

УДК 351:376(477)

**Олег ШИНКАРУК,**

*доктор технічних наук, професор, Національна академія Державної  
прикордонної служби України імені Б. Хмельницького,  
м. Хмельницький*

**Юрій ДЕМ'ЯНЮК,**

*кандидат педагогічних наук, доцент, Національна академія  
Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького,  
м. Хмельницький*

## **КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*У статті розкривається поняття компетенції керівних кадрів Державної прикордонної служби України крізь призму теорії управління. Обґрунтовується співвідношення понять “компетенція” та “компетентність”. Визначається профіль компетенцій керівників органів і підрозділів ДПСУ, а також індикатори щодо їх оцінки.*

**Ключові слова:** *управління персоналом, керівні кадри, компетенція, профіль компетенції, індикатори компетенції.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Характер сучасних викликів, що постали перед українським суспільством, обумовлює якісну зміну вимог щодо формування керівних кадрів, які б забезпечували ефективність управління в різних сферах державного функціонування та суспільної життєдіяльності внаслідок оволодіння ними відповідними управлінськими компетенціями. У зв'язку з цим

© Шинкарук О., Дем'янюк Ю.

актуалізується проблематика підготовки сучасних менеджерів-професіоналів, забезпечення їх професійного лідерства в контексті управління персоналом на основі реалізації переваг компетентнісного підходу. Вектори щодо вирішення означеної проблематики знайшли своє відображення і в Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України.

Успішна діяльність прикордонного відомства в умовах появи нових загроз прикордонній безпеці, а також жорстких фінансових обмежень, розвитку технологій і нових способів охорони та захисту державного кордону істотним чином стає залежною від ефективного використання управлінського потенціалу. У свою чергу, ефективність діяльності керівників органів і підрозділів Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) пов'язана з їх компетенціями, які є одними з найважливіших складових системи управління персоналом [15].

Незважаючи на цілком об'єктивний характер вимог щодо реалізації компетентнісного підходу в підготовці офіцерів-прикордонників до управлінської діяльності, результати проведеного пілотного дослідження свідчать про недостатню ефективність такої підготовки, що обумовлює необхідність подальшого удосконалення процесу формування управлінських компетенцій керівних кадрів з використанням інноваційних підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опираються автори.** Компетенції в системі управління персоналом ще не стали предметом фундаментальних, системних досліджень українських науковців, хоча в працях зарубіжних авторів дослідження набули значного розвитку.

У цьому контексті заслуговують на увагу дослідження С. Вещікова, Л. Красовської, П. Гогіної, Н. Сидоренка, М. Ярмистого та інших, в яких розкриваються важливі аспекти впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки керівних кадрів для державних органів управління. Окремі аспекти проблеми висвітлюються такими науковцями, як О. Оболенський, В. Мотренко, В. Сороко та ін.

Значно більше публікацій, які розкривають питання компетенцій і компетентностей в аспекті економічної, соціальної та освітньої сфер.

Так, упровадження компетентнісного підходу в освітній діяльності, зокрема в професійній підготовці фахівців, досліджували В. Аніщенко, С. Боднар, Е. Зеєр, С. Гончаренко, Н. Грішанова, О. Діденко, Н. Ничкало, І. Зимня, О. Пометун, Дж. Равен, С. Сисоєва, Н. Тализіна, Ю. Татур, Л. Штефан, А. Хуторський та ін.

Професійній компетентності майбутніх офіцерів та окремим її аспектам присвячені роботи К. Вербицького, Д. Іщенка, Л. Кравцова, П. Онищука, О. Протасова, Л. Чернишова та ін. Формуванням професійної компетентності майбутніх фахівців правоохоронних органів та у сфері безпеки опікувалися такі науковці, як І. Галатир, В. Кельбья, О. Миропольська, Н. Мороз, М. Недбай.

Питання розвитку управлінської компетенції широко висвітлені в роботах Ф. Гоноболіна, М. Левітова, С. Кондратьєва, В. Крутецького, Н. Кузьміної, В. М'ясищева, Д. Ніколенко, Л. Савченко, В. Сластьоніна, Б. Теплова, О. Щербакова та ін.

