

УДК 35.08 (477)

Слоньовський Михайло Васильович,
аспірант Міжрегіональної Академії
управління персоналом, 02000, м. Київ,
вул. Фрометівська, 2, тел.: (093) 871 00
48, email: info@erosi.org

ORCID: 0000-0001-7406-6297

Слонёвский Михаил Васильевич,
аспірант Межрегиональной Академии
управления персоналом, 02000, г. Киев,
ул. Фрометовская, 2, тел.: (093) 871 00 48,
email: info@erosi.org

ORCID: 0000-0001-7406-6297

Slonovsky Mikhail Vasylevich,
post-graduate student Interregional Acad-
emy of Personnel Management, 02000, Kyiv,
Str. Frometivska, 2, tel.: (093) 871 00 48,
email: info@erosi.org

ORCID: 0000-0001-7406-6297

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i13.146>



ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ДО КАДРІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. Проаналізовано основні підходи до поняття “професійно-кваліфікаційні вимоги до публічного службовця”. Запропоновано систематизацію зазначених вимог, зокрема виділено такі блоки: вимоги до особистості; комунікаційних якостей; професійних якостей; соціальних якостей; етичних якостей. Аналіз літератури з проблематики дав підстави визначити, що професійно-кваліфікаційні вимоги публічного службовця – це сукупність якостей, знань, вмінь, навичок, які безпосередньо стосуються процесу виконання посади публічної служби (здійснюються під час виконання своїх посадових обов’язків) і впливають на ефективність та результативність діяльності. Проаналізовано нормативно-правові документи з питань формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців. Акцентовано увагу, що типові вимоги висуваються лише до державних службовців категорій “А”, “Б”, “В” і відсутні до посадових осіб місцевого самоврядування. Обґрунтовано думку про те, що головними якостями для категорії “В”, тобто виконавців, є розуміння місії державного органу, де він працює, вміння якісно виконувати завдання, які ставить перед ним безпосередній керівник, розуміти важливість цієї діяльності, спрямованість на результат, вміння пра-

цювати з людьми, розуміння потреб населення у послугах, вміння знайти контакт з населенням тощо.

Визначено, що одним з базових факторів розвитку персоналу системи публічного управління є визначення та чітка регламентація професійно-кваліфікаційних вимог фахівців. Саме такі вимоги окреслюють механізми розвитку кадрів, фокусують увагу на формуванні професійно значущих якостей публічного службовця, дають можливість побачити “шлях” формування якісного складу кадрів публічного управління.

Зазначено, що існують такі підходи до виокремлення вимог до кадрів публічного управління: по-перше, компетентнісний підхід — коли визначається набір компетентностей службовця на певній посаді; по-друге, набір якостей службовця (перелічуються якості службовця, притаманних фахівцю); по-третє, перелік повноважень фахівця в системі публічного управління.

Ключові слова: публічна служба, публічний службовець, професійно-кваліфікаційні вимоги, посада, лідерство, управлінська компетентність, соціальна компетентність, інформаційна компетентність, комунікаційна компетентність, психологічна компетентність.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО- КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К КАДРАМ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Аннотация. Проанализированы основные подходы к понятию “профессионально-квалификационные требования к публичному служащему”. Предложена систематизация указанных требований, в частности выделены следующие блоки: требования к личности; коммуникационные качества; профессиональные качества; социальные качества; этические качества. Анализ литературы по проблематике дал основания определить, профессионально-квалификационные требования публичного служащего — это совокупность качеств, знаний, умений, навыков, которые непосредственно касаются процесса исполнения должности публичной службы (осуществляются при выполнении своих должностных обязанностей) и влияют на эффективность и результативность деятельности. Проанализированы нормативно-правовые документы по вопросам формирования профессионально-квалификационных требований к публичным служащим. Акцентируется внимание, что типичные требования выдвигаются только к государственным служащим категорий “А”, “Б”, “В” и отсутствуют к должностным лицам местного самоуправления. Обосновано мнение о том, что главными качествами для категории “В”, то есть исполнителей, есть понимание миссии государственного органа, где он работает, умение качественно выполнять задачи, которые ставит перед ним непосредственный руководитель, понимать важность данной работы, нацеленность на результат, умение работать с людьми, понимание потребностей населения в услугах, умение найти контакт с населением и тому подобное.

