

Володимир БОДНАРЧУК  
*Прикарпатський національний університет  
ім. Василя Стефаника*

### **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «КОМПЕТЕНЦІЯ» В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Досліджуються сутність і зміст поняття «компетенція» з позиції науки державного управління. Розкривається семантичне поле цього поняття. Визначається відмінність між поняттями «компетенція» та «компетентність». Виокремлюється та аналізується компетенція державних інституцій і компетенція державних службовців. Розглядаються складники компетенції державної інституції та складники компетенції державного службовця.

Ключові слова: компетенція, повноваження, компетентність, компетенція державних інституцій, компетенція державних службовців, компетенція посади державної служби.

#### ***Volodymyr Bodnarchuk. The essence and content of the «competence» concept in public administration***

The essence and content of the «competence» concept from the perspective of public administration science are researched. The semantic field of this term is disclosed. The difference between the «competence» and «competency» concepts is presented. The public institutions competence and the civil servants competence are distinguished and analyzed. The components of public institutions competence and the components of civil servants competence are considered.

Key words: competence, powers, competency, public institutions competence, civil servants competence, competence of civil service position.

Оновлення системи державного управління, якого сьогодні вимагає суспільство, не може відбуватися без змін в її організаційному і функціональному складниках. Тобто реформа має охопити як кількість, структуру та ієрархічну побудову інституцій державної влади, так і функції цих інституцій, їх структурних підрозділів і окремих державних службовців. При цьому особливу увагу необхідно звернути на обсяг прав, обов'язків і повноважень, які інституції державного управління та державні службовці використовують для виконання своїх функціональних завдань. Таким чином, реформа державного управління в Україні стосуватиметься і реформи державно-управлінських компетенцій. Тому варто ще раз проаналізувати сутність і зміст цього поняття, щоб зрозуміти важливість першочергових змін функціонального складника системи державного управління.

Проблематиці поняття «компетенція» присвячені численні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: М. Армстронг, Л. М. Гогіна, О. Я. Лазор, О. Д. Лазор, Т. Є. Недашківська, О. Ю. Оболенський, О. І. Серняк, Ю. А. Тихомиров, І. В. Шпекторенко, О. В. Хорошенко та ін. На основі напрацювань цих науковців можливе подальше дослідження сутності та змісту компетенції в контексті реформування системи державного управління.

Враховуючи ефективність компетентнісного підходу у сфері освіти та бізнесу, його поступово починають застосовувати і в державному управлінні. Однак відбувається це досить хаотично, без відповідної теоретико-методологічної основи, комплексної програми та за недостатньої правової бази. А тому розкриття змісту спільнокореневих понять «компетентність» і «компетенція», на яких і ґрунтується цей підхід, є актуальним завданням науки державного управління.

Метою статті є обґрунтування сутності та змісту поняття «компетенція» з позиції науки державного управління, дослідження семантичного поля цього поняття та зв'язку з похідними поняттями і словосполученнями.

Слово «компетенція» походить від латинського *competentia*, що в перекладі означає досягати, відповідати, прагнути. «Глумачний словник чужомовних слів в українській мові» подає два тлумачення цього терміна: 1) добра обізнаність із чим-небудь; 2) коло повноважень певної організації, особи й т. ін. [14, с. 235].

Зарубіжні науковці тлумачать компетенцію як частину адміністративної відповідальності, яка вимагає, щоб формування та виконання державної політики відбувалося відповідно до визнаних об'єктивних стандартів, якщо вони існують [17, с. 75].

Вітчизняні словники з державного управління містять визначення поняття «компетенція» з урахуванням специфіки державно-управлінських відносин. Так, на думку О. Я. Лазор й О. Д. Лазора, компетенція – це сукупність встановлених в офіційній (юридичній чи неюридичній) формі прав і обов'язків, тобто повноважень будь-якого органу чи посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати в необхідних випадках заходів відповідальності [5, с. 90]. З таким формулюванням погоджується й О. Ю. Оболенський, який тлумачить компетенцію як межі ведення, обов'язок виконання певних завдань і функцій органу державної влади; як владні повноваження, той чи інший обсяг державної діяльності, покладений на даний орган, або коло передбачених правовим актом питань, що може вирішувати цей орган [4, с. 156].

