



УДК 005.336.2:005.96:35.08
doi: 10.15421/15201726

Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі

М. С. Орлів

*Національна академія державного управління при Президентові України,
Київ, Україна*

У статті розкрито переваги компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами у публічному секторі для держави, органів влади, їх керівників та персоналу. Визначено його об'єкти, завдання та ключові умови успіху запровадження у контексті реалізації реформи державної служби в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. Обґрунтовано необхідність управління індивідуальною і організаційною компетентністю, а також доданою вартістю людських ресурсів. Запропоновано заходи щодо горизонтальної інтеграції компетентнісного підходу у кадрові процеси органів влади.

Проаналізовано склад пріоритетних компетентностей вищих керівних кадрів в урядах країн-членів Організації економічного співробітництва і розвитку. Запропоновано підхід до формування структури компетентнісної моделі (кластери – ключові компетентності – поведінкові індикатори) як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами та розкрито етапи її запровадження для вищого корпусу державної служби України. Обґрунтовано, що розробка компетентнісних моделей для державних службовців категорій посад «Б» і «В» має здійснюватись органами влади за децентралізованим підходом.

Ключові слова: компетентність; компетентнісна модель; додана вартість людських ресурсів; вищий корпус державної служби; керівні кадри; орган влади

Implementation of the competency-oriented human resources management in the civil service

M. S. Orliv

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine

The study proves that in contrast to the functional approach the competency-oriented human resources management is an effective tool for the professionalization and strategic development of the current civil service system in Ukraine. Its application provides the identification of real individual and organizational educational needs, justification of the individual programs for professional competence enhancement and realistic objectives for in-service training of civil servants.

In the article the main advantages of competency-oriented human resources management in public sector for the state, authorities, their managers and personnel are revealed. Its objects, tasks, and key conditions for successful implementation in the context of the civil service reform realization in Ukraine taking into consideration foreign experience are determined. The necessity of management of individual and organizational competences as well as added value of human resources is substantiated. The measures for horizontal integration of the competency approach in personnel processes of public authorities such as competitive selection, in-service training, evaluation of performance, remuneration, promotion are proposed.

The structure of competency models for senior civil service in USA, Great Britain and Canada as well as the list of priority competencies of senior managers in governments of members of the Organization for Economic Cooperation and Development are analyzed. On the basis of results of this analysis the approach to formation of the competency model which structure consists of three levels (clusters – key competencies – behavioral indicators) is proposed. The stages for introduction this model for the senior corps of civil service of Ukraine which should be implemented as a pilot project at public authorities are revealed. The study substantiated that the development of

Цитування даної статті: Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі / М. С. Орлів // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 8-9. – С. 36-46. doi: 10.15421/15201726

Citation of this article: Orliv, M. S. (2017). *Zaprovadzhennya kompetentnisno-orientovanoho upravlinnya lyuds'kymy resursamy na derzhavniy sluzhbi* [Implementation of the competency-oriented human resources management in the civil service]. *Public administration aspects*, 5(8-9), 36-46. doi: 10.15421/15201726 (in Ukrainian).

Received: 11.08.2017

Accepted: 12.09.2017

competency models for civil servants of «B» and «C» posts categories should be carried out by public authorities using a decentralized approach. The results of this study are important for the development of the Standard of Educational Activities for In-Service Training of Civil Servants and Local Self-Government Officials.

Keywords: competence; competency model; added value of human resources; senior corps of civil service; senior managers; public authority

Внедрение компетентностно-ориентированного управления человеческими ресурсами на государственной службе

М. С. Орлив

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, Киев, Украина

В статье раскрыты преимущества компетентностно-ориентированного управления человеческими ресурсами в публичном секторе для государства, органов власти, их руководителей и персонала. Определены его объекты, задания и ключевые условия успешного внедрения в контексте реализации реформы государственной службы в Украине с учетом зарубежного опыта. Обоснована необходимость управления индивидуальной и организационной компетентностью, а также добавленной стоимостью человеческих ресурсов. Предложены меры по горизонтальной интеграции компетентностного подхода в кадровые процессы органов власти.

Проанализирован состав приоритетных компетентностей высших руководящих кадров в правительствах стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития. Предложен подход к формированию структуры компетентностной модели (кластеры – ключевые компетентности – поведенческие индикаторы) как стратегического инструмента управления человеческими ресурсами и раскрыты этапы ее внедрения для высшего корпуса государственной службы Украины. Обосновано, что разработка компетентностных моделей для государственных служащих категорий должностей «Б» и «В» должна осуществляться органами власти по децентрализованному подходу.

