

УДК 35.08 (082+083)

Андреев Василь Миколайович,
аспірант кафедри публічного адміні-
стрування, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 03039, м. Київ,
вул. Фрометівська, 2, тел.: (093) 290 56
12, e-mail: vasy_l_andreyev@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6206-7740

Андреев Василий Николаевич,
аспірант кафедри публічного адмініс-
трирування, Межрегиональная Академия
управления персоналом, 03039, г. Киев,
ул. Фрометовская, 2, тел.: (093) 290 56 12,
e-mail: vasy_l_andreyev@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6206-7740

Andreev VasyI Nikolayevich,
postgraduate student of the Department of
Public Administration, Interregional Aca-
demy of Personnel Management, 03039, Ki-
ev, Str. Frometivska, 2, tel.: (093) 290 56 12,
e-mail: vasy_l_andreyev@ukr.net



ORCID: 0000-0002-6206-7740

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i11.15>

ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНО-ПРОФЕСІЙНИХ ВИМОГ ДО ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА СЕЛЕКЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

Анотація. Проаналізовано нормативно-правові документи України, які врегульовують питання визначення професійно-кваліфікаційних вимог до службовців, та з'ясовано, що зазначені документи встановлюють вимоги, які є несистемними та можуть бути застосовані до будь-якої управлінської посади. Автором запропоновано, враховуючи тенденції розвитку системи публічної служби, визначити сім видів компетентностей публічних службовців: політична, правова, економічна, соціальна, психологічна, управлінська, морально-етична. Політична компетентність та моральна легітимність передбачають розуміння природи основних суспільних функцій та організаційної структури сучасної держави, принципів та форм демократії, характеру взаємодії між різними гілками влади, ролі політичних партій в житті суспільства. Правова

(юридична) компетентність державних службовців формується в процесі базової професійної підготовки, що стосується основних галузей права та ґрунтується на навичках її професійного застосування в різних сферах діяльності. Економічна компетентність диференціюється в залежності від спеціалізації державних службовців і в межах загального для всіх рівня має включати оцінку здатності застосовувати порівняльний аналіз основних економічних концепцій. Соціологічна компетентність пов'язана з усвідомленням державними службовцями концепції соціальної структури сучасного суспільства, її динаміки та впливу на політичні та соціально-економічні процеси. Психологічна компетентність є підставою для ефективних комунікаційних контактів, коли необхідно розуміти людей, їхні інтереси, мотиви та наміри, знаходити до них індивідуальний підхід. Управлінська компетентність включає знання методів управління, ціннісно-орієнтаційне регулювання, комплексне управління трудовою мотивацією, розвиток творчого потенціалу тощо.

Ключові слова: публічна служба, публічний службовець, професійно-кваліфікаційні вимоги, посада, селекція, лідерство, особистісні якості, політична, економічна, правова, соціальна, психологічна, етична, управлінська компетентності.

ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ПУБЛИЧНЫМ СЛУЖАЩИМ КАК ОСНОВА СЕЛЕКЦИИ КАДРОВ ПУБЛИЧНОЙ СЛУЖБЫ В УКРАИНЕ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Аннотация. Проанализированы нормативно-правовые документы Украины, регулирующие вопросы определения профессионально-квалификационных требований к служащим и выяснено, что указанные документы устанавливают требования, что есть несистемными и могут быть применены к любой управленческой должности. Автором предложено, учитывая тенденции развития системы публичной службы, определять семь видов компетенций публичных служащих: политическая, правовая, экономическая, социальная, психологическая, управленческая, морально-этическая. Политическая компетентность и моральная легитимность предполагает понимание природы основных общественных функций и организационной структуры современного государства, принципов и форм демократии, характера взаимодействия между различными ветвями власти, роли политических партий в жизни общества. Правовая (юридическая) компетентность государственных служащих формируется в процессе базовой профессиональной подготовки, касающейся основных отраслей права и основывающейся на навыках ее профессионального применения в различных сферах деятельности. Экономическая компетентность дифференцируется в зависимости от специализации государственных служащих и в пределах общего для всех уровня должна включать оценку способности применять сравнительный анализ основных экономических концепций. Социологическая компетентность связана с осознанием государственными служащими концепции

социальной структуры современного общества, ее динамики и влияния на политические и социально-экономические процессы. Психологическая компетентность является основанием для эффективных коммуникационных контактов, когда необходимо понимать людей, их интересы, мотивы и намерения, находить к ним индивидуальный подход. Управленческая компетентность включает знание методов управления, ценностно-ориентационное регулирование, комплексное управление трудовой мотивацией, развитие творческого потенциала и др.