Незважаючи на те що загальна кількість публікацій з проблематики формування управлінських компетенцій постійно зростає, предметна сфера, що пов'язана зі змістовним наповненням компетенцій керівних кадрів певного профілю, є дуже різноплановою та неоднозначною. У той же час залишається недослідженою проблематика формування профілю компетенцій керівних кадрів у різних сферах діяльності.

**Метою статті** є уточнення базових понять і термінів стосовно компетенцій і компетентностей керівних кадрів, обґрунтування профілю компетенцій керівників органів і підрозділів ДПСУ та індикаторів щодо їх оцінювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ураховуючи загальноєвропейські стандарти, пріоритетним напрямом розвитку та вдосконалення системи управління кадрами в ДПСУ є впровадження нових вимог до керівних кадрів, які одержали назву "компетенції".

В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та інших якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії. У 1982 році в США вийшло теоретичне дослідження В. Ма-

келвіла, у якому було показано, що суттю управління персоналом, його серцевиною є визначений набір компетенцій всіх працівників. Поняття компетенції пізніше було використано в роботах Г. Каннака (Франція), який доводив необхідність для підприємств розвивати компетенцію кожного працівника як основу успіху всієї діяльності. Причому розвиток компетенцій Г. Каннак розглядав як основу соціального управління на підприємстві. Він визначив компетенцію персоналу акціонерних товариств як раціональне сполучення знань і здатностей, якими володіють працівники даної організації. У цьому зв'язку управління персоналом може бути представлено як управління компетенціями, що передбачає придбання компетенцій, стимулювання, реалізацію їх на практиці [2; 3; 6].

Концепція “індивідуальної” компетенції, поширеної в менеджменті персоналу, ґрунтується на розумінні компетенції як набору навичок, яким повинен володіти індивід для виконання певної роботи [4]. І хоча концепція “індивідуальної” компетенції доволі розвинута у сфері управління людськими ресурсами, все ще тривають дебати щодо точного визначення цього терміну. Серед менеджерів-практиків поширена думка, що компетенція працівника полягає у відповідності його здібностей до вимог, що висуваються до певного роду діяльності [6]. З іншого боку, деякі дослідники розглядають компетенції як широкий набір професійних навичок та знань, які можна використовувати у різних ситуаціях. Так, на думку О. Оболенського, В. Сороко, керівним кадрам мають бути притаманні такі види компетенції: функціональна – компетентність у сферах економіки та державних фінансів, соціального і політичного партнерства, технологій управління людськими ресурсами, державного менеджменту, контролінгу; інтелектуальна – здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розробки альтернативних рішень і обґрунтування вибору найбільш ефективних; ситуативна – компетентність у вирішенні конкретних проблем і тактичних завдань державного управління та місцевого самоврядування; методична – здатність до сприйняття, осмислення та адекватної інтерпретації інформації, структурування проблеми, системного реагування на неї; соціальність ораторських, комунікатив-

них та інтегративних здібностей, уміння працювати в команді: готовності до співробітництва та вирішення конфліктів [11, с. 25–27].

Спеціалісти по роботі з персоналом зауважують, що не слід отожднювати компетенції з компетентностями, оскільки останні охоплюють лише професійні навички робітника. Компетенції – це компетентність плюс особисті якості людини. Компетентність є похідною від компетенції, однак, у свою чергу, виявляє індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта як носія компетенції [3]. Можна стверджувати, що компетентність – це здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності спеціальних, професійних знань, обумовлених діловими та особистими якостями і компетенцією. У науковій літературі з теорії управління існує досить багато й інших підходів до визначення сутності і змісту поняття компетентності. Так, під компетентністю науковці розуміють суму спеціальних знань та умінь, які дозволяють керівникові глибоко розібратися в тій чи іншій справі [10; 15]. Найбільш широко використовується дефініція компетентності як досконале знання своєї справи, сутності роботи, яка виконується, складних зв'язків і засобів досягнення намічених цілей, а також наявність глибоких знань у галузі економіки і науки управління, соціальних закономірностей і законів психології. Багатьма авторами підкреслюється, що знання керівника виступають потенціалом, науково-практичним багажем, яким він володіє. Але будуть вони задіяні лише у тому випадку, коли керівникові також притаманні діловитість, уміння, організаторські якості, здатність до спілкування з людьми та інші якості, наявність яких і дає можливість компетентності виявитися повною мірою як сукупності знань, умінь і досвіду [9; 12].