Ключевые слова: компетентность; компетентностная модель; добавленная стоимость человеческих ресурсов; высший корпус государственной службы; руководящие кадры; орган власти

Постановка проблеми. Незважаючи на значні досягнення у розвитку систем і технологій індивідуального та організаційного навчання у публічному секторі країн із розвитком інститутом державної служби, на думку зарубіжних експертів, ніколи не наступить час, коли всі вміння і навички, необхідні для вищої державної служби, будуть наявні всередині неї [23, с. 15]. Залучення на керівні посади фахівців з приватного сектора та зовнішніх експертів, як правило, передбачає спеціальні умови оплати їх праці та демотивує державних службовців нижчих організаційних рівнів до підвищення професійної компетентності. Тому державна служба має розвивати майбутніх лідерів, професійних і відданих її цінностям та спроможних конкурувати за найвищі посади в органах влади.

Проте, результати аналізу готовності державних службовців до реалізації функцій публічного управління, проведеного у 2014 році Інститутом економіки та прогнозування НАН України, засвідчили, що рівень їх функціональної некомпетентності перевищує 80%, а готовність до здійснення функцій на рівні «продуктивної дії» становить близько 4,7%.

При цьому компетентності, які змістовно складають адміністративну функцію, мають найвищий рівень сформованості порівняно із тими, що забезпечують реалізацію функцій організації, координації, мотивації та інших [1, с. 10-11], що не відповідає вимогам до професійної компетентності фахівців в умовах реформування державного управління та запровадження системних змін в органах влади. Така ситуація склалась через те, що компетентнісний підхід у професійному розвитку державних службовців носив переважно декларативний характер та не був інтегрований в усі процеси управління персоналом в органах влади.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми запровадження компетентнісного підходу в управління людськими ресурсами на державній службі, організації професійного навчання на його засадах та розробки профілів професійної компетентності посад вивчали К. Ващенко [2], Р. Войтович [15], Л. Гогіна [3], В. Гошовська [4], М. Канавець [5], Ю. Ковбасюк [15], Р. Науменко [6], Т. Новаченко [7], Л. Пашко [10], В. Толкованов [19], І. Шпекторенко [20] та інші вітчизняні вчені.

Результати їх досліджень використано при розробці:

методичних рекомендацій з опрацювання профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [12], відповідно до яких у 2012 році було підготовлено профілі до 281 574 посад державної служби [5, с. 26];

типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [14] та Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [13];

вимог до професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [11], які є обов'язковими для використання закладами системи підвищення кваліфікації;

інших нормативно-правових і методичних матеріалів.

Незважаючи на значний доробок у цій сфері компетентісно-орієнтованого стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі не запроваджено. Це призвело до відсутності корпусу ефективних керівників-лідерів, здатних реалізувати реформи та здійснювати підтримку якісного процесу формування і аналізу політики у пріоритетних галузях і як наслідок – необхідності запровадження посад для фахівців з питань реформ та їх відбору шляхом відкритих конкурсів [18].

Нині, на думку Р. Войтович, Ю. Ковбасюка, С. Телешуна та інших науковців, бракує розробок, які б формували системне уявлення з проблематики професійної компетентності державних службовців і розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів влади [15, с. 55]. Для вирішення цієї проблеми необхідно дослідити зарубіжний досвід та визначити можливості і шляхи його імплементації в Україні.

Мета дослідження. Розкрити переваги компетентісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на сучасному етапі реформування державної служби в Україні та запропонувати заходи щодо його запровадження з урахуванням зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Компетентісно-орієнтоване управління людськими ресурсами використовується у публічній

сфері багатьох країн Організації економічного співробітництва і розвитку (США, Великобританії, Канади, Австралії, Бельгії, Данії, Нідерландів та ін.), що запровадили його як складову реформи уряду і системи освіти, нової концепції державного управління, модернізації адміністративної системи та інших змін. Адже на відміну від традиційного (функціонального) підходу, який базується на описі роботи, формальній кваліфікації і досвіді працівників як індикаторів їх ймовірної продуктивності на відповідній посаді, при компетентісному управлінні людські ресурси розглядаються як основний ресурс організації та джерело її успіху або провалу, а тому вкрай важливими є знання, вміння, навички, ставлення і поведінка, які необхідні для досягнення стратегічних цілей організації і рівнів виконання, які їм відповідають [21, с. 3, 4]. Орієнтованість на оцінку результатів професійної діяльності, а не процесів їх виконання, визначення реальних, а не тільки потенційних здатностей, можливість простежити застосування різних навичок у процесі роботи з урахуванням особистісних характеристик і ціннісних установок працівника – саме ті характеристики компетентісного підходу, які забезпечують його широку популярність у теорії і практиці управління персоналом, не тільки комерційних, але й державних організацій [9, с. 44]. При цьому інтеграція компетентісного підходу в управління людськими ресурсами забезпечує переваги для держави, органів влади, їх керівників і персоналу (табл. 1). Для того, щоб компетентісний підхід до управління людськими ресурсами був засобом запровадження організаційних і культурних змін, досягнення цілей органу влади, а також стратегічного розвитку державної служби (особливо її вищого корпусу), його об'єктом мають бути індивідуальна і організаційна компетентності, а також додана вартість людських ресурсів.