Определено, что одним из базовых факторов развития персонала системы публичного управления является определение и четкая регламентация профессионально-квалификационных требований специалистов. Поскольку именно такие требования определяют механизмы развития кадров, фокусируют внимание на формировании профессионально значимых качествах для публичного служащего, дают возможность увидеть “путь” формирования качественного состава кадров публичного управления.

Отмечено, что существуют такие подходы к выделению требований к кадрам публичного управления: во-первых, компетентностный подход — когда определяется набор компетентностей служащего на определенной должности; во-вторых, набор качеств служащего (перечисляются качества служащего, присущих специалисту); в-третьих, перечень полномочий специалиста в системе публичного управления.

Ключевые слова: публичная служба, публичный служащий, профессионально-квалификационные требования, должность, лидерство, управленческая компетентность, социальная компетентность, информационная компетентность, коммуникационная компетентность, психологическая компетентность.

FORMATION OF PROFESSIONAL QUALIFICATION REQUIREMENTS FOR PERSONNEL IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THEORETICAL ANALYSIS

Abstract. The article analyzed the main approaches to the concept of “professional-qualification requirements for a public servant” by systematized approaches to professional qualification requirements. The proposed systematization of the specified requirements, in particular, the following blocks are allocated: requirements to the person; communication qualities; professional qualities; social qualities; ethical qualities. The analysis of literature on the issues gave grounds to determine that the professional qualification requirements of a public servant are a set of qualities, knowledge, skills, skills directly related to the process of performing a public service (performed in the performance of their official duties) and affect the effectiveness and performance of activity. The normative-legal documents on the issues of formation of professional qualification requirements for public servants are analyzed. It is emphasized that there are only typical requirements for civil servants of the categories “A”, “B”, “B” and there are no such requirements for officials of local self-government. It is grounded that the main qualities for the category “B”, that is, the performers, are the understanding of the mission of the state body, where it operates, the ability to perform qualitatively the tasks assigned to it by the direct leader, to understand the importance of this work, the focus on the result, the ability to work with people, understanding the needs of the population in services, the ability to find contact with the population, etc.

It is determined that one of the basic factors of development of personnel of the public administration system is the definition and strict regulation of the professional qualification requirements of specialists. Since such requirements outline

the mechanisms of personnel development, focus on the formation of professionally significant qualities for a public servant, they provide an opportunity to see the “way” of forming a qualitative staff of public administration.

It is noted that there are such approaches to distinguishing requirements for public administration personnel: firstly, a competent approach – when a set of competencies is determined, which should be characteristic of the employee in a certain position. Secondly, the set of qualities of the employee (listed qualities of the employee, which should be inherent in a specialist). Thirdly, the list of specialist’s powers in the system of public administration.

Keywords: public service, public servant, professional qualification requirements, position, leadership, managerial competence, social competence, information competence, communication competence, psychological competence.

Постановка проблеми. У системі публічного управління кадри відіграють вирішальну роль, вони формують та реалізують управлінське рішення, будь-яка дія в системі публічного управління залежить від людського фактору та кадрового потенціалу публічного управління.

На сьогодні спостерігається проблема відсутності якісних державно-управлінських рішень, позитивних зрушень реформування системи публічного управління, що залежить від того, які фахівці працюють в системі публічного управління. Тому проблема формування та розвитку кадрів системи публічного управління є основою сучасного процесу реформування життєдіяльності українського суспільства.

Одним з базових факторів розвитку персоналу системи публічного управління є визначення та чітка регламентація професійно-кваліфікаційних вимог фахівців. Оскільки саме такі вимоги окреслюють механізми розвитку кадрів, фокусують увагу на формуванні професійно значущих якостях для публічного служ-

бовця, дають можливість побачити “шлях” формування якісного складу кадрів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття “ділові якості”, “професійні якості”, “особистісні якості”, “професійна діяльність” розглядається багатьма вченими як українськими так і закордонними, у тому числі: О. Антоною, Г. Атаманчуком, А. Головачем, Н. Гончарук, С. Дубенко, М. Лесечко, В. Малиновським, А. Марковою, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенським, Ю. Поваренковим, С. Серьогіним, І. Сурай, О. Турчиновим та ін.