Як правило, поняття «компетенція» вживають для об'єднання понять «предмет ведення», «функції» та «повноваження». За його допомогою описують права й обов'язки суб'єкта (яким чином, як цей суб'єкт здійснює взаємодію) у тій чи іншій сфері, на що суб'єкт може впливати з метою виконання функцій (напрями такого впливу відповідно до цілей і завдань діяльності), які просторово-територіальні або інші встановлені межі такого впливу [6, с. 11]. Вважаємо, що тут варто показати відмінність між поняттями «компетенція» та «компетентність».

Вітчизняний науковець Т. Є. Недашківська стверджує, що компетентність, будучи похідною від компетенції, є характеристикою індивідуальної специфіки кожного окремого суб'єкта як носія компетенції, а компетенція реалізується залежно від особистісних характеристик суб'єкта, рівня професійних, спеціальних знань [9, с. 70]. І. В. Шпекторенко додає, що компетентність при цьому не втратила своєї основної ознаки – відповідності, але стала характеризувати суб'єкт управління з позиції його знань, умінь і навичок [16, с. 41].

Основні складники, що характеризують ці поняття зсередини, відображають їх об'єктивну сутність, формують ядро значення й обумовлюють змістовне наповнення. О. І. Середняк узагальнив сутнісний обсяг понять «компетенція» та «компетентність». На його думку, основними складниками компетенції є риса індивідуума, характеристика індивіда, частина особистості, знання (група знань), колективне знання, навички, здібність, здібності підприємства, здатність, досвід, колективний досвід, стосунки, стандарти поведінки, установки, орієнтація, коло повноважень. Основні складники компетентності такі: дія, діяльність, здатність здійснювати діяльність, виконання, реалізація, кваліфікованість, навички, знання, вміння, індивідуальні якості та властивості, контакти, специфічні завдання, психічна, фізична, духовна відповідальність, цінності, поведінка, здатність, оцінка, професійні функції, коло питань, стандарти поведінки, здібності, готовність, структура, результат, досвід, якість, властивість, стан [13, с. 106].

Аналізовані поняття є спорідненими за походженням, тому значною мірою впливають одне на одного, мають спільні компоненти. До того ж наведені вище тлумачення понять не є вичерпними, оскільки на них ззовні впливають терміни, що перебувають у загальній понятійній системі й використовуються для відтворення

системних відношень. Тому межі понять є відкритими, незамкненими, що зумовлює неоднакове розуміння та тлумачення, а також появу нових дефініцій [8, с. 79].

Відмінність сутності понять «компетентність» і «компетенція» чітко окреслює М. Армстронг. На його думку, компетентність – поняття, що стосується людини та розкриває аспекти поведінки, яка зумовлює компетентне виконання роботи. Натомість компетенція – поняття, що стосується роботи та розкриває сферу професійної діяльності, у якій людина компетентна [1, с. 272 – 273].

Як стверджують автори зарубіжного словника з управління персоналом, поняття «компетентність» позначає не тільки та не стільки наявність і значний обсяг знань і досвіду, скільки вміння їх актуалізувати в потрібний час і використовувати в процесі реалізації своїх службових обов'язків. Наявність у працівника компетентності нічого не вартує без наявності компетенції, яка охоплює сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи чи суспільної організації [10, с. 138 – 139].