Отже, компетентність – це не тільки і не стільки наявність знань і досвіду, це ще і вміння застосувати їх під час виконання своїх службових функцій. Компетентність означає внутрішню установку діяти енергійно, уміло, добропорядно [7]. Щодо професійної компетентності, то вона є однією з найважливіших сторін професійної культури фахівця, мірою професіоналізму керівника. Професійна компетентність визначає ділову надійність, здатність успішно і безпомилково здійснювати конкретну діяльність у будь-яких ситуаціях.

Зарубіжна практика розуміння компетентності має свої відмінності та особливості. У багатьох країнах, наприклад, для отримання сертифікату менеджера кожний випускник повинен продемонструвати свою компетентність у таких тематичних галузях [5]:

розуміння природи управлінських процесів, знання основних організаційних структур, уміння розподіляти відповідальність за рівнями управління, здатність підвищувати ефективність управління;

знання інформаційних технологій і засобів комунікацій, уміння письмово й усно висловлювати свої думки;

здатність управління людьми, нормалізації групових і міжособистісних стосунків, а також управління ресурсами;

здатність планувати, прогнозувати й оцінювати свою діяльність, підвищувати кваліфікацію тощо.

Отже, аналізуючи різні підходи щодо визначення компетенцій, їх співвідношення з компетентностями, можна узагальнити та уточнити сутність поняття “компетенції керівних кадрів” – це умовна сукупність здібностей і особових характеристик, що визначають поведінку керівника (менеджера) за фіксованих зовнішніх умов, які сприяють виконанню управлінських функцій і завдань.

Компетенція керівних кадрів ДПСУ формується як результат: досягнення певного ступеня їх професійної та особистісної зрілості, наявності досвіду; максимального використання ними інтелектуальних, психологічних, комунікативних та загальних здібностей до управлінської діяльності; формування у них внутрішньої мотивації до власного зростання й розвитку тощо [3; 10].

Важливим завданням щодо забезпечення ефективного управління персоналом є, на думку А. Вишневського та О. Хмельницької, профілювання компетенції конкретної керівної посади як еталонної моделі професійних знань, умінь та особистих якостей, поведінкових стратегій і стандартів, що визначають стиль роботи керівника [2]. На наш погляд, опис профілю компетенції повинен містити:

характеристику управлінської діяльності керівника;

перелік ключових компетенцій та їх складових;

особистісні базові якості керівника;

індикатори оцінювання компетенції;  
методику оцінки рівня розвитку компетенції.

Ураховуючи результати структурно-функціонального аналізу управлінської діяльності керівних кадрів органів і підрозділів ДПСУ, а також експертної оцінки управлінських компетенцій в рамках реалізації проекту міжнародної технічної допомоги “Інноваційний підхід до кар’єрного зростання” (“ІНКА”), нами встановлено, що фундамент профілю повинні складати компетенції щодо [10; 13; 14]:

планування (визначення цілей та завдань; визначення методів, способів і ресурсів щодо виконання завдань);

прийняття рішення (аналіз та оцінка ризиків, прогнозування, вибір оптимального варіанта дій (рішення));

управління ресурсами (облік та розподіл ресурсів, спрямованих на задоволення матеріальних, транспортних, побутових та інших потреб підрозділу (органу) охорони кордону з метою підтримання їх у постійній готовності до виконання поставлених завдань);

реалізації інноваційних підходів (визначення та впровадження нових методів і засобів для розв’язання проблем у сфері управління кордонами);

розвитку та мотивації підлеглих (розвиток у підлеглих інноваційного мислення, бачення ними нових можливостей, здатності думати та діяти нетрадиційно; мотивація підлеглих на нововведення та удосконалення методів роботи);

організаторської діяльності та керівництва (контроль виконання поставлених завдань; практична діяльність щодо керівництва підрозділом чи колективом; узгодження та координація спільних дій).