Організаційна компетентність є результатом взаємодії колективу організації (або підрозділу) та характеризує її здатність ефективно виконувати свою місію, бути стійкою до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників та розвиватись у мінливому середовищі. Організаційна компетентність повинна враховуватись під час конкурсного відбору нових працівників, планування навчання персоналу, утворення професійних мереж (не-

творкінгу), адхократичних структур та ін. Додана вартість людських ресурсів є створюваною внаслідок їх професійного і особистісного розвитку цінністю, що трансформується у людський капітал, який, на відміну від інших видів капіталу, є активним. На державному рівні значення доданої вартості слід розглядати у контексті забезпечення сталого розвитку шляхом формування конкурентоспроможного людського капіталу, роль якого у прирості національного багатства розвинених країн постійно зростає. Зокрема, у США, Фінляндії, Швейцарії, Німеччині, Японії його питома вага у структурі національного багатства становить до 80% [8]. Для державного службовця додана вартість забезпечує підвищення рівня професійної компетентності та конкурентоспроможності. При цьому ми погоджуємось з думкою швейцарського професора І. Емері, який вважає, що додана вартість полягає у створенні компетентного фахівця, але у сучасному середовищі державна служба потребує людей, здатних не просто виконувати завдання, які від них вимагаються, а трансформувати свою працю у виконання роботи інноваційним шляхом

[21, с. 23]. Для органу влади додана вартість людських ресурсів – це підвищення рівня організаційної компетентності, привабливості як роботодавця, розвиток організаційної культури, а також зростання ефективності і результативності діяльності.

Продуктом доданої вартості є служби управління персоналом в органах влади. Тому вони мають перетворитись на «сервісні центри», які надають послуги внутрішнім споживачам – персоналу, а оцінку їх діяльності у сфері розвитку персоналу слід здійснювати з позиції забезпечення якості цих послуг за критеріями результативності, своєчасності, зручності, ефективності (включає аналіз вигід у вигляді доданої вартості і витрат, валідності інструментів управління персоналом з урахуванням витрат на їх використання, окупності інвестицій на розвиток кадрів та ін.). На нашу думку, такий підхід є важливою умовою реальної модернізації служб управління персоналом в органах влади.

Враховуючи розглянуті переваги і підходи до компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами, вважаємо, що його запровадження у контексті реалізації реформи

Таблиця 1

Переваги компетентнісно-орієнтованого управління

Зацікавлені сторони	Переваги
Держава	Сприяє розвитку людського капіталу у контексті забезпечення сталого розвитку; забезпечує прозорість державної кадрової політики та досягнення її стратегічних цілей; підвищує «привабливість» державного роботодавця, його здатність утримати фахівців.
	Орієнтоване на досягнення не тільки тактичних, а й стратегічних цілей; дозволяє краще узгоджувати вимоги до працівників з їх професійними і особистісними якостями;
Органи влади	забезпечує запровадження і розвиток єдиного глобального підходу до управління людськими ресурсами, в якому всі його процеси взаємопов'язані; надає ефективні інструменти для планування, відбору, професійного навчання, оцінювання результатів службової діяльності, забезпечення мобільності та кар'єрного розвитку фахівців; забезпечує формування інформації, необхідної для ефективного використання ресурсів на розвиток персоналу.
Керівники органів влади	Забезпечує більш прозорі та відповідні критерії для прийняття рішень щодо управління персоналом; є інструментом мотивації підпорядкованого персоналу.
Персонал	Забезпечує справедливую і прозору систему управління персоналом; сприяє кращому розумінню місії організації та ролі працівників у її досягненні; підвищує рівень заохочення до особистісного і професійного розвитку; сприяє кращому розумінню того, що є необхідним для високої ефективності у професійній діяльності; підвищує здатність подальшого працевлаштування внаслідок цілеспрямованого професійного і особистісного розвитку.

