

*Сіоніхіна З.М.,
аспірант кафедри державного управління
і менеджменту НАДУ*

Сутність і особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерело вимог до їхніх професійних компетенцій

У статті проведено аналіз досліджень і публікацій з питань професійних компетенцій як орієнтирів для визначення сутності розвитку професійних компетенцій осіб, які займають або претендують на зайняття керівних посад на рівні центральних органів виконавчої влади. Визначено основні вимоги та напрями розвитку професійних компетенцій керівних кадрів на рівні ЦОВВ.

Ключові слова: керівництво, керівник, керівник середньої ланки, професійний розвиток керівника у сфері державного управління на рівні ЦОВВ, компетенція, розвиток професійних компетенцій.

Сионихина З.Н. Суть и особенности профессиональной деятельности руководящих кадров ЦОИВ как источник требований к их профессиональным компетенциям

В статье проанализированы исследования и публикации по вопросам профессиональных компетенций в качестве ориентиров для определения сущности развития профессиональных компетенций лиц, занимающих или претендующих на занятие руководящих должностей на уровне центральных органов исполнительной власти. Определены основные требования и направления развития профессиональных компетенций руководящих кадров на уровне ЦОИВ.

Ключевые слова: руководство, руководитель, руководитель среднего звена, профессиональное развитие руководителя в сфере государственного управления на уровне ЦОИВ, компетенция, развитие профессиональных компетенций.

Sionikhina Z.M. Essence and special features of CEB executives professional activity as a source of requirements for their professional competence

The article deals with the research into professional competencies as a reference for determining the essence of professional competence development of executives or persons pretending to such positions in central executive bodies. The author determines the main requirements and directions for professional competence development of executives in CEB.

Key words: management, manager, manager of the middle link, professional competence development of executives in CEB, competence, professional competence development.

Постановка і зміст проблеми. Інтенсивна трансформація сучасного суспільства і пов'язані з цим перетворення у сфері державного управління висувають нові вимоги до професійної діяльності державних службовців.

Насамперед це стосується керівних кадрів у сфері вітчизняного державного управління, які мають виступати лідерами у забезпеченні гнучкості організації, її здатності змінювати зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб сфери управління або ситуації, що складається у повсякденній професійній діяльності. За оцінкою ж дослідників, кількість керівників у сфері державної служби, яким вдається досягти значних успіхів і стати генераторами прогресивного руху, становить лише близько 5% від загальної чисельності керівного складу [3, с. 162].

Особливо актуальним є дослідження проблеми розвитку професійних компетенцій для керівних кадрів III-IV категорій посад ЦОВВ, оскільки це категорія керівників центрального ланцюга в системі органів виконавчої влади, а остання є найважливішим елементом механізму державного управління та ключовим об'єктом трансформаційних заходів у процесі проведення в Україні адміністративної реформи [1]. Крім того, це особлива ланка керівних посад в умовах занадто загально

охарактеризованих типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад (далі – ТПКХ) державних службовців. ТПКХ, одноманітно повторюючи певний набір функцій, не диференціюють керівників між посадами й органами управління, де вони працюють [18, с. 156]. Однак вказана категорія керівних кадрів належить до керівників середньої ланки та відіграє важливу роль у виконанні вищезгаданими інституціями покладених на них завдань, і тому потребує окремого вивчення як проміжна ланка, представники якої змушені працювати у напружених умовах між керівниками найвищого й нижчого рівнів, і є уразливою групою, що уособлює в собі й виконавців, і контролерів як з формування й реалізації політики державного органу влади, так і в процесі забезпечення діяльності складного механізму ЦОВВ.

Розвиток професійної компетенції керівника з урахуванням розподілу рівня професійної управлінської діяльності за принципом “a top-/ a middle-/ a first-line manager” зумовлює і впровадження Національної рамки кваліфікацій. Вказаний нормативно-правовий документ є наразі основою системи стандартизації освітньо-професійної підготовки кадрів та складовою Національної системи кваліфікацій, де компонентом дескриптора (опису) кваліфікації виступає одиниця компетенції – формулювання (виділення) ключової функції або ролі у конкретній професії або роді занять [13].

