоненти для ефективної діяльності.
Л. Г. Карпова [8, с. 14]; [9, с. 10–11]	Теоретичні знання, практичні вміння, особистісні якості та досвід, що дають можливість вести професійну діяльність. Структурні елементи професійної компетентності: мотиваційний; предметно-практичний; елемент, який відповідає за саморегуляцію.
Т. Є. Ісаєва [7, с. 17]	Професійна компетентність визначається через такі її складові: адаптаційно-цивілізаційну; соціально-організаційну; предметно-методичну; комунікативну; ціннісно-змістову.

В. Р. Міляєва [12]	«Специфічно фаховий, системний, практично спрямований комплекс рис, розвиток яких обумовлюється особливостями функціонування стильової, мотиваційної та інструментальної сфер особистості».
Закон «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року [14]	– це 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.
Експерти програми «DeSeCo» Ради Європи [1]	Змога людини сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби (певний сформований комплекс цінностей, знань і навичок).
Експерти країн Європейського Союзу [2, с. 6]	Спроможність ефективно застосовувати знання та вміння в соціальному і професійному контекстах.

ній діяльності особистості та її ресурсній базі (наявності специфічних умінь, навичок, кваліфікації, освіти, схильностей та досвіду); меншість – на особисті якості та здібності, які є на даний час особливо важливими і не формуються за короткий час.

На наш погляд, при призначенні на посади в органи державної влади важливим є оцінювання саме цих складових професійного потенціалу особистості, а не лише об’єктивних (ресурсних, таких як професія, кваліфікація, освіта тощо). Важливими є, на наш погляд, суб’єктивні (особисті) складові, такі як професійні якості, схильності та здібності до ефективної праці, до лідерства.

Тому ми розглядаємо поняття «професійний потенціал особистості», зокрема державного службовця, як ресурсний комплекс теоретичних знань, емпіричних навичок, практичних умінь та психофізіологічних якостей, який стимулює особистість до постійного розвитку і реалізації принципів державної служби для ефективного виконання завдань та функцій певного державного органу.

Ґрунтується поняття «професійний потенціал особистості» на теоретичних, емпіричних, практичних, психофізіологічних аспектах розвитку особистості і при цьому принципово відрізняється від поняття «професійна компетентність особистості» (див. Таб. 2).

Як бачимо з аналізу концептуальних підходів до розгляду поняття «професійна компетентність особистості», її ха-

рактерними рисами є:

- необхідність застосування, мобілізації, використання в професійному та соціальному контекстах;
- набір сформованих умінь, знань, навичок, рис, цінностей, емоцій, ставлень, мотивації, якостей, досвіду.

Для нашого дослідження найбільш релевантною є думка В. Р. Міляєвої, яка визначає профіль компетентності через стандартизований набір знанневих, умінневих та поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій [11, с. 254].

Порівнюючи сутність понять «професійна компетентність» та «професійний потенціал», відмічаємо такі їхні спільні властивості, як:

- наявність певних можливостей (ресурсів, здібностей, вмінь, навичок, особистісних характеристик) особи;
- використання в професійному та соціальному середовищах;
- готовність до виконання професійних дій.

Відмінність цих понять полягає у тому, що професійна компетентність є сталою характеристикою на певному відрізку часу, до неї можна встановити критерії та вимоги, в той час як професійний потенціал є невичерпним та передбачає необхідність постійного розвитку. З розвитком професійного потенціалу особистості вона стає більш компетентною, а отже, спостерігається взаємозв’язок цих двох понять (характеристик).

Таке розуміння сутності та взаємозв'язку професійної компетентності і професійного потенціалу наводить нас на думку, що професійна компетентність є складовою професійного потенціалу особистості і може бути досить швидко сформована чи розвинута у системі вищої та післядипломної освіти, а професійний потенціал розкривається і розвивається лише за відповідних обставин і залежить не лише від зовнішніх (об'єктивних) факторів, а й від внутрішніх (суб'єктивних, особистих).

Тому при призначені на посади в органи державної влади особливо важливою, на наш погляд, є оцінювання рівня саме професійного потенціалу особистості, її спроможності здобути професійну компетентність різними способами та темпами.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року важливою також є перевірка спроможності державних службовців усіх рівнів державного (публічного) управління та адміністрування до дотримання ними сучасних принципів державної служби [14], серед яких пріоритетними є:

- верховенство права;
- діяльність лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- відданість та вірне служіння українському народові;
- спрямованість дій на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих повноважень;
- раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- заборона всіх форм та проявів дис-

кримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

- недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрування свого ставлення до політичних партій, демонстрування власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

- відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

- незалежність від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Окремої уваги серед цих принципів потребує принцип професіоналізму, яким передбачає забезпечити формування та розвиток певної професійної компетентності на ґрунті професійного потенціалу особистості.