Проблеми професійно-кваліфікаційних якостей державних службовців неодноразово піднімалися в спеціальній науковій літературі радянського періоду. Головна увага в дослідженнях, зазвичай, зосереджується на проблемах особливості працівника державного апарату, його культурі та культурі управління, оцінці особистих якостей. Серед них зазначаються: “освіченість”, “вихованість”, “соціальні та технічні знання”, “тактовність”, “чесність”, “твердість”,

“здоровий глузд”, “здоров’я”, “вміння налагодити правильні відносини в колективі, з підлеглими і керівництвом”, “кваліфікація і діловитість” тощо.

В. Манохін [3] відносить до особистих якостей державного службовця “організованість”, “зібраність”, “точність та акуратність при прийнятті рішень”, “витримку”, “вміння приваблювати до себе людей” тощо.

І. Клименко, Е. Афонін, О. Акімов [2] аналізують інформаційно-технологічні компетенції державного службовця, визначають основні елементи моделі згаданої компетенції.

Серед *невирішених раніше частин загальної проблеми* є систематизація основних підходів до визначення професійно-кваліфікаційних вимог кадрів публічної служби як шляху формування якісного складу публічних службовців в Україні.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу наукових підходів до визначення сукупності компетентностей кадрів публічного управління, систематизація якостей публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Проблема формування професійно-кваліфікаційних вимог є основою формування професійної публічної служби в Україні. Зазначені вимоги повинні впливати з функцій, які виконує публічний службовець, рівня посади, його впливу на державно-управлінські рішення.

Професійно-кваліфікаційні вимоги до публічного службовця — це вимоги до його професійних якостей, знань і вмінь, які потрібні для успішного виконання відповідних посадових обов’язків. Вони також визнача-

ють сферу використання спеціаліста. Ці вимоги повинні відобразитись у кваліфікаційній характеристиці, яка розробляється на кожну посаду [9, с. 66].

Своєю чергою, професійно-кваліфікаційна характеристика посади публічного службовця — це нормативний документ, який визначає обґрунтований перелік професійних завдань, обов’язків і повноважень фахівця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи [5, с. 349]. Професійно-кваліфікаційна характеристика встановлює місце посади у структурі органу державної влади на основі його правового статусу та основних завдань і відображає правовий статус державного службовця, зокрема права, повноваження, функціональні обов’язки, відповідальність та соціальні гарантії.

Аналіз літератури з проблематики дає підстави визначити, що професійно-кваліфікаційні вимоги публічного службовця — це сукупність якостей, знань, вмінь, навичок, які безпосередньо стосуються процесу виконання посади публічної служби (здійснюються під час виконання своїх посадових обов’язків) і впливають на ефективність та результативність діяльності.

Далі у дослідженні проаналізуємо нормативно-правові документи з питань формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців. Слід звернути увагу, що існують лише типові вимоги до державних службовців категорій “А”, “Б”, “В” та відсутні такі вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування.

Відповідно до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”, встановлені такі вимоги до кандидатів: спеціальні та загальні вимоги. До загальних вимог віднесені освіта, стаж роботи на певних посадах, володіння іноземними мовами [6].

До спеціальних вимог віднесені:

- знання законодавства України;
- професійні знання;
- наявність лідерських навичок: встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування; вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно кілька завдань; ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів;

- вміння приймати ефективні рішення: аналіз державної політики; наявність необхідних знань для ефективного розподілу та використання ресурсів (у тому числі людських, фінансових, матеріальних);

- комунікації та взаємодія: вміння здійснювати ефективну комунікацію та проводити публічні виступи; співпраця та налагодження партнерської взаємодії; відкритість;

- управління змінами: формування плану змін та покращень; управління змінами та реакцією на них; оцінка ефективності змін;

- управління організацією та персоналом: організація роботи і контроль; управління проектами; управління якісним обслуговуванням; мотивування; управління людськими ресурсами;

- особистісні компетенції: принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист

національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати у стресових ситуаціях;

- управління публічними фінансами: знання основ бюджетного законодавства; знання системи державного контролю у сфері публічних фінансів;

- робота з інформацією: знання основ законодавства про інформацію; вміння працювати в умовах електронного урядування [6].