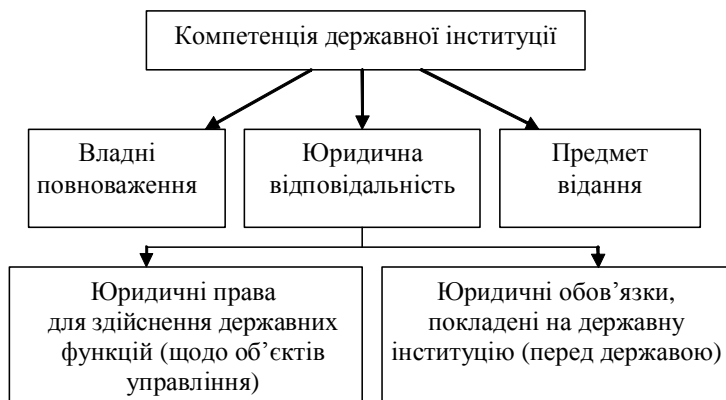
Фактично термін «компетенція» вживається на позначення пов'язаних із посадою повноважень, а термін «компетентність» – на позначення рис і якостей людини, яка займає цю посаду. У такому випадку на формування компетенції впливають соціальне замовлення, рівень розвиненості суспільства та його окремих представників, конкретно-історичні цілі й ін. На формування компетентності, окрім розглянутих чинників, впливають також компетенція й особистісно-морально-ділові риси суб'єкта [9, с. 70 – 71].

І компетентність, і компетенція тісно пов'язані з адміністративним капіталом. Проте якщо компетентність більшою мірою стосується особи державного службовця, то компетенція – його посади. Тобто разом з адміністративним капіталом передається не компетентність, а компетенція. Відповідно й формування цієї форми капіталу має відбуватися з урахуванням компетенції державного службовця та державної інституції, у якій він працює або планує працювати [13, с. 107].

До державно-управлінської компетенції відносимо компетенцію державних інституцій і компетенцію державних службовців. У поняття «компетенція державної інституції» виявляється спеціальна правосуб'єктність державної інституції як колективного суб'єкта правовідносин. Встановлюючи компетенцію кожної інституції, держава здійснює не лише «поділ праці» між ними, але й поділ державно-владних повноважень.

Компетенція державних інституцій – це базове поняття публічного права, що визначає життєдіяльність суб'єктів не лише публічно-правових, але й приватноправових відносин. Її визнають і встановлюють перш за все нормами конституційного, адміністративного, фінансового, кримінального та міжнародного публічного права. Компетенцію визначають переважно в статутних і тематичних законах й інших актах (положеннях), а реалізують за допомогою норм усіх галузей права [15, с. 191].

Компетенцію державної інституції (уряду, міністерства, парламенту, органів суду, міліції, прокуратури й ін.) розуміють як закріплену законом (або іншим нормативним актом) сукупність його владних повноважень (прав і обов'язків), юридичної відповідальності та предмета відання (предмет діяльності, функціональне призначення) [6, с. 14]. Автор цього положення виокремлює в кожній юридичній особі два блоки компетенції: перший блок становить її правосуб'єктність як юридичної особи – некомерційної або комерційної; другий блок – спеціальна компетенція, що полягає у праві в певних межах проводити професійну діяльність [3]. Компетенцію державної інституції можна зобразити схематично (рисунок).



**Складники компетенції державної інституції**

Предмет відання як складник компетенції державної інституції вітчизняні науковці характеризують за такими типовими параметрами:

- вплив на розвиток сфер державного та суспільного життя, сфер економіки, соціально-культурного будівництва, на хід суспільних процесів;
- стійкий вид діяльності;
- юридичні дії;
- матеріальні об'єкти (власність, будови, приміщення та ін.);
- фінансово-грошові засоби;
- державні й інші інститути, інституції й організації;
- керівники та посадові особи;
- правові акти застосовують згідно з їх ієрархією [6, с. 17].

Інший складник компетенції державної інституції – владні повноваження – вимагає додаткового пояснення в контексті того, що наявність прав часто трактують як свободу бачення їх використання. Водночас структури й інституції, наділені повноваженнями, наділені також обов'язками щодо їх здійснення. Об'єднання прав і обов'язків державних інституцій у формі їх повноважень діє як правообов'язок, що не можна не реалізувати в суспільних інтересах [6, с. 17]. Це дозволяє підтримувати наступність влади, управління та правового порядку.