Тобто, особливістю поняття професійна компетентність державних службовців є те, що вона характеризує здатність особистості здійснювати професійну діяльність, але не визначає її інших можливостей, які залишаються не використаними, прихованими (латентними), а професійний потенціал ґрунтується саме на цих латентних можливостях особистості, які можуть бути реалізовані лише за окремих (специфічних) умов праці.

Для державних службовців такими умовами праці є чітко прописані правила і закони, які мають діяти однаково для всіх.

Чинний Закон України «Про державну службу» наближається до такого. Зокрема, в ньому чітко визначені правила підвищення рівня професійної компетентності шляхом постійного професійного навчання через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від

форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном [14]. Важливою складовою підвищення рівня професійної компетентності є саме постійний характер цього процесу.

Крім того, чітко регламентується порядок науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців та визначається конкретний відповідальний за даний вид діяльності орган – Національна академія державного управління при Президентові України [14], що зумовлює єдині рамки професійного навчання для всіх державних службовців. Варто зазначити, що один із дієвих інструментів розвитку професійної компетентності – стажування на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном – також прописується у вищезазначеному Законі. Але механізм стажування не прописаний (включаючи можливість стажування у тому ж державному органі, де працює державний службовець, але на іншій посаді), так само як і не нормується його обов'язковість, що може перетворити його на просту формальність.

Керівнику державного службовця також надається певна кількість інструментів для стимулювання розвитку професійної компетентності, такі як: закупка послуг для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власнос-

ті, фізичних осіб; визначення необхідності професійного навчання державного службовця [14], але в той же час мало ініціативи в цьому процесі надається самому державному службовцю. Хоча Закон «Про державну службу» і передбачає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, вона має досить формальний характер та повинна пройти ряд бюрократичних процедур, що робить її менш ефективною. Так, державний службовець повинен не тільки скласти індивідуальну програму разом із службою управління персоналом та за результатами оцінювання, які є суб'єктивними, а ще й погодити її з безпосереднім керівником та затвердити у керівника самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, професійний потенціал державних службовців є багатогранною характеристикою особистості, яка включає об'єктивні та суб'єктивні чинники, латентні можливості, теоретичні знання, емпіричні вміння, практичний досвід, психофізіологічні якості, професійну компетентність.

Професійна компетентність здобувається під час навчання, а професійний потенціал розкривається на робочому місці. Чим вищий рівень професійної компетентності здобуває особистість, тим вищим є рівень її професійного потенціалу і навпаки.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD (Draft).
2. Quality education and competencies for life / Workshop 3/ Background Paper. – 2004. – P. 6.
3. Smith M. K. Curriculum Theory and Practice [Електронний ресурс] / М. К. Smith // The Encyclopedia of Informal Education, 2000. – Режим доступу: www.infed.org/biblio-curr.htm.
4. Васильев В. В. Професійний потенціал державних службовців як чинник розвитку системи соціального захисту населення / В. В. Васильев // Вісник Одеського національного університету. Психологія, 2012. т. Т. 17, Вип. 8. – С.21–29.
5. Головатий М. До проблеми професіоналізації державних службовців в сучасній Україні / М. Головатий // Зб. наук. пр. УАДУ при Президенті України. – К., 2000. – Вип. 2, ч. 3. – 315 с.
6. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
7. Исаева Т. Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя: труды международной научно- практической Интернет-конференции [Преподаватель высшей школы в

- XXI веке] / Т. Е. Исаева. – Сб. 4. – Ростов-н/Д : Рост. гос. ун-т путей сообщения. – С. 15–21.
8. Карпова Л. Г. Сутність професійної підготовки викладача / Л. Г. Карпова // Педагогічна підготовка викладачів вищих навчальних закладів: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції. – Харків: ОВС, 2002. – 164 с.
9. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Лариса Георгіївна Карпова. – Харків, 2004. – 27 с.
10. Ківалов С. В. Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. — Одеса : Юридична література, 2002. – 328 с.
11. Міляєва В. Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця / В. Р. Міляєва // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова : зб. Педагогічні науки © Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2014 Випуск 1 наук. праць. Серія № 12 : Психологічні науки. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. – Вип. № 34 (58). – С. 256–264.
12. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В. Р. Міляєва. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. - 2014. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10
13. Міляєва В. Р. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості / В. Р. Міляєва, Н.К. Лебідь, Ю. В. Бреус // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 15. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013. – С. 405 – 415.
14. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889–VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
15. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен. – М., 2002.
16. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових та професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісник держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 67–72.
17. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом [Електронний ресурс] / В. А. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/17.htm>.