З метою оцінювання вищезазначених компетенцій керівника пропонується використовувати індикатори, які виявлені за результатами експертної оцінки, а саме:

а) індикатори оцінювання компетенції щодо планування:

здійснює планування реалізації стратегічних планів вищого керівництва, уміє визначити і обґрунтувати пріоритетні цілі, завдання та шляхи їх досягнення при плануванні оперативно-службової діяльності підрозділу (колективу), визначити безпосередніх виконавців;

визначає етапи, показники, критерії досягнення мети, терміни та окремі етапи реалізації, комплекс першочергових завдань і робіт, а також ефективні методи, способи, які необхідні підрозділу або підлеглим (колективу) для виконання цих завдань;

знає та на практиці керується системою розробки (опрацювання) планових документів, які визначають зміст та порядок дій підрозділу або підлеглих при виконанні завдань (роботи) в повсякденних умовах чи при ускладненні обстановки;

уміє виявити проблеми, що існують в підрозділі чи колективі, спланувати необхідні заходи для їх усунення (подолання) у майбутньому, своєчасно вносить зміни та корективи в існуючі плани і процес планування в зв'язку з виникненням непередбачених (екстремальних, нестандартних) даних обстановки;

знає та використовує в повсякденній діяльності перспективне та поточне планування, підтримує взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів;

здійснює підготовку та розробляє плани дій, що враховують всі фактори та найбільш повно відповідають зовнішнім і внутрішнім ризикам, оперативній обстановці, яка впливає на оперативно-службову діяльність підрозділу або діяльність підлеглих (колективу);

враховує при плануванні відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю, керується нормативними вимогами щодо ефективності використання ресурсів та результатів господарювання;

здійснює розробку спільних з місцевими органами влади, органами самоврядування планів з облаштування ділянки державного кордону, військового містечка (підрозділу) тощо;

б) індикатори оцінювання компетенції щодо прийняття рішення:

здійснює добування, збір, вивчення та узагальнення інформації про обстановку на ділянці відповідальності підрозділу та в колективі (серед підлеглих), приймає рішення відповідно до обстановки;

здійснює аналіз загроз, оцінку ризиків, робить адекватні висновки, прогноз розвитку обстановки, аналіз мети, завдання, заради досягнення (виконання) яких приймається рішення;



уміє під час реалізації поставлених завдань старшим начальником (керівником) самостійно визначити мету, завдання підрозділу чи підлеглим (колективу), вибрати доцільне рішення та варіант практичної реалізації;

приймає рішення, ґрунтуючись на ясному баченні мети, повноті і цінності інформації, усебічному розкритті якісних і кількісних параметрів рішення, можливих наслідках його реалізації, оцінці результатів, розробці організаційного механізму реалізації рішення;

уміє при прийнятті рішення зробити вибір із декількох альтернативних варіантів найбільш оптимального (доцільного), який забезпечить досягнення поставленої мети, ураховує компромісні варіанти, можливі негативні наслідки та побічні ефекти, оцінює їх вплив на результати виконання поставлених завдань, рішення приймає оперативно, автономно і відповідально, у максимальному короткі терміни;

керується при прийнятті рішення нормами права, отриманими знаннями, накопиченим практичним досвідом, керується ними при виборі найбільш оптимального (доцільного) рішення, яке забезпечує кращий результат в існуючій обстановці, бере на себе відповідальність за наслідки рішень;

критично оцінює прийняті рішення і результати їх реалізації, здійснює моніторинг оцінок, зауважень і пропозицій місцевих органів влади, взаємодіючих органів, громадськості та оперативно приймає рішення на їх реалізацію;

в) індикатори оцінювання компетенції щодо управління ресурсами:

знає та вміє зробити оцінку та розподіл наявних ресурсів;

знає та раціонально використовує службові ресурси підлеглих, їх готовність до виконання завдань охорони кордону, доцільно використовує їх можливості, правильно планує їм службове навантаження;

здійснює контроль за використанням наявних ресурсів, службового навантаження підлеглих, перевіряє технічний стан наявних ресурсів та підтримує їх у постійній готовності до виконання поставлених завдань;

знає основні тактико-технічні характеристики наявних ресурсів, професійні якості та компетенції підлеглих;

вживає заходів щодо підтримання озброєння і техніки, технічних засобів та спеціальної техніки прикордонного контролю, засобів зв'язку та інформації у готовності до виконання завдань;

здійснює контроль за витратами наявних ресурсів, правильним використанням озброєння і техніки, технічних засобів та спеціальної техніки прикордонного контролю, засобів зв'язку та інформації в підрозділі;

працює над створенням та впровадженням ефективної системи розподілу і використання наявних ресурсів та вдосконалення, утримання прикордонної інфраструктури, системи візуального і технічного спостереження, інженерного обладнання державного кордону;