Асоціативним семантичним полем поняття «повноваження», за результатами проведеного серед державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вільного асоціативного експерименту, є обов'язки, права, відповідальність, влада, компетенція, компетентність, функція та завдання [7, с. 71]. Таке усвідомлення суб'єктами управління змісту цього поняття відповідає його термінологічному тлумаченню як конкретних прав, що характеризуються правом і обов'язком здійснювати певні посадові обов'язки та наявністю адміністративних функцій, що дозволяє здійснювати завдання інституції державної влади [4, с. 261]. Водночас працівники бюджетної сфери сприймають повноваження як атрибут чужої професії, здебільшого пов'язаної з керуванням і керівними посадами й асоціюють його з керівником, депутатом, начальником і можливостями [7, с. 72]. Така ситуація може завадити процесу їх спілкування з представниками державної влади.

Юридичні повноваження (правообов'язки) державної інституції чи її посадової особи – це вид і спосіб владного впливу на учасника правових відносин із метою реалізації припису правової норми, досягнення певного соціально корисного результату. Юридичні повноваження не можуть бути представлені лише як одне право або лише один обов'язок. З одного боку, під час здійснення повноважень державною

інституцією та посадовими особами центр ваги у співвідношенні прав і обов'язків припадає на обов'язки, оскільки за їх невиконання настає юридична відповідальність. З іншого боку, державна інституція та посадові особи мають право вимагати відповідної поведінки від інших інституцій і осіб, а також їх невтручання у сферу своєї компетенції, що встановлена державою. Тому юридичні повноваження постають як певні правообов'язки (поєднання прав і обов'язків). Покладені обов'язки виконують через надані права. Формулюючи повноваження, законодавець в одних випадках може перенести центр ваги лише на права, в інших – лише на обов'язки [6, с. 15].

Владні повноваження державної інституції виражено, зокрема, у праві видавати правові акти (нормативні й індивідуальні), підписувати цивільно-правові угоди, у можливості забезпечувати виконання та додержання правових актів примусовими засобами [6, с. 15]. У правовій державі кожна державна інституція та її посадові особи мають компетенцію, яку визначено в нормативно-правових актах, і зобов'язані діяти в її межах. Так, компетенцію Президента України та Верховної Ради України визначено в Конституції України від 28 червня 1996 р., а компетенцію Кабінету Міністрів України та місцевих державних адміністрацій – в Конституції України та Законах України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. № 794-VII та «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV. Компетенцію окремих державних інституцій в Україні може бути визначено також в указах Президента України (наприклад, Указ Президента України «Про Положення про Державну санітарно-епідеміологічну службу України» від 6 квітня 2011 р. № 400/2011) та в положеннях про ці інституції (наприклад, Положення про відділ роботи із зверненнями громадян апарату Сумської обласної державної адміністрації, затверджене розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 3 лютого 2014 р. № 44-ОД).

Компетенція державних інституцій має спеціальний характер і не є однаковою для всіх інституцій держави. Порядок встановлення й обсяг компетенції залежать від того, до якої ланки державного апарату належить державна інституція – законодавчої, виконавчої, судової гілки влади, органів прокуратури й ін.

На відміну від індивідуальних суб'єктів, правовий статус колективних суб'єктів – державних інституцій як суб'єктів правовідносин обмежено тими цілями та завданнями, заради яких їх створено. Специфіка виконання повноважень державними інституціями полягає в тому, що вони діють у підсистемі публічного права (конституційного, адміністративного права), для якого характерний імперативний метод – юридичної субординації та підпорядкованості. З одного боку, це питання компетенції державних інституцій, які мають повноваження на видання в односторонньому порядку індивідуального розпорядження з визначенням прав і обов'язків підпорядкованих і підзвітних осіб, а з іншого – питання пасивної правосуб'єктності підпорядкованих і підзвітних осіб, їх обов'язків і відповідальності [6, с. 15].