Ключевые слова: публичная служба, публичный служащий, профессионально-квалификационные требования, должность, селекция, лидерство, личностные качества, политическая, экономическая, правовая, социальная, психологическая, нравственная, управленческая компетентности.

PROBLEM OF FORMATION OF QUALIFICATION-PROFESSIONAL REQUIREMENTS FOR PUBLIC OFFICIALS AS THE BASIS OF SELECTION OF PUBLIC SERVICE PERSONS IN UKRAINE: METHODOLOGICAL APPROACH

Abstract. The article analyzed regulatory documents of Ukraine, which regulate the issues of determining the professional qualification requirements for employees, and find out that these documents establish requirements that are non-systemic and can be applied to any managerial position. The author proposes, taking into account the tendencies of the development of the public service system, to identify seven types of competencies of public servants: political, legal, economic, social, psychological, managerial, moral and ethical. Political competence and moral legitimacy implies an understanding of the nature of the basic social functions and organizational structure of the modern state, the principles and forms of democracy, the nature of the interaction between different branches of government, the role of political parties in the life of society. Legal (legal) competence of civil servants is formed in the course of basic vocational training, which relates to the main branches of law and is based on the skills of its professional application in various spheres of activity. Economic competence is differentiated depending on the specialization of civil servants and within the framework of a general for all level should include an assessment of the ability to apply a comparative analysis of key economic concepts. Sociological competence is related to the awareness of civil servants of the concept of the social structure of modern society, its dynamics and its impact on political and socio-economic processes. Psychological competence is the basis for effective communication contacts, when it is necessary to understand people, their interests, motives and intentions, to find an individual approach to them. Management competence includes knowledge of management methods, value-orientation regulation, integrated management of labor motivation, development of creative potential, etc.

Keywords: public service, public servant, professional qualification requirements, position, selection, leadership, personal qualities, political, economic, legal, social, psychological, ethical, managerial competence.

Постановка проблеми. Формування вимог до майбутніх фахівців системи публічної служби є важливим питанням для селекції професійного складу публічних службовців. На сьогодні вже сформовані нормативно-правові документи України, які врегульовують питання професійно-кваліфікаційних вимог до кадрів майбутніх публічних службовців, водночас зазначені вимоги мають загальний та всеохоплюючий характер.

Тому актуалізується проблема дослідження формування професійно-кваліфікаційних вимог до посад публічної служби залежно від функціональних обов'язків з урахуванням особливостей виконання та реалізації своїх посадових обов'язків.

Для селекції кадрів публічних службовців формування професійно-кваліфікаційних вимог має ключове значення, адже від того, наскільки якісно визначені вимоги до конкретних фахівців, настільки ефективно та раціонально реалізуватимуться механізми селекції публічних службовців. Врешті-решт, це дасть можливість швидко та продуктивно сформувати професійний кадровий корпус публічних службовців, постійно його вдосконалювати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми професіоналізації, професіоналізму кадрів державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, визначення професійно-кваліфікаційних вимог до посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування аналізуються багатьма українськими та зарубіжними вченими, політиками.

Зокрема, проблеми професіоналізму, визначення професійно-кваліфікаційних вимог до державних службовців аналізують у своїх працях: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Ю. Битяк, С. Дубенко, Н. Гончарук, А. Мельник, Р. Науменко, О. Оболенський, Ю. Одегов, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Розенбаум, І. Сурай, А. Турчинов, В. Чугуєвський, С. Шекшня та ін. Зазначені автори аналізують поняття “професійність”, “професіоналізм”, “професійні кадри системи державного управління”, визначають важливі для державного службовця професійно-кваліфікаційні характеристики.