державної служби України забезпечить реалізацію таких основних завдань:

- створення умов для просування в організації її цінностей і досягнення стратегічних цілей, а також узгодження цілей індивідуального і організаційного розвитку;

- можливість для запровадження єдиних підходів і критеріїв, які застосовуються через ряд функцій кадрового менеджменту, що забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами;

- перехід від вузько визначених функцій та описання роботи до інтегрованих процесів організаційного навчання;

- послідовність у визначенні і вимірюванні професійних і особистісних якостей працівників на всіх етапах циклу зайнятості з метою їх цілеспрямованого розвитку;

- врахування при плануванні розвитку професійної компетентності кадрів навчальних потреб, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків, а також розвитку корпусу мобільних фахівців (особливо це актуально для вищого корпусу державної служби);

- орієнтацію на оцінку результатів діяльності фахівця, а не виконання ним процесів і функцій як при бюрократичному підході;

- можливість запровадження адхократичних організаційних систем в органах влади, що відрізняються орієнтованістю на нестандартні та складні роботи, творчий підхід до вирішення проблем (зокрема, в управлінні проектами, роботі фахівців з питань реформ тощо), в яких, на противагу бюрократичним системам, пріоритетними є компетентність та вміння досягати цілі, а не позиція в ієрархії та досвід виконання регламентованих процесів;

- трансформацію ціннісних установок державних службовців, підвищення рівня їх залучення як наслідок переходу від системно-центричного до людиноцентричного підходу;

- створення культури неперервного навчання.

Ключовими умовами успіху запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі є:

- 1) вагома причина – необхідність забезпечення ефективності реформи державної служби та управління людськими ресурсами відповідно до Стратегії реформування державного управ-

ління України на 2016-2020 роки [18];

- 2) врахування особливостей публічного сектора;

- 3) сприйняття нововведення вищим корпусом державної служби, іншими керівними кадрами та фахівцями, а також їх участь в імplementації компетентнісного підходу;

- 4) забезпечення інтеграції компетентнісного підходу за 2 напрямками: вертикальна інтеграція – узгодження компетентностей із стратегічними документами управління людськими ресурсами; горизонтальна інтеграція – врахування компетентнісного підходу при регламентуванні і організації усіх кадрових процесів (табл. 2);

- 5) наявність систем моніторингу і контролю, що забезпечує виявлення результатів імplementації заходів із запровадження компетентнісно-орієнтованого управління та необхідності перегляду і оновлення переліку компетентностей.

Для того, щоб використовувати компетентності як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, їх необхідно об'єднати у компетентнісну модель (рамку), яка має включати:

- 1) групи або кластери, що містять однорідні або подібні компетентності;

- 2) ключові компетентності, які входять до складу кожного кластеру, та їх визначення;

- 3) поведінкові індикатори кожної компетентності, які повинні відображати ключові фактори успіху.

Таким чином, компетентнісна модель є не тільки переліком компетентностей, а також інструментом, який використовується для їх оцінювання. Добре розроблена компетентнісна модель повинна мати зрозумілу структуру і не містити абстрактних та складних конструкцій, що призводять до неоднозначних трактувань та неправильних підходів до імplementації. На відміну від функціонального підходу, компетентності повинні давати відповідь не на питання «Що фахівець робить?», а «Що необхідно, для того щоб бути ефективним і запроваджувати зміни?» При цьому важливим є врахування зарубіжного досвіду, де такі моделі запроваджувались методом «проб та помилок» за централізованим (переважно для вищої державної служби, до якої, як правило, застосовуються окремі практики та інструменти державного кадрового менеджменту) і децентралізованим підходами.

У результаті порівняльного аналізу компетентнісних моделей різних країн у 2009 році експертами Організації економічного співробітництва і розвитку було визначено 11 основних компетентностей в уряді: стратегічне мислення, візія, досягнення результатів, побудова взаємовідносин, прихильність, адаптивність, комунікативність, прийняття рішень, навчання, коучинг/розвиток, командна робота [24, с. 27]. Проте, результати аналізу сучасних компетентнісних моделей для вищої державної служби та державних службовців свідчать, що у зарубіжній практиці немає уніфікованого підходу до їх розробки і запровадження через різні соціальні і організаційні

культури, адміністративні традиції, демократичні моделі тощо. Зокрема, до кластерів базових компетентностей вищих керівних кадрів у США включено формування коаліцій, у Канаді – мобілізацію людей, співпрацю з партнерами і стекхолдерами, у Великобританії – «широке бачення», досягнення комерційних результатів, управління якістю послуг, забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості та ін. Дослідження, проведені у 2016 році Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), дозволили виявити пріоритетні компетентності при відборі і розвитку вищих керівних кадрів в урядах країн, які є її членами (рис. 1).