Обсяг компетенцій конкретних державних інституцій залежить від місця, яке посідає та чи інша інституція в ієрархічній структурі відповідних інституцій: чим вищий рівень інституції, тим більший обсяг їх компетенції. За своїм змістом і спрямованістю компетенція державних інституцій відрізняється залежно від гілки державної влади, до якої належить відповідна інституція. Наприклад, парламент наділено широкою законодавчою компетенцією, межі якої не встановлено, а лише окреслено взірцевий обсяг законодавчої діяльності та названо базові закони. В інших сферах діяльності повноваження парламенту визначено більш конкретно. Натомість предметну юрисдикцію судів чітко встановлено в законах і процесуальних кодексах [6, с. 17].

Складнішою є характеристика компетенції виконавчих інституцій державної влади. Установлена мета позначає спосіб діяльності нормативної орієнтації суб'єктів права та стійку діяльність для досягнення цієї мети. Ідеться про суспільні функції, без виконання яких неможливо забезпечити життєдіяльність суспільства та держави.

Це – політичні, економічні, соціальні, екологічні та міжнародні функції, кожна з яких має своє «наповнення та виміри» [6, с. 17].

Основною формою реалізації державними інституціями своєї компетенції є видання ними правових (нормативних) й індивідуальних актів, а посадовими особами – здійснення організаційно-розпорядчих дій щодо підлеглих їм суб'єктів [2, с. 373].

Компетенцію державних службовців визначають цілями та завданнями управлінської діяльності. Компетенція залежить від призначення державної інституції, його місця в системі державного управління, а статус державного службовця – від посади, яку він обіймає. Компетенція окремих державних службовців, наприклад голів місцевих державних адміністрацій, визначена законодавчими актами. Однак, як правило, компетенцію державних службовців визначають у положенні про управління (відділ, сектор, інспекцію, службу) та посадових інструкціях, розроблених на основі типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців наведені в Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, затвердженому наказом Національного агентства України з питань державної служби № 11 від 13 вересня 2011 р. Його завданням є сприяти правильному вирішенню питань перерозподілу праці між державними службовцями, забезпечувати єдність під час визначення їх посадових обов'язків, повноважень і кваліфікаційних вимог, які до них ставлять. Ці характеристики розроблено для посад державних службовців, найменування яких відповідають вимогам постанов Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» № 179 від 12 березня 2005 р., «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної у м. Києві та Севастополі державних адміністрацій» № 606 від 18 квітня 2012 р. і мають функціональну ознаку.

Кожна кваліфікаційна характеристика складається з таких розділів: «Завдання, обов'язки та повноваження», «Має право», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». Перші два розділи стосуються компетенції, решта – компетентності державних службовців. Так, у розділі «Завдання, обов'язки та повноваження» наведено типові професійні завдання, обов'язки та повноваження для певної посади або для групи посад, що схожі за професійними ознаками. Під час розроблення посадових інструкцій, якщо виникає необхідність, завдання, обов'язки та повноваження, що містяться в типових професійно-кваліфікаційних характеристиках тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими виконавцями або коло завдань і обов'язків окремих службовців може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад. Усі посадові інструкції однієї державної інституції мають бути взаємопов'язаними, щоб не допустити дублювання в роботі. У розділі «Має право» окреслено коло прав і повноважень державного службовця, необхідних для виконання покладених на нього завдань і обов'язків [12].

На формування компетенції державного службовця впливають: соціальне замовлення, рівень розвиненості суспільства та його окремих представників, конкретно-історичні цілі й ін. За умови невідповідності компетентності державного службовця його компетенції виникає конфліктна ситуація [3].

У науковому середовищі на позначення компетенції державних службовців вживають поняття «компетенція посади державної служби», яке вітчизняна дослідниця Л. М. Гогіна розуміє як окреслений обсяг проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою й окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій [3]. У Законі України «Про державну

службу» поняття «посада» тлумачиться як визначена структурою та штатним розписом первинна структурна одиниця державної інституції та її апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень [11].

Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень інституції, яка приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державної установи. В Україні встановлено сім категорій посад службовців. Зрозуміло, що вища посада надає більшу компетенцію.