Так, Г. Атаманчук аналізує складові системи професіоналізації державних службовців. Професіоналізм, на думку автора, багатогранне явище, зокрема, це сукупність освіти, саморозвитку фахівця, особистісних якостей, власного досвіду, сили волі тощо. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення спеціаліста до праці. Основні вимоги, що характеризують професіоналізацію посадової особи (особистий професіоналізм), полягають у виконанні обов'язків, покладених державою, через наявність умінь, навичок, певного досвіду, знання, а також особистісних здібностей [1].

А. Турчинов аналізує вимоги до професіонала та професіоналізації особистості публічного службовця [2].

Разом з тим проблема визначення професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців у системі реалізації селекційних механізмів не аналізується.

Метою дослідження є методологічний аналіз проблеми формування кваліфікаційно-професійних вимог до публічних службовців як основи селекції кадрів публічної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу. Нові вимоги до професійних знань, культури поведінки публічних службовців постають у зв'язку з бурхливим розвитком науки і техніки, впровадженням комп'ютерних технологій, інформаційних процесів в усі сфери державної та суспільної діяльності, промисловість, сільське господарство. Застосування нових науково-технічних досягнень призводить до зміни характеру управління і вимог до кваліфікації кадрів, їхніх знань та умінь, вимагає розуміння цілей і нових методів керівництва, оволодіння наукою управління, підвищення службової та загальної культури.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” [3] право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

1) магістра — для посад категорій “А” і “Б”;

2) бакалавра, молодшого бакалавра — для посад категорії “В”.

Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, має відповідати таким загальним вимогам:

1) для посад категорії “А” — загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій “А” чи “Б” або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах

місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

2) для посад категорії “Б” у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті — досвід роботи на посадах державної служби категорій “Б” чи “В” або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

3) для посад категорії “Б” у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті — досвід роботи на посадах державної служби категорій “Б” чи “В” або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

4) для посад категорії “В” — наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра, вільне володіння державною мовою [3].

Таким чином, Закон встановлює загальні вимоги до державних службовців, однак не визначає вимоги з урахуванням державно-управлінської діяльності та специфіки роботи службовців.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 “Про затвердження Ти-

пових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" [4] до спеціальних вимог осіб, які претендують на посади категорії "А", віднесені: по-перше, знання законодавства України; по-друге, наявність лідерських навичок (встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування; вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань; ведення ділових переговорів; досягнення кінцевих результатів); по-третє, вміння приймати ефективні рішення (аналіз державної політики; наявність необхідних знань для ефективного розподілу та використання ресурсів (у тому числі людських, фінансових, матеріальних); по-четверте, комунікації та взаємодія (вміння здійснювати ефективну комунікацію та проводити публічні виступи; співпраця та налагодження партнерської взаємодії; відкритість); по-п'яте, управління змінами; по-шосте, управління організацією та персоналом; по-сьоме, 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 в стресових ситуаціях); по-восьме, управління публічними фінансами; по-дев'яте, робота з інформацією [4].

Зазначені професійні вимоги сформовані несистемно та можуть підійти до будь-якого фахівця, який здійснює управління в межах підприємства, організації, установи. Однією з головних вимог до службовця

є чесність, неупередженість, системність у діяльності та вміння планувати діяльність організації, установи, підприємства.

Тепер проаналізуємо вимоги до посад державної служби категорії "Б".

Відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 р. №72 "Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" [5] до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б", віднесені:

1. Лідерство (ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів).

2. Прийняття ефективних рішень (вміння вирішувати комплексні завдання; забезпечення співвідношення ціни і якості; ефективне використання ресурсів (у тому числі фінансових і матеріальних); аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації; вміння працювати з великими масивами інформації; вміння працювати при багатозадачності; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів).

3. Комунікації та взаємодія (вміння ефективною комунікації та публічних виступів; співпраця та налагодження партнерської взаємодії; відкритість).

4. Впровадження змін (реалізація плану змін; здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; оцінка ефективності здійснених змін).

5. 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).

6. 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) [5].

Водночас зазначені якості також мають несистемний та загальний характер. Поняття “лідерство” розглядається з точки зору комунікаційної компетентності, а не як лідерство. Крім того, відсутня компетентність щодо управління персоналом, адже до категорії “В” віднесені особи, які управляють мікроколективами і навички управління персоналом є важливими.