Таблиця 2

Горизонтальна інтеграція компетентнісного підходу у кадрових процесах в органах влади

Кадрові процеси	Застосування компетентнісного підходу.
Планування персоналу	Формування і використання інформації про «розрив» між компетентностями, які необхідні для ефективної роботи і стратегічного розвитку органу влади та компетентностями, якими володіє його персонал.
Конкурсний відбір	Кандидатам на вакантну посаду оцінюються з урахуванням перспектив їх ролі у розвитку організації на підставі визначеного переліку компетентностей за критеріями, що свідчать про їх наявність.
Підвищення кваліфікації	Задовольняються не тільки індивідуальні навчальні потреби фахівця, а також потреби органу влади, в якому він працює. Навчальні програми є практико-орієнтованими і передбачають розкриття особистісного потенціалу фахівців шляхом розвитку конкретних знань, вмінь, навиків, ставлень, зміни моделі поведінки, що неможливо забезпечити без запровадження систем організаційного навчання. Система внутрішнього контролю в органах влади забезпечує виявлення результатів навчання.
Оцінювання результатів діяльності	Оцінюються рівень досягнення цілей професійної діяльності на займаній посаді, а також відповідність встановленому рівню професійної компетентності за поведінковими індикаторами.
Винагорода	Ґрунтується на результатах роботи та враховує підвищення професійної компетентності, а також використання у професійній діяльності «унікальних» компетентностей, які є важливими для організації.
Кар'єрний розвиток	Кар'єрне просування доповнюється горизонтальною мобільністю кадрів, а можливості потенційних призначень оцінюються шляхом порівняння наявних у фахівців компетентностей і тих, що необхідні для зайняття вищої посади.

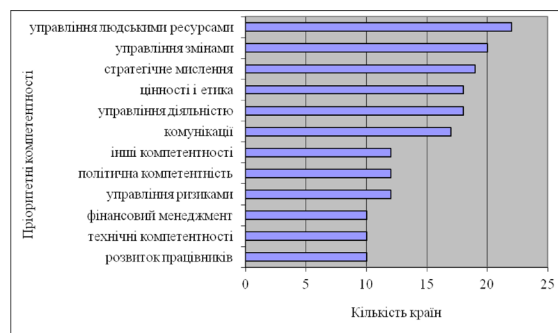


Рис. 1. Пріоритетні компетентності вищих керівних кадрів в урядах країн-членів ОЕСР [22, с. 89]

Отже, для вищих керівних кадрів державної служби нині найбільш пріоритетними є компетентності, які забезпечують стратегічне управління людськими ресурсами і змінами на ціннісних і етичних засадах. Водночас ефективні комунікації для сучасного лідера у ряді країн є важливішими за вміння і навички у сфері фінансового менеджменту та технічні компетентності. При цьому, незважаючи на заходи, які вживаються для забезпечення політичної нейтральності державної служби та розмежування політичної і адміністративної діяльності, досягнути політичної незалежності вищих керівних кадрів державного управління практично неможливо. Політична компетентність є однією із пріоритетних, оскільки забезпечує:

- здатність вести переговори з представниками міжнародних організацій з урахуванням особливостей різних культур, політичних і правових систем;
- можливість розробляти проекти нормативно-правових актів, стратегій, програм тощо та проводити аналіз державної політики на високому фаховому рівні;
- підвищення ефективності взаємодії політичної та адміністративної систем;
- оперативне прийняття управлінських рішень, узгоджених з визначеною політикою реформ та ін.

В Україні перелік ключових компетентностей лідерства був визначений групою експертів у рамках реалізації українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі Україні» у 2011 році. До нього включено: орієнтацію на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами та ефективну комунікацію [16, с. 306-307]. Ці компетентності використано за основу при формуванні Програми розвитку лідерства, що реалізувалась Школою вищого корпусу державної служби впродовж 2011-2015 років. На нашу думку, централізований підхід до визначення ключових компетентностей вищого корпусу державної служби (посади категорії «А») є цілком обґрунтованим, проте для зручності використання їх модель доцільно структурувати за трьома рівнями, розглянутими вище: кластери – ключові компетентності – поведінкові індикатори. Для інших категорій посад державної служби проблема розробки компетентної моделі полягає у збільшенні кількості на їх

рівнях технічних компетентностей, а тому вона повинна розроблятися за децентралізованим підходом.

На відміну від проекту «Реформа управління персоналом на державній службі Україні» та пропозицій інших науковців щодо реалізації пілотних проектів професійного навчання державно-управлінських кадрів на засадах компетентнісного підходу на базі навчальних закладів [3, с. 52], вважаємо, що зміни мають починатись не у навчальних закладах, оскільки, як показала практика, це не вплине на вдосконалення управління людськими ресурсами, а безпосередньо в органах влади. Запровадження компетентнісної моделі для вищого корпусу державної служби має координуватись Національним агентством України з питань державної служби та здійснюватись за такими етапами:

1) визначення ключових компетентностей та розробка їх структури з урахуванням результатів бенчмаркінгу (на основі моделей, що використовуються у публічному секторі зарубіжних країн та приватному секторі України), інтерв'ювання експертів, вищих керівних кадрів та інших державних службовців, а також оцінювання фокус-групи за методом 360 градусів;