Таким чином, аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень свідчить, що сутність і зміст поняття «компетенція» потребують подальшого уточнення в контексті реформування системи державного управління. Насамперед це стосується відповідності повноважень завданням, що будуть покладені на оновлений інститут державного управління, і відповідальності державних інституцій та державних службовців. Однак уже сьогодні можна стверджувати, що під час формування компетенції в системі державного управління має бути врахований її зв'язок із компетентністю та професіоналізмом осіб, які будуть нею володіти.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Армстронг М.** Практика управління людськими ресурсами / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. Е. Бугаевой ; под общ. ред. С. К. Мордовина]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с. [Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / Maykl Armstrong ; [per. s angl. E. Bugaevoy ; pod obsch. red. S. K. Mordovina]. – 8-e izd. – SPb. : Piter, 2004. – 832 s.]

2. **Великий** енциклопедичний юридичний словник / за ред. акад. НАН України Ю. С. Шемшученка. – К. : Юрид. думка, 2007. – 992 с. [Velykyi entsyklopedychnyi yurydychnyi slovnyk / za red. akad. NAN Ukrainy Yu. S. Shemshuchenka. – K. : Yuryd. dumka, 2007. – 992 s.]

3. **Гогіна Л.** Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Гогіна Л. М. // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фак. вид. / [редкол. : Сьомін С. В. (голов. ред.), Князев В. М. [та ін.]]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – № 2(6). – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2) [Hohina L. Kompetentsii ta kompetentnosti v derzhavni sluzhbi Ukrainy: do problemy poniatiinoho aparatu / Hohina L. M. // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka : elektron. nauk. fakh. vyd. / [redkol. : Somin S. V. (holov. red.), Kniaziev V. M. [ta in.]]. – K. : Vyd-vo NADU, 2007. – № 2(6). – Rezhym dostupu : [www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2007-2)].

4. **Державне** управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с. [Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba : slovnyk-dovidnyk / ukklad. O. Yu. Obolenskyi. – K. : KNEU, 2005. – 480 s.]

5. **Лазор О.** Місцеве управління: поняття, терміни, визначення : навч. посіб. / О. Лазор, О. Лазор. – 2-е вид., переробл. і доп. – К. : Дакор, 2006. – 352 с. [Lazor O. Mistseve upravlinnia: poniattia, termini, vyznachennia : navch. posib. / O. Lazor, O. Lazor. – 2-e vyd., pererobl. i dop. – K. : Dakor, 2006. – 352 s.]

6. **Лазор О.** Публічна служба в Україні: компетенції та повноваження (Частина II) : монографія / Лазор О. Я., Хорошенко О. В. – Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2009. – 440 с. [Lazor O. Publichna sluzhba v Ukraini: kompetentsii ta povnovazhennia (Chastyna II) : monohrafiia / Lazor O. Ya., Khorosheniuk O. V. – Khmelnytskyi : Vyd-vo KhHPA, 2009. – 440 s.]

7. **Недашківська Т.** Асоціативне семантичне поле концептів професійність, служіння, мета, повноваження, завдання у професійній свідомості державних службовців / Т. Недашківська // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України : наук. журн. / [редкол. : Оболенський О. Ю. (голов. ред.), Сьомін С. В. та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – № 4. – С. 65 – 73 [Nedashkivska T. Asotsiatyvne semantychne pole kontseptiv profesiinist, sluzhinnia, meta, povnovazhennia, zavdannia u profesiinii svidomosti derzhavnykh sluzhbovtziv / T. Nedashkivska // Visn. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy : nauk. zhurn. / [redkol. : Obolenskyi O. Yu. (holov. red.), Somin S. V. ta in.]]. – K. : Vyd-vo NADU, 2007. – № 4. – S. 65 – 73].

8. **Недашківська Т.** Професійна компетентність та компетенції державного службовця:

об'єм термінологічного значення понять / Т. Недашківська // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України : наук. журн. / [редкол. : Оболенський О. Ю. (голов. ред.), Сьомін С. В. та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – № 1. – С. 73 – 82 [Nedashkivska T. Profesiina kompetentnist ta kompetentsii derzhavnoho sluzhbovtisia: obiem terminolohichnoho znachennia poniat / T. Nedashkivska // Visn. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy : nauk. zhurn. / [redkol. : Obolenskyi O. Yu. (holov. red.), Somin S. V. ta in.]. – K. : Vyd-vo NADU, 2008. – № 1. – S. 73 – 82].