Слід зазначити, що такий набір якостей підходить до посад як державної служби, так і приватних підприємств. Лідерство визначено як вміння повести за собою, формування командного “духу”, єдиної компаративної культури, а як загальні вимоги, у тому числі які стосуються комунікаційної компетенції. Крім того, один головний блок відсутній, а саме постійний саморозвиток та надихання на розвиток власних вмінь, навичок, опановування нових методів роботи, удосконалення власного методу роботи.

Окремо слід поставити вимоги до чесності державного (публічного) службовця, яку можна виміряти різними психологічними тестами або на поліграфі.

До спеціальних вимог осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В” віднесені:

- лідерство (ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів);

- прийняття ефективних рішень (вміння вирішувати комплексні

завдання; забезпечення співвідношення ціни і якості; ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні); аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації; вміння працювати з великими масивами інформації; вміння працювати при багатозадачності; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів);

- комунікації та взаємодія (вміння ефективної комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження партнерської взаємодії; відкритість);

- впровадження змін (реалізація плану змін; здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; оцінка ефективності здійснених змін);

- управління організацією роботи та персоналом (організація і контроль роботи; управління проектами; управління якісним обслуговуванням; вміння працювати в команді та керувати командою; мотивування; оцінка і розвиток підлеглих; вміння розв'язання конфліктів);

- особистісні компетенції (аналітичні здібності; дисципліна і системність; інноваційність та креативність; самоорганізація та орієнтація на розвиток; дипломатичність та гнучкість; незалежність та ініціативність; орієнтація на обслуговування; вміння працювати в стресових ситуаціях) [7].

Зазначені вимоги носять загальний характер, та не можуть бути об'єктивно виміряними. Поняття "лідерство" підмінено поняттям комунікаційної компетенції.

Наступні вимоги до посад державної служби категорії "В", до яких віднесені:

1. Якісне виконання поставлених завдань (працювати з інформацією; здатність працювати в кількох проєктах одночасно; орієнтація на досягнення кінцевих результатів; вміння вирішувати комплексні завдання; вміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні); вміння надавати пропозиції, їх аргументувати та презентувати).

2. Командна робота та взаємодія (вміння працювати в команді; вміння ефективної координації з іншими; вміння надавати зворотний зв'язок).

3. Сприйняття змін (виконання плану змін та покращень; здатність приймати зміни та змінюватись).

4. Технічні вміння (вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку).

5. Особистісні компетенції (відповідальність; системність і самостійність в роботі; уважність до деталей; наполегливість; креативність та ініціативність; орієнтація на саморозвиток; орієнтація на обслуговування; вміння працювати в стресових ситуаціях) [7].

На нашу думку, головними якостями для категорії "В", тобто виконавці, є розуміння місії державного органу, де він працює, вміння якісно виконувати завдання, які ставить перед ним безпосередній керівник, розуміти важливість даної роботи, спрямованість на результат, вміння працювати з людьми, розуміння потреб населення у послугах, вміння знайти контакт з населенням тощо.

Тобто вимогами є комунікаційні компетенція, інформаційна компе-

тенція, інтелектуальна компетенція та ін.

Проаналізуємо наукові підходи до формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців.

Існують такі підходи до виокремлення вимог до кадрів публічного управління: по-перше, компетентнісний підхід — коли визначається набір компетентностей, який повинен бути притаманний службовцю на певній посаді. По-друге, набір якостей службовця (перелічуються якості службовця, притаманні фахівцю). По-третє, перелік повноважень фахівця в системі публічного управління.