2) запровадження в органах влади пілотного проекту з метою тестування компетентнісної моделі, що передбачає інтеграцію нового підходу у різних процесах управління персоналом в обраних органах влади;

3) інтерв'ювання вищих керівних кадрів та інших державних службовців органів влади, в яких реалізується пілотний проект (із використанням підходів «знизу-вгору» та «згори-вниз»), проведення СВОТ-аналізу компетентнісної моделі, а також ознайомлення з її структурою всіх членів вищого корпусу державної служби та фахівців з питань реформ з подальшим анкетуванням для одержання зворотного зв'язку та з'ясування, чи їх реакція є позитивною;

4) доопрацювання компетентнісної моделі на підставі результатів попереднього етапу;

5) підсумкова валідизація компетентнісної моделі, яка передбачає проведення індивідуальних консультацій з вищими керівними кадрами, керівниками служб управління персоналом, а також експертну оцінку із використанням економіко-статистичних методів дослідження;

6) погодження компетентнісної моделі Комісією з питань вищого корпусу державної служби;

7) забезпечення інформаційно-методичного супроводу запровадження компетентнісної моделі шляхом розробки методичних рекомендацій та інших інформаційних матеріалів щодо її імплементації, проведення семінарів і тренінгів тощо;

8) контроль інтеграції компетентнісної моделі у процеси управління людськими ресурсами шляхом анкетування, вивчення кадрової документації, результатів оцінювання діяльності та індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності тощо (такий контроль має бути складовою аудиту підвищення професійної компетентності персоналу);

9) періодичний перегляд і доповнення компетентнісної моделі з метою її актуалізації.

У процесі розробки компетентнісної моделі для визначення поведінкових індикаторів доцільно застосовувати метод критичних випадків, який відноситься до категорії методів професіографічного аналізу діяльності. Його суть полягає в опитуванні фахівців з метою збирання прикладів ефективної і неефективної поведінки, яку вони спостерігали у процесі професійної діяльності. Так звані «критичні випадки» піддаються контент-аналізу і класифікації з метою визначення навиків, які сприяють та перешкоджають досягненню високих результатів. При формуванні кінцевої моделі необхідно усунути дублювання, абстрактні і нерелевантні формулювання. Якщо компетентнісна модель розробляється для різних організаційно-управлінських рівнів (для категорій посад «Б» «В»), то необхідно виділяти відповідні рівні функціональних і спеціальних вимог. Після цього необхідно провести валідацію цих вимог (компетентностей) до відповідних посад державної служби для того, щоб встановити, по-перше, їх відповідність всім завданням і функціям, які реалізу-

ються фахівцями на досліджуваних посадах, по-друге, що поведінкові індикатори дійсно дозволяють розрізняти ефективну і неефективну поведінку.

Після апробації компетентнісної моделі для вищого корпусу державної служби розробка аналогічних моделей для категорій посад «Б» і «В» здійснюється органами влади на підставі аналізу їх тактичних і стратегічних цілей, а також організаційних і ресурсних можливостей.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі є тривалим процесом та потребує ретельного планування, залучення широкого кола стейкхолдерів, виконання численних аналітичних процедур, а також організації спеціальних семінарів і тренінгів та інших комунікативних заходів. Проте, воно є важливим для професіоналізації та стратегічного розвитку державної служби, оскільки забезпечує виявлення реальних індивідуальних та організаційних навчальних потреб, обґрунтованість індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, реалістичність цілей професійного навчання (зокрема, підвищення кваліфікації), що сприяє його ефективності і результативності.

З урахуванням результатів реалізації запропонованих у статті заходів щодо створення умов для запровадження компетентнісно-орієнтованого управління, розробки компетентнісних моделей для вищого корпусу державної служби та інших категорій посад мають бути внесені зміни до проекту Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [17].