9. **Недашківська Т.** Професійність державних службовців: компетентнісний підхід / Т. Недашківська // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України / [редкол. : Оболенський О. Ю. (голов. ред.), Сьомін С. В. та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – Вип. 1. – С. 65 – 74 [Nedashkivska T. Profesiinist derzhavnykh sluzhbovtiv: kompetentnisnyi pidkhid / T. Nedashkivska // Zb. nauk. pr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy / [redkol. : Obolenskyi O. Yu. (holov. red.), Somin S. V. ta in.]. – K. : Vyd-vo NADU, 2008. – Vyp. 1. – S. 65 – 74].

10. **Персонал.** Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с. [Personal. Slovar ponyatiy i opredeleniy / P. V. Zhuravlev, S. A. Kartashov, N. K. Mausov, Yu. G. Odegov. – M. : Ekzamen, 1999. – 512 s.].

11. **Про державну службу :** Закон України : від 16 груд. 1993 р. : № 3723-ХІІ. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12 [Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy : vid 16 hrud. 1993 r. : № 3723-KhII. – Rezhym dostupu : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12].

12. **Про довідник** типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців : наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 13 верес. 2011 р. № 11. – Режим доступу : nads.gov.ua/control/publish/article?art\_id=501533 [Pro dovidnyk tyrovnykh profesiino-kvalifikatsiinykh kharakterystyk posad derzhavnykh sluzhbovtiv : nakaz Nats. ahentstva Ukrainy z pytan derzh. sluzhby vid 13 veres. 2011 r. № 11. – Rezhym dostupu : nads.gov.ua/control/publish/article?art\_id=501533].

13. **Серняк О. І.** Теоретичні засади формування адміністративного капіталу: державно-управлінський аспект : монографія / О. І. Серняк. – Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2012. – 207 с. [Serniak O. I. Teoretychni zasady formuvannya administratyvnoho kapitalu: derzhavno-upravlinskyi aspekt : monohrafiia / O. I. Serniak. – Ivano-Frankivsk : Symfoniia forte, 2012. – 207 s.].

14. **Сліпушко О. М.** Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові. Правопис. Граматика / О. М. Сліпушко. – К. : Криниця, 1999. – 507 с. [Slipushko O. M. Tlumachnyi slovnyk chuzhomovnykh sliv v ukrainskii movi. Pravopys. Hramatyka / O. M. Slipushko. – K. : Krynytsia, 1999. – 507 s.].

15. **Тихомиров Ю. А.** Современное публичное право : монограф. учеб. / Ю. А. Тихомиров ; Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. – М. : ЭКСМО, 2008. – 446 с. [Tihomirov Yu. A. Sovremennoe publichnoe pravo : monograf. ucheb. / Yu. A. Tihomirov ; In-t zakonodatelstva i sravnitel'nogo pravovedeniya pri Pravitelstve Rossiyskoy Federatsii. – M. : EKSMO, 2008. – 446 s.].

16. **Шпекторенко І. В.** Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця / І. Шпекторенко // зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України / [редкол. : Оболенський О. Ю. (голов. ред.), Сьомін С. В. [та ін.]]. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – Вип. 2. – С. 40 – 49 [Shpektorenko I. V. Profesiina kompetentnist u strukturi profesiinoini mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtisia / I. Shpektorenko // zb. nauk. pr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy / [redkol. : Obolenskyi O. Yu. (holov. red.), Somin S. V. [ta in.]]. – K. : Vyd-vo NADU, 2008. – Vyp. 2. – S. 40 – 49].

17. **Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science (1998).** [Compiled, selected and edited by : S. Badger, M. Bejzyk and others]. – [2nd ed.]. Kyiv, Osnovy Publishers, 448.

*Надійшла до редколегії 20.04.16*