О. Акімов виділяє такі компетентності службовця:

- інтегративна компетентність — здатність до інтеграції, знань, вмінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої зміни вимог зовнішнього середовища;

- соціально-психологічна (емоційна, концептуальна і поведінкова компетентність) — здатність до лідерства, цілепокладання, уміння реалізувати окреслені плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

- організаційна сторона — компетентність у конкретних сферах управлінської діяльності, прийняття рішень, збирання та аналіз інформації, методи роботи з людьми та ін. [1, с. 210–211].

Згідно з Л. Нестеренко компетентний публічний службовець характеризується такими компетенціями:

1. Психологічні компетенції: перцептивні, когнітивні, мнемічні, емоційні, вольові.

2. Особистісні компетенції: інтелектуальні здібності (розум, логіка, концептуальність, оригінальність, розсудливість); риси характеру особистості (ініціативність, гнучкість, творчість, чесність, цілісність, вимогливість, впевненість, самостійність, енергійність, самоорганізованість); темперамент; рефлексія (схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей); особистісна тектологія (здатність до саморегуляції, вміння підтримувати позитивний емоційний тонус, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань); творчість (готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності).

3. Соціальні компетенції: знання основ конфліктології, соціальної психології; готовність до співпраці, взаємодії з оточенням; відповідальність; емоційний інтелект (самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, впевненість, самомотивація та емпатія).

4. Професійно-управлінські компетенції: знання нормативно-правової бази, що регулює та регламентує діяльність; знання технологічної та організаційно-управлінської специфіки діяльності; організація виконання державних рішень; володіння основними методами контролю [4].

На думку Н. Сergyїної, професійні та ділові якості державних

службовців можуть визначатися з урахуванням таких критеріїв:

- особистісний: активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення;

- інтелектуальний: компетентність, аналітична складова мислення;

- діловий, пов'язаний з особливостями нервової системи: працездатність, стійкість до стресів [8].

У кожному випадку визначення цих якостей залежить від чинників:

- вибору місця роботи державними службовцями;

- ситуацій, що виникають у повсякденній роботі на тій чи іншій посаді;

- конфліктів;

- мотивації до зміни роботи;

- інновацій, що пов'язані зі змінами характеристик трудового середовища;

- змісту, форм і методів набуття відповідних знань і навичок професії державного службовця;

- професійно-кваліфікаційних характеристик державного службовця.

На нашу думку, до основних професійно-кваліфікаційних вимог до публічного службовця слід віднести наступні блоки:

1) вимоги до психологічних компетентностей особистості:

- вимоги до вроджених якостей особистості (темперамент, інтелект, вміння швидко сприймати інформацію, реагувати на накази та виконувати їх, гнучкість, стресостійкість, аналітичні здібності тощо);

- вимоги накопичених якостей особистості (чесність, вміння стримувати себе, вміння швидко вирішувати конфліктні си-

туації, вміння коректно себе поводити, інноваційність, самовдосконалення);

2) вимоги до професійних якостей службовця:

- комунікативні якості, які спрямовані як в середині державного органу, так і на зовні — комунікації з населенням країни, іноземними партнерами, представниками громадянського суспільства;

- лідерство — вміння бути прикладом для інших, формування позитивного ставлення до службовців, вміння повести за собою, вміння працювати та будувати команду;

- інформаційні якості — вміння працювати з великим обсягом інформації, формувати єдині підходи, систематизувати, орієнтуватися у глобалізаційному, інформаційному просторі;

- інноваційні якості — застосування інноваційних методів у діяльність, пізнання нових методів діяльності;

- самовдосконалення та постійне підвищення кваліфікації;

- відповідальне ставлення до справи;

3) вимоги до управлінських якостей службовця — знання системи управління, знання нормативно-правових документів в певній області, вміння управляти людьми, вміння управляти системою, глобалізаційне мислення;

4) вимоги до соціальних якостей службовця — тактовність, чутливість до емоційних станів та настрою оточуючих, співчутливість, чуйність, довірливість, скромність у міжосо-

бистісних стосунках та незалежність, вимогливість, прямолінійність, практичність, упевненість у собі, почуття власної гідності у формальних стосунках;

5) вимоги до етичних якостей службовця — знання етичних норм поведінки та виконання їх у колективі, під час відносин з населенням країни, іноземними партнерами.