Далі у дослідженні проаналізуємо вимоги до посад державної служби категорії “В”.

Згідно з вказаним наказом до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “В”, віднесені [5]:

1. Якісне виконання поставлених завдань (працювати з інформацією; здатність працювати в декількох проєктах одночасно; орієнтація на досягнення кінцевих результатів; вміння вирішувати комплексні завдання; вміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні); вміння надавати про-

позиції, 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) [5].

Слід зазначити, що вимоги до посад категорії “В” досить загальні. Крім того, вміння користуватися технікою є важливою характеристикою для всіх державних службовців і не повинно бути відображено у вимогах до посади. На сьогодні державний службовець здійснює свою діяльність в умовах глобального та інформаційного суспільства, і якщо він технічно неграмотний, то не зможе навіть, наприклад, заповнити електронну декларацію (яка є обов'язковим документом при поданні документів на конкурс). Разом з тим відсутні етичні вимоги, що є важливим для формування професійного складу публічних службовців.

На думку Н. Володіної, до основних компетентностей в системі управління слід віднести такі [6]:

- корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади

в організації і впливають з цінностей організації, зафіксованих у відповідних документах: стратегії, кодекси корпоративної етики;

- управлінські (або менеджерські), які необхідні керівнику для досягнення бізнес-цілей і розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю, та мають підлеглих у лінійному або функціональному підпорядкуванні;

- професійні (або технічні) компетенції, які застосовуються тільки щодо певної групи посад.

Аналіз літератури з проблем [1; 2; 7–11] формування професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців дає підстави визначити 7 основних компетентностей, які повинні бути тестовані під час селекції публічних службовців. Це такі компетентності: політична, правова, економічна, соціальна, психологічна, управлінська, морально-етична.

Політична компетентність та моральна легітимність передбачають розуміння природи основних суспільних функцій та організаційної структури сучасної держави, принципів та форм демократії, характеру взаємодії між різними гілками влади, ролі політичних партій у житті суспільства.

Правова (юридична) компетентність державних службовців формується у процесі базової професійної підготовки, що стосується основних галузей права та ґрунтується на навичках її професійного застосування в різних сферах діяльності.

Економічна компетентність диференціюється залежно від спеціалізації державних службовців і в межах загального для всіх рівня має вклю-

чати оцінку здатності застосування порівняльного аналізу основних економічних концепцій [11; 2].

Соціологічна компетентність пов'язана з усвідомленням державними службовцями концепції соціальної структури сучасного суспільства, її динаміки та впливу на політичні та соціально-економічні процеси.

Психологічна компетентність є підставою для ефективних комунікаційних контактів, коли необхідно розуміти людей, їхні інтереси, мотиви та наміри, знаходити до них індивідуальний підхід.

Управлінська компетентність включає знання методів управління, ціннісно-орієнтаційне регулювання, комплексне управління трудовою мотивацією, розвиток творчого потенціалу тощо.

На думку Ю. Битяка, морально-етичний бік представництва посадовою особою держави чи державного органу є важливим, оскільки за будь-яких обставин публічний службовець є представником державної влади. Кожний державний орган чи установа наділені певним обсягом компетенції, повноважень, які йому (їй) передані державою. Держава в цьому випадку розглядається як абстракція, тому що її не може складати лише один який-небудь орган, це механізм, а тому представництво цього механізму має складний і розгалужений характер. Якщо ми говоримо про виконання публічним службовцем державних завдань і функцій, то цим підкреслюються значення, роль публічної служби у державі, єдність державної влади, не дивлячись на її поділ на окремі гілки влади, відображається морально-етична сторона

публічної служби. Відповідальність за виконання обов'язків та належну реалізацію прав у публічного службовця значно підвищується, коли він почуває себе представником держави, тим більше, що обов'язки юридичні здебільшого збігаються з обов'язками моральними. Правові і моральні службові обов'язки однаково важливі і обов'язкові для виконання, але правові ще й пов'язані з можливістю застосування державних примусових заходів за їх невиконання чи неналежне виконання [8, с. 31].