Аналіз досліджень і публікацій. Питаннями професійних компетенцій (далі – ПК), переважно у сфері управління персоналом, ґрунтовно займаються дослідники різних галузей соціально-економічної діяльності – державного управління, освіти, педагогіки, психології, промисловості, економіки, фінансів, підприємництва, менеджменту, що свідчить про актуальність теми та різнобічність проблематики. Запроваджувачами компетенційного підходу в практику управління людськими ресурсами вважаються зарубіжні автори Р.Уайт (R.White), Д.МакКлелланд (D.McClelland), Р.Бояцис (R.Boyatzis) та інші дослідники з опису успішної професійної поведінки, професійної спроможності працівника. К.Вудрафл (C.Woodruffe), М.Армстронг (M.Armstrong), Л.Спенсер та С.Спенсер (Lyle M.Spencer, Signe M.Spencer), С.Уїддетт (S.Whiddett) та інші зробили вагомий внесок у моделювання компетенцій для керівників різних рівнів управління та їх реалізації в підвищенні результативності управлінської праці.

Нові економічні умови стали чинниками розвитку професійних компетенцій (далі – РПК), важливим аспектам якого присвячені теоретичні розробки сучасних російських науковців, зокрема О.І.Турчинова (про сутність професійної культури спеціаліста і зміст його професіоналізму), І.О.Зимньої (про специфіку професіонального становлення особистості та “компетенцію” як наперед задану вимогу до освітньої підготовки слухача), А.В.Хуторського, Б.Й.Хасана (про сутність та особливості компетенцій).

Розвинені бізнес-компанії також досліджують моделі компетенцій, зокрема в контексті інтеграції під час розробки відповідних модулів систем автоматизації управління – ERP software (програмне забезпечення планування ресурсів підприємства), що передбачає “управління ресурсами підприємства” (у тому числі людськими) та містить філософію “управління розвитком” [16].

Іншими сучасними бізнес-практиками РПК розглядається через системний підхід до розробки моделей ПК для досягнення однакової цільової спрямованості організації та працівників, а також як багатоцільовий інструмент роботи з персоналом, орієнтований на досягнення встановленої бізнес-стратегії [9].

РПК відображається у пошуку та визначенні вичерпних або оптимальних наборів компетенцій та їх унормуванні через правові акти та їх проекти [5; 6; 13; 14; 22 та ін.].

Із бізнес-середовища компетенції впевнено увійшли в середовище державного і муніципального управління. Їх структура уточнюється й урізноманітнюється новими компетенціями – громадянськими, соціальними, директивними, ініціативними, інноваційними, когнітивними, комунікативними, лідерськими, сервісними, само-розвитку і розвитку інших, самоконтролю, стратегічного мислення [26], що може бути враховане в системі професійного навчання державних службовців в Україні.

На потребі у високому рівні професійних знань і практичного досвіду у керівників органів державної влади в контексті сучасного рівня державного управління акцентує Н.Т.Гончарук [4]. С.С.Шилов [24], Є.В.Садон [17], А.С.Хуторянський [23] відводять РПК роль фактора підвищення ефективності кадрової роботи, становлення кар'єри майбутнього спеціаліста тощо.

Окремі аспекти важливих складових ПК досліджують такі науковці, як: С.К.Хаджирадєва, С.В.Загороднюк (розвиток комунікативних компетенцій), Н.В.Грицяк, Л.А.Пашко (підвищення кваліфікації керівних кадрів та оцінювання людських ресурсів), Н.А.Алюшина (розвиток рефлексивності професіонального самовизначення успішних управлінців) та ін.

Зазначимо, що дослідження шляхів розв'язання проблем, пов'язаних з ефективними технологіями РПК, представлені дещо суперечливо: одні дослідники акцентують увагу на залежності розвитку від соціального статусу, віку та професійного досвіду становлення, інші виділяють лише посадовий статус і відзначають вкрай низьку залежність від віку, національності, стажу роботи [2; 27].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Однак, високо оцінюючи розробку проблеми ПК, зазначимо, що методологічно-прикладні аспекти їх комплексного розвитку для керівних кадрів у системі професійного навчання державних службовців ще залишаються слабковисвітленими.

Мета статті полягає у розкритті сутності й особливості професійної діяльності керівних кадрів ЦОВВ як джерела вимог до їх ПК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб з'ясувати сутність РПК керівних кадрів ЦОВВ (складного поняття, яке вмщує в себе комплекс характеристик), необхідно визначити зміст і роль таких ключових категорій, як керівництво, керівник, керівник середньої ланки, компетенція, професійний розвиток, розвиток професійних компетенцій керівника.