Перспективою подальших досліджень є удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби на засадах компетентнісного підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Афонін Е. А., Балакірева О. М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії / Е. А. Афонін, О. М. Балакірева // Український соціум. – 2015. – № 1 (52). – С. 7-22.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
3. Гогіна Л. М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження / Л.М. Гогіна // Аналітика і влада. – 2010. – № 2. – С. 44-54.
4. Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління – шлях до формування еліти українського суспільства / В. А. Гошовська // Аналітика і влада. – 2012. – № 6. – С. 21-25.
5. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі / М. Канавець, А. Кукуля // Вісник державної служби України. – 2013. – № 2. – С. 24-26.
6. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні / Р. А. Науменко, В. І. Тимцуник // Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування. – 2015. – №2. – Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf
7. Новаченко Т. Компетентність і функції як архетипи державного управління і фактор суспільної інтеграції / Т. Новаченко // Публічне управління: теорія та практика. – 2015. – Вип. 1. – С. 47-54.
8. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку [Електронний ресурс] : Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1865/>
9. Панова Е.А., Барінов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы / Е. Панова, Д. Барінов // Государственное управление. – 2014. – № 45. – С. 36-57.
10. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людиноцентричного підходу на державній службі / Л. А. Пашко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf
11. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс] : Наказ Нацдержслужби України від 30 березня 2015 року № 65. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15>
12. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [Електронний ресурс]: Наказ Нацдержслужби України від 20 липня 2012 року № 148. – Режим доступу: <http://zakon.pedrada.com.ua/regulations/2341/8341/8342/464808/>
13. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [Електронний ресурс] : Наказ Нацдержслужби України від 06 квітня 2016 № 72. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>
14. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>
15. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович]. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.
16. Розвиток лідерства / [за заг. ред. І. Ібрагімової]. – К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
17. Стандарт освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Проект. – Режим доступу: <http://www.ipkkk.in.ua/standart>
18. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474-р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>
19. Толкованов В. В. Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування / В. В. Толкованов // Університетські наукові записки. – 2012. – №2. – С. 23-29.
20. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця / І. В. Шпекторенко // Університетські наукові записки. – 2014. – №1. – С. 285-293.
21. Competency Management in the Public Sector / S. Horton, A. Hondeghem, D. Farnham. – Netherlands, 2002. – 189 с.
22. Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2016. – 108 p.
23. Horton S. Competency Management in the British Central Government. Public Management Institute, University of Leuven, 2010. Access mode: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>

24. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future / Organisation for Economic Co-operation and Development // GOV/PGC/PEM 2010. – Vol 1. – 129 p.

REFERENCES:

1. Afonin, E. A., Balakiryeva O. M. (2015). Funktsional'na i kompetentnisna hotovnist' derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy do zdiysnennya publichnoho administruvannya v umovakh demokratiyi [Functional and Competent Readiness of Civil Servants of Ukraine for Public Administration in Terms of Democracy]. *Ukrayins'kyi sotsium*, 1 (52), 7-22 (in Ukrainian).
2. Vashchenko, K. O. (2017). *Profesiyna pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtiv: teoriya, metodolohiya, praktyka* [Professional Training of Civil Servants: Theory, Methodology, Practice]. Ivano-Frankivs'k, Misto NV (in Ukrainian).
3. Hohina, L. M. (2010). Kompetentnisnyy pidkhdid u profesiynomu navchanni derzhavno-upravlins'kykh kadriv : aktual'nist', peredumovy ta problemy vprovadzhennya [Competency Approach in Professional Training of Public Management Personnel: Relevance, Preconditions and Problems of Implementation]. *Analitika i vlada*, 2, 44-54 (in Ukrainian).
4. Hoshovs'ka, V. A. (2012). Pidvyshchennya rivnya profesiynoyi kompetentnosti v systemi derzhavnoho upravlinnya – shlyakh do formuvannya elity ukrayins'koho suspil'stva [Increasing the Level of Professional Competence in the System of Public Administration is the Way to the Formation of the Elite of Ukrainian society]. *Analitika i vlada*, 6, 21-25 (in Ukrainian).
5. Kanavets', M. & Kukulya, A. (2013). Vprovadzhennya kompetentnisnoho pidkhodu do upravlinnya lyuds'kymy resursamy na derzhavnyi sluzhbi [Introduction of a Competency Approach to the Human Resources Management in the Civil Service]. *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrainy*, 2, 24-26 (in Ukrainian).
6. Naumenko, R. A. & Tymtsunyk, V. I. (2015). Profesiyna kompetentnist' derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti reform v Ukraini [Professional Competence of Civil Servants in the Context of Reforms in Ukraine]. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya ta mistsevoho samovryaduvannya, 2. Access mode: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf (in Ukrainian).
7. Novachenko, T. (2015). Kompetentnist' i funktsiyi yak arkhetypy derzhavnoho upravlinnya i faktor suspil'noyi intehratsiyi [Competence and Functions as Archetypes of Public Administration and Factor of Social Integration]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka*, 1, 47-54 (in Ukrainian).
8. National Institute for Strategic Studies (2015). Osvita protyahom zhyttya yak chynnyk lyuds'koho rozvytku : Analitichna zapyska [Lifelong Education as a Factor in Human Development: Analytical note]. Access mode: <http://www.niss.gov.ua/articles/1865/> (in Ukrainian).
9. Panova, E.A. & Barinov, D.A. (2014). Kompetentnostnyj podhod v sisteme upravlennya kadrami gosudarstvennoyi sluzhby [Competency Approach in the System of Cadres Management of Civil Service]. *Gosudarstvennoe upravlenie*, 45, 36-57 (in Russian).
10. Pashko, L. A. (2014). Zaprovadzhennya profiliv profesiynoyi kompetentnosti posad yak mekhanizm realizatsiyi lyudyno tsentrychnoho pidkhodu na derzhavnyi sluzhbi [Use the Profiles of Professional Competence as a Mechanism for the Implementation of Posts Humane Approach to Public Service]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*, 2. Access mode: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf (in Ukrainian).
11. Pro zatverdzhennya Vymoh do struktury i zmistu profesiynykh prohram pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad: Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 30 bereznya 2015 roku № 65 [On the Approval of the Requirements for the Structure and Content of Professional In-Service Training Programs for Civil Servants, Local Self-Government Officials and Members of Local Councils: The Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service as of March 30, 2015 № 65]. Access mode: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15> (in Ukrainian).
12. Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy z rozroblennya profiliv profesiynoyi kompetentnosti posad derzhavnoyi sluzhby u derzhavnykh orhanakh, orhanakh vlady Avtonomnoyi Respubliki Krym abo yikh aparati: Nakaz Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoyi sluzhby vid 20 lypnya 2012 roku № 148 [On Approval of Methodological Recommendations on the Development of Professional Competence Profiles for Civil Service Positions in State Bodies, Authorities of the Autonomous Republic of Crimea or their Apparatus: The Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service as of July 20, 2012 № 148]. Access mode: <http://zakon.pedrada.com.ua/regulations/2341/8341/8342/464808/> (in Ukrainian).
13. Pro zatverdzhennya Poryadku vyznachennya spetsial'nykh vymoh do osib, yaki pretenduyut' na zaynyattya posad derzhavnoyi sluzhby katehoriy «B» i «V»: Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 06.04.2016 № 72 [On Approval of the Procedure for Determining Specific Claims for Persons Applying for the Positions of the Civil Service of Categories «B» and «C»: The Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service as of April 6, 2016 № 72]. Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (in Ukrainian).
14. Pro zatverdzhennya Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduyut' na zaynyattya posad derzhavnoyi sluzhby katehoriy «A»: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 lypnya 2016 r. № 448 [On Approval of Typical Require-