г) індикатори оцінювання компетенції щодо реалізації інноваційних підходів:

працює над упровадженням та використанням принципово нових прогресивних технологій прикордонного контролю та прикордонної служби;

знає та розуміє визначену стратегію проведення змін у ДПСУ, основні етапи розбудови відомства, запровадження і застосування інновацій, працює над визначенням нових підходів щодо впровадження сучасних організаційних і управлінських рішень з питань охорони державного кордону;

знає основні вимоги інтегрованого управління кордонами, визначає нові підходи щодо їх подальшого вивчення, розвиває та впроваджує нову модель охорони кордону;

працює над підвищенням своїх професійно-інноваційних знань, вивчає досвід нововведень у сфері організаційної, науково-технічної та правової культури прикордонної служби і прикордонного контролю;

працює над упровадженням нововведень з профілактики правопорушень у ході здійснення прикордонного контролю, прикордонної служби, оперативного-розшукової діяльності та законних інтересів учасників прикордонного руху, уміє оцінити ефективність нововведень;

орієнтує та спрямовує підлеглих на глибоке та активне освоєння інноваційних нововведень, упровадження ними нових технологій прикордонного контролю і прикордонної служби;

д) індикатори оцінювання компетенції щодо розвитку та мотивації підлеглих:

використовує сучасні змістовні та процесуальні теорії мотивації, знає та на практиці застосовує організаційні, фінансові, матеріальні та морально-психологічні стимули для підвищення результатів служби та виконання службових обов'язків підлеглими;

у стосунках з персоналом врівноважує похвалу та критику, при виконанні службових обов'язків забезпечує об'єктивність, неупередженість та послідовність у застосуванні дисциплінарної практики, призначає завдання, ураховуючи інтереси та кваліфікацію персоналу;

розуміє зміни в законодавчому забезпеченні безпеки державного кордону, організовує вивчення, впровадження та виконання вимог нормативно-правових актів персоналом;

працює над підвищенням кваліфікації підлеглих, створює для них умови кар'єрного та експертного зростання, забезпечує підтримання професійної майстерності персоналу на рівні, який дає змогу якісно та ефективно виконувати завдання за посадовими призначеннями;

виховує у підлеглих патріотичні якості, свідоме розуміння корпоративних принципів і норм, високу культуру та дисципліну, особисту поведінку під час виконання службових обов'язків та у позаслужбовий час, створює в колективі сприятливий морально-психологічний клімат;

здійснює контроль за вирішенням соціально-побутових проблем персоналу та членів їх сімей.

здійснює підготовку персоналу (підлеглих) для виконання завдань (службових обов'язків) у складних умовах обстановки;

е) індикатори оцінювання компетенції щодо організаторської діяльності та керівництва:

здійснює організацію, координацію та керівництво структурних ланок підрозділу та підлеглих, організовує взаємодію і співробітництво з взаємодіючими організаціями, державними органами влади,

органами місцевого самоврядування в межах наданих повноважень для досягнення визначеної мети;

ефективно організовує виконання поставлених завдань підрозділом та підлеглими, свою роботу та виконання функціональних обов'язків підлеглими;

уміло використовує методи управління відповідно до ситуації, що складається в підрозділі або колективі (серед підлеглих), підходить до вирішення наявних проблем в нестандартний спосіб;

здійснює розподіл повноважень у колективі (серед підлеглих), організовує безперервне управління підрозділом або колективом (підлеглими), забезпечує керівництво;

організує та здійснює виконання отриманих завдань шляхом забезпечення і використання наявних ресурсів підрозділу або підлеглих, координує та контролює діяльність персоналу;

організує та проводить службові наради, зустрічі, бесіди, готує доповіді та виступає з ними, проводить прийом відвідувачів, здійснює розпорядчу діяльність у підрозділі або колективі (серед підлеглих), планування та виконання заходів.

Профіль управлінських компетенцій керівників органів і підрозділів ДПСУ, з одного боку, виконує роль інструменту стандартизації знань, умінь і вимог до керівника, а з іншого – сприяє забезпеченню відповідності змісту програм підвищення кваліфікації потребам розвитку компетенцій керівних кадрів органів і підрозділів ДПСУ та критеріям оцінки їх рівня [2; 6]. Окрім того, він дає можливість обирати стратегію формування компетенцій, використовуючи основні шляхи підвищення кваліфікації керівного складу: професійне навчання, планування і розвиток кар'єри, освіти.