Висновки. У дослідженні проаналізовано нормативно-правові документи України, які врегульовують питання визначення професійно-кваліфікаційних вимог до службовців, та з'ясовано, що зазначені документи встановлюють вимоги, які є несистемними та можуть бути застосовані до будь-якої управлінської посади. Автором запропоновано, враховуючи тенденції розвитку системи публічної служби, визначити сім видів компетентностей публічних службовців: політична, правова, економічна, соціальна, психологічна, управлінська, морально-етична. На думку автора, у чинних нормативно-правових документах при визначенні спеціальних професійно-кваліфікаційних вимог до публічних службовців слід врахувати вимоги до етичної поведінки службовців, а також визначити основними якостями публічних службовців – чесність, неупередженість, системність у діяльності.

У перспективі подальших розвідок – проаналізувати етапи оцінювання компетентностей публічних службовців, виокремити ефективні

механізми селекції публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Атаманчук Г. В.* Сущность государственной службы / Г. В. Атаманчук. — М. : РАГС, 2002. — 272 с.
2. *Турчинов А. И.* Профессионализация и кадровая политика : проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. — М. : Флинта, 1998. — 271 с.
3. Закон про державну службу від 10.12.2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
4. *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>
5. *Про затвердження* Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”: наказ Національного 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>
6. *Володина Н.* Модель компетенций — это не сложно [Електронний ресурс] / Н. Володина. — Режим доступу: hrliga.com/index.php?toei1e=news&op=view&id=4316
7. *Аппарат* государственного управления : интересы и деятельность / В. Б. Авер'янов, В. В. Цветков, Н. Р. Нижник и др. — К. : Наук. думка, 1993. — 168 с.
8. *Битяк Ю. П.* Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців / Ю. П. Битяк // Державне

- будівництво та місцеве самоврядування. — 2004. — Вип. 8. — С. 26–37.
9. *Державний службовець в Україні (пошук моделі) / кол. авт.: Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін.* — К. : Ін-Юре, 1998. — 272 с.
 10. *Лесечко М. Д.* Методичні засади оцінки професійної компетентності керівника / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька, А. О. Чемерис. — Львов.: Ахилл, 2003. — 424 с.
 11. *Психологія менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова.* — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2004. — 639 с.

REFERENCES

1. *Atamanchuk G. V.* (2002), *Sushchnost' gosudarstvennoy sluzhby* [The essence of public service], RAHS, Moscow, Russia.
2. *Turchinov A. I.* (1998), *Professyonalizatsyya y kadrovaya polytyka: problemi razvytyya teoryya y praktyky* [Professionalization and personnel policy: problems of development theory and practice], Flynta, Moscow, Russia.
3. *The Verkhovna Rada of Ukraine* (2015), *The Law of Ukraine "About civil service"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 29 August 2017).
4. *Cabinet of Ministers of Ukraine* (2016), *"Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine" On Approval of Typical Requirements for Persons Applying to Public A Category*, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (Accessed 22 August 2017).
5. *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 Applying to Positions of the Civil Service of Categories "B" and "V"*, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (Accessed 22 August 2017).
6. The official site of community of personnel and specialists for management of personnel (2011), *"The model of competences is not difficult"*, available at: hrliga.com/index.php?toeи1e=news&op=view&id=4316 (Accessed 4 January 2018).
7. *Aver'yanov V. B., Tsvetkov V. V. and Nizhnik N. R.* (1993), *Apparat gosudarstvennoho upravlenyya : ynteresi y deyatelnost'* [Public Administration Office: Interests and Activities], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
8. *Bityak Y. P.* (2011), *"Moral and legal requirements for the behavior of civil servants" // Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovryaduvannya.* — Vol. 8. — P. 26–37.
9. *Nizhnik N. R., Tsvetkov V. V. and Lelikov G. I.* (1998), *Derzhavnyy sluzhbovets' v Ukrayini (poshuk modeli)* [Civil servant in Ukraine (model search)], In-Yure, Kyiv, Ukraine.
10. *Leschchko M. D., Rudnitskaya R. M. and Chemerys A. O.* (2003) *Metodychni zasady otsinky profesynoyi kompetentnosti kerivnyka* [Methodical principles of assessment of professional competence of the head] Akhyll, Lvov, Ukraine.
11. *Nikiforova G. S.* (2004), *Psykhologyya menedzhmenta* [Psychology of Management], SPb, Peter, Moscow.