- ments for Persons Applying for the Positions of the Civil Service of Category «A» : The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of July 22, 2016 № 448]. Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (in Ukrainian).
15. Kovbasyuk, Yu. V. & Voytovych, R. V. (ed.), 2015. *Profili profesiyanoi kompetentnosti posadovykh osib orhaniv derzhavnoyi vlady [Profiles of Professional Competence for Officials of Public Authorities]*. Kyiv, NADU (in Ukrainian).
16. Ibrahimova, I. (ed.), 2012. Rozvytok liderstva [Leadership Development]. *Proekt «Reforma upravlinnya personalom na derzhavniy sluzhbi v Ukraini»*, Kyiv (in Ukrainian).
17. Standart osvithn'oyi diyal'nosti z pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya: Proekt [Standard of Educational Activities for In-Service Training of Civil Servants and Local Self-Government Officials: Project]. Access mode: <http://www.ipkkk.in.ua/standart> (in Ukrainian).
18. Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2016-2020 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnya 2016 r. № 474-r [The Strategy of Reforming the Public Administration in Ukraine for 2016-2020 : The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of June 24, 2012 № 474-r]. Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-r> (in Ukrainian).
19. Tolkovanov, V. V. (2012) Pidvyshchennya profesiyanoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Increasing the Professional Competence of Civil Servants and Local Self-Government Officials]. *Universytets'ki naukovy zapysky*, 2, 23-29 (in Ukrainian).
20. Shpektorenko, I. V. (2014) Profesiyna kompetentnist' derzhavnoho sluzhbovtsva [Professional Competence of Civil Servant]. *Universytets'ki naukovy zapysky*, 1, 285-293 (in Ukrainian).
21. Horton, S., Hondeghem, A., Farnham D., 2002. Competency Management in the Public Sector, Netherlands (in English)
22. OECD (2016) Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris (in English)
23. Horton, S. (2010) Competency Management in the British Central Government. Public Management Institute, University of Leuven. Access mode: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>
24. OECD (2010) Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. GOV/PGC/PEM, 2010, 1 (in English)

Орлів Мар'яна Степанівна – кандидат економічних наук, докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
Національна академія державного управління при Президентові України
Адреса: 03057, м. Київ, вул. Єжена Потьє, 20
E-mail: morliv@mail.ru

Orliv Mariana S. – doctoral candidate of the department of of parliamentarism and political management
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine
Address: 20, Eugene Potie Str., Kyiv, 03057, Ukraine
E-mail: morliv@mail.ru
ORCID 0000-0001-9022-2130