**Висновки.** Ефективність діяльності керівників органів і підрозділів ДПСУ пов'язана з їх компетенціями, які є одними з найважливіших складових системи управління кадрами.

До компетенції керівних кадрів Державної прикордонної служби України належать здібності та особові характеристики, що визначають поведінку керівника за фіксованих зовнішніх умов, які сприяють виконанню управлінських функцій і завдань.

Важливим завданням щодо забезпечення ефективного управління персоналом є профілювання компетенції конкретної керівної посади. Основу профілю компетенції керівного складу органів і підрозділів ДПСУ складають компетенції щодо: планування; прийняття рішення, управління ресурсами; упровадження інноваційних підходів; розвитку та мотивації підлеглих; організаторської діяльності та керівництва. Для їх оцінювання пропонується використовувати індикатори вияву управлінських компетенцій.

**Перспективами подальших наукових досліджень** слід вважати обґрунтування рівнів сформованості управлінської компетенції та розроблення програм її подальшого розвитку в системі підвищення кваліфікації керівного складу органів і підрозділів Державної прикордонної служби України.

### Список використаної літератури

1. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
2. 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.
3. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>
4. Горецька Т. Компетенційний підхід на державній службі / Т. Горецька // Вісник НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 89–97.
5. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К. : Редакція загально-педагогічних газет, 2005. – 128 с.
6. Жилина А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя) / А. И. Жилина. – Кн. 3. – СПб. : ИОВ РАО, 2002. – 228 с.
7. Зелінський С. Е. Оцінювання компетентностей державних службовців [Електронний ресурс] / С. Е. Зелінський // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2016. – Вип. 17. – Режим доступу : <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-17.pdf>

8. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
9. Левитас Г. Г. Компетенции и компетентность / Г. Г. Левитас // Нар. образование. – 2004. – № 4. – С. 138–144.
10. Луцький О. Л. Сутність і особливості змісту управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України / О. Л. Луцький // Збірник наукових праць № 60. Серія : Педагогічні та психологічні науки / гол. ред. Потапчук Є. М. – Хмельницький : НАДПСУ, 2011. – С. 40–44.
11. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27.
12. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О. І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.
13. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н. О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – С. 126–132. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
14. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65–75.
15. Царьов Ю. О. Психологічні особливості підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня Державної прикордонної служби України до управлінської діяльності : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / Царьов Юрій Олександрович ; Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 236 с.

*Стаття надійшла до редакції 2.12.2016.*

**Шинкарук О., Демянюк Ю. Компетенции руководящих кадров Государственной пограничной службы Украины как основа эффективного управления персоналом**

В статье раскрывается понятие компетенции руководящих кадров Государственной пограничной службы Украины в контексте теории управления. Обосновывается соотношение понятий “компетенция” и

“компетентность”. Определяется профиль компетенций руководящих органов и подразделений ГПСУ, а также индикаторы их оценки.

**Ключевые слова:** *управление персоналом, руководящие кадры, компетенция, профиль компетенции, индикаторы компетенции.*

*Shynkaruk O., Demyanyuk Yu.* **The executive staff competence of the State Border Guard Service of Ukraine as a basis for effective personnel management**

The border guard agency successful activity in terms of new threats emergence to border guard security and demanding financial restrictions, technology and new methods protection of the state border development is significantly dependent on the effective use of management capacity of border guard agency. In its turn, the effectiveness of the heads of departments and border guard units is related to their competencies, which are one of the most important components of personnel management.

In management theory, competence is known as written formal requirements for personal, professional and other qualities of a candidate for the position of an employee or a group of employees. As for the professional integrity, it is the derivative of the competence. Professional integrity is the ability to effective implementation in practice of special, professional knowledge, due to business and personal qualities and competence.

Skills and personal characteristics that determine the manager behavior for fixed external conditions and contribute to the management functions and tasks are related to the State Border Guard Service of Ukraine competence of the executive staff.

The basis of profile competence leader in tactical level in SBGS consists of the following competencies: planning; ability to make decisions, control; innovative implementation of changes; development and motivation of subordinates; organizational activities and leadership.

**Keywords:** *personnel management, executive staff, competence, competence profile, indicators of competence.*