Висновки. У дослідженні проаналізовані та систематизовані підходи до формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців. Автором визначені наступні професійно-кваліфікаційні вимоги до публічного службовця: психологічних якостей службовця; комунікаційних якостей; професійних якостей; управлінських якостей; соціальних якостей; етичних якостей. У перспективі подальших розвідок передбачається проаналізувати сучасні методи оцінювання професійних якостей публічних службовців, визначити інноваційні методи оцінювання, проаналізувати закордонний досвід з формування системи оцінювання ефективності та результативності діяльності публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Акімов О.* Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України // Держ. упр. та місцеве самоврядування. — 2015. — № 1 (24). — С. 207–2017.
2. *Клименко І. В.* Сучасні моделі компетенцій державних службовців [текст]: монографія / І. В. Клименко, О. О. Акімов, Е. А. Афонін. — Київ: Центр учбової л-ри, 2016. — 176 с.
3. *Манохин В. М.* Советская государственная служба. — М.: Юрид. лит., 1966.
4. *Нестеренко Л.* Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями / Л. Нестеренко // Вісн. НАДУ. — 2005. — № 2. — С. 438–444.
5. *Оболеньский О. Ю.* Державна служба: підручник. — К.: КНЕУ, 2006. — 472 с.
6. *Про затвердження* Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>
7. *Про затвердження* Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”: наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 р. № 72 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>
8. *Серьогіна Н. К.* Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні: проблеми і перспективи / Н. К. Серьогіна, Н. Л. Виноградова // Зовнішньоекономічна політика держави та актуальні проблеми митної справи: економіко-управлінські, правові, інформаційно-технічні, гуманітарні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. — Дніпропетр. : Академія митної служби України, 2012. — С. 103–105.
9. *Сороко В.* Побудова механізму оцінок ділових і професійних якостей державних службовців // Вісн. держ. служби України. — 2004. — № 1. — С. 65–76.

REFERENCES

1. *Akimov O.* (2015), "Features of the formation of professional competencies of a civil servant in the context of European integration of Ukraine", *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya*. Vol. 1 (24), p. 207–217.
2. *Klymenko I. V.* (2016), *Suchasni modeli kompetentsiy derzhavnykh sluzhbovtziv* [Modern models of the competences of civil servants], *Tsentr uchbovoyi literatury*, Kyiv, Ukraine.
3. *Manokhin V. M.* (1966), *Soviet state service*, Legal Literature, Moscow.
4. *Nesterenko L.* (2005), "Psychological peculiarities of the implementation of professional communication by civil servants", *Visnik NADU*. Vol. 2, p. 438–444.
5. *Obolensky O. Yu.* (2006), *Derzhavna sluzhba* [Civil service], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. *Cabinet of Ministers of Ukraine* (2016), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Typical Requirements for Persons Applying to the Posting of Civil Service Categories A", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (Accessed 22 March 2018).
7. *National Agency of Ukraine on Civil Service* (2016), "Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service "On Approval of the Procedure for Determining Special Requirements for Persons Claiming to Hold Public Service B and B Categories", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>
8. *Seryogina N. K.* (2012), "Implementation of Professional Counseling Profiles of Civil Service Institutions in Ukraine: Problems and Prospects", *Zovnishn'oeconomichna polityka derzhavy ta aktual'ni problemy mytnoyi spravy: ekonomiko-upravlins'ki, pravovi, informatsiyno-tekhnichni, humanitarni aspekty : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Foreign Economic Policy of the State and Current Issues of Customs Affairs: Economic, Administrative, Legal, Informational and Technical, humanitarian aspects: international materials. science-practice conf.], *Academy of the Customs Service of Ukraine*, Dnipropetrovsk, Ukraine, p. 103–105.
9. *Soroko V.* (2004), "Construction of the mechanism of assessments of business and professional qualities of civil servants" *Bulletin of the State Service of Ukraine*, Vol. 1, p. 65–76.