REFERENCES:

1. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO), 2001. Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD. Retrieved from URL <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41529556.pdf>.
2. Quality education and competencies for life / Workshop 3/ Background Paper, 2004. UNESCO 47th International Conference on Education Quality education for all young people: Challenges, trends and priorities. Retrieved from URL <http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/English/Organisation/Workshops/Background%20at-3%20ENG.pdf>.
3. Smith, M. K., 2000. Curriculum Theory and Practice. The Encyclopedia of Informal Education. – Retrieved from URL www.infed.org/biblio-curric.htm.
4. Vasyliiev, V. V., 2012. Profesiinnyi potentsial derzhavnykh sluzhbovtiv yak chynnyk rozvytku systemy sotsialnoho zakhystu naseleння [Professional potential of civil servants as a development factor for the system of social protection of the population]. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Psychology. Vol. 17, Issue 8, 21–29 (in Ukrainian).
5. Holovatyi, M., 2000. Do problemy profesionalizatsii derzhavnykh sluzhbovtiv v suchasni Ukraini [On the issue of professionalization of civil servants in contemporary Ukraine]. Zb. nauk. pr. UADU pry Prezydentii Ukrainy. K. Issue. 2, part 3 (in Ukrainian).
6. Hoshovska, V. A., Pashko, L. A., Fuhel, L. M., 2013. Kadrovyyi menedzhment yak skladova upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnogo upravlinnia [Personnel mechanism as an integral part of human resources management within the system of public administration]. K. : NADU (in Ukrainian).
7. Isaeva, T. E., 2006. Klassifikatsiya professional'no-lichnostnykh kompetenciy vuzovskogo prepodavatelja [Classification of professional and personal competencies of university lecturers]. Sbornik trudov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy Internet-konferencii «Prepodavatel' vysshej shkoly v XXI veke». Rostov-n/D : Rost. gos. un-t putej soobshhenija. Issue 4, 15–21 (in Russian).
8. Karpova, L. H., 2002. Sutnist profesiinnoi pidhotovky vykladacha [The essence of professional training of lecturer]. Pedagogichna pidhotovka vykladachiv vyshchykh navchalnykh zakladiv: materialy mizhvuzivskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kharkiv: OVS (in Ukrainian).
9. Karpova, L. H., 2004. Formuvannya profesiinnoi kompetentnosti vchytelia zahalnoosvitnoi shkoly [Formation of professional competence of a teacher of a secondary school]. avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Theory and methodology of professional education». Kharkiv (in Ukrainian).
10. Kivalov, S. V., Bila, L. R., 2002. Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Organization of civil service in Ukraine]. Odessa : Yurydychna literatura, 328 (in Ukrainian).
11. Miliiaieva, V. R., 2011. Empirychna model profesiinnoi kompetentnosti derzhavnogo sluzhbovtisia [Em-

pirical model of professional competence of civil servant]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova : zb. nauk. prats: Psykholohichni nauky. – K. : NPU imeni M. P. Drahomanova. № 34 (58), 256–264 (in Ukrainian).

12. Miliiaeva, V. R., 2014. Rozvytok liderskoho potentsialu v protsesi formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of formation of administrative competence of heads of educational institutions]. Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Issue 1. Retrieved from URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10 (in Ukrainian).

13. Miliiaeva, V. R., Lebid, N.K., Breus, Iu. V., 2013. Teoretychnyi analiz poniattia potentsialu osobystosti [Theoretical analysis of the notion of potential of an individual]. Problemy suchasnoi psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Kam'ianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii im. H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Kam'ianets-Podilskiy: Aksioma. Issue 15, С. 405 – 415 (in Ukrainian).

14. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 r. № 889–VIII [On civil service]. Retrieved from URL <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (in Ukrainian).

15. Raven, Dzh., 2002. Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyjavlenie, razvitie i realizaciya [Competence in the contemporary society: detection, development and implemetation]. М. (in Russian).

16. Soroko, V., 2003. Pobudova mekhanizmu otsinky dilovykh ta profesiinykh yakosti derzhavnykh sluzhbovtziv [The elaboration of the mechanism for evaluation of managing and professional skills of civil servants]. Visnyk derzh. sluzhby Ukrainy. № 1, 67–72 (in Ukrainian).

17. Spivak, V., 2000. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom [Organizational behavior and human resources management]. SPb. «Piter» publisher. Retrieved from URL <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/17.htm> (in Russian).

Полищук Ирина Викторовна – аспирант

Національна академія державного управління при Президентові України

Адреса: 03057, Київ, вул. Ежена Потье, 20

E-mail: polishchuk12@gmail.com

Polishchuk Iryna V. – postgraduate

National academy for public administration under the President of Ukraine

Address: 20, Ezhena Pottier Str., Kyiv, 03057, Ukraine

Полищук Ирина Викторовна – аспирант

Національна академія державного управління при Президенті України

Адрес: 03057, Київ, вул. Ежена Потье, 20