Керівництво – визначальний фактор ефективної організаційної діяльності будь-якої сфери. Хоча держава, її тип, характер завдань і, відповідно, державна служба змінюються, сфера державного управління незмінно потребує обов'язкового формування спеціально підготовленого керівного складу для забезпечення виконання завдань і цілей держави відповідно до її політичного режиму, механізму та функцій. Керівництво – це діяльність керівника (начальника) для спрямування зусиль колективу, групи, особи на виконання загальних завдань організації і водночас – компонент ефективного управління [10]. Як освітня категорія, посідає значуще місце у системі навчання державних службовців, зокрема в аспекті розвитку керівників-лідерів. Ураховуючи, що зміст поняття “компетентність” є похідним від поняття “компетенція”, потреба зосередження уваги на посиленні компетентності лідерів, якими мають бути сучасні керівники, посилена постійними змінами оточуючого середовища, що в таких умовах стає фундаментом подальшого успіху [15].

Керівник – центральна управлінська фігура в системі діяльності організації, який володіє спеціальними знаннями, навичками та уміннями, призначається

адміністративним органом як найбільш авторитетна особа з правом здійснювати керівництво трудовою діяльністю і соціальним розвитком організації [21, с. 230–231].

Сукупність керівних кадрів у сфері державної служби становить її управлінський персонал, який виконує покладені на нього завдання планувати, організовувати, мотивувати і контролювати роботу підлеглих, а також наділяється повноваженнями приймати управлінські рішення й організовувати їх виконання.

Зауважимо, що “кваліфікаційна характеристика певного керівника дає інформацію про прийняття управлінських рішень, але не дає відповіді на питання, чи в змозі даний керівник мобілізувати свій колектив на виконання поставлених перед ним завдань” [26, с. 201], що є основним обов’язком кожного керівника, який відповідає не лише за результати своєї праці, а і несе юридичну відповідальність перед інстанцією, що його призначила, за організацію продуктивної діяльності керованого ним колективу [7, с. 202–203].

З таких міркувань важливо усвідомлювати різницю між так званими специфічними вимогами, які зумовлюються посадою і стосуються технічних аспектів роботи. Специфіка професійної діяльності **керівників середньої ланки** змушує сприймати їх як повноцінних керівників своєї ділянки. Оскільки саме від менеджерів середньої ланки залежить керованість та ефективність усієї організації – це вимагає від них реалізації різнопланових завдань, серед яких, крім основних класичних, ще й мотивація підлеглих на виконання роботи та контроль над цим процесом; відповідальність за якісну передачу та обмін інформацією на всіх рівнях; узгодження іміджу рядових співробітників із бажаним іміджем організації; відповідальність за лояльність підпорядкованих працівників до установи. Таким чином, ці керівники мають оперувати у своїй роботі різними категоріями компетенцій та, ураховуючи реальні можливості підлеглих, розподіляти роботу на основі компетенцій, а отже, ап’орі зобов’язані добре орієнтуватися у сфері компетенцій.

Через це середній менеджмент, на перший погляд непомітний, висуває високі вимоги до професіоналізму, постійного розвитку загальних і специфічних ПК керівника, який, крім знань, навичок та умінь, мусить володіти набором ПК, що вирізняються від ПК низового і найвищого рівня керівників.

Фахівці визначають такі стандартні компетенції для оцінки керівників середньої ланки: аналітичне мислення, взаємодія, сприйняття інновацій, командна робота, лідерські якості, орієнтація на досягнення, планування й організація, професійні навички для розкриття суті конкретної компетенції (див. рисунок нижче, де за приклад взято компетенцію “планування й організація”).

Складові компетенції “планування й організація”	
Без урахування спеціалізації	З урахуванням спеціалізації для керівників середньої ланки
Акуратність, порядок у документах, наявність навичок планування і контролю: акуратність і пунктуальність; контроль; планування	Керування людьми, здатність точно формулювати завдання і визначати адекватні терміни для їх виконання, уміння розподіляти обов’язки, контролювати процес та результат: делегування повноважень; контроль; постановка завдань

Складові компетенції “планування й організація”

Отже, чим чіткіше визначатимуться ПК за категоріями посад, тим адекватнішим буде їх розвиток, а професійна діяльність керівника – ефективнішою. Такий підхід сприятиме підвищенню однорідності стандартів прийняття на службу, точності визначення прав і обов'язків державних службовців, розвитку засобів управління персоналом та підвищенню рівня професіоналізму державних службовців, що оцінюються європейськими експертами вкрай негативно [27, с. 95–96].

Компетенцію науковці визначають ключовим словом сутності професіоналізму державних службовців, при цьому професіоналізм досліджується як якісно-ціннісний комплекс поєднання глибоких знань, практичного досвіду і загальнолюдських цінностей, що відображають ступінь самоорганізації особистості, ефективність її професійної діяльності, сприяє розвитку авторитету державної служби [11]. Саме тому, що поняття “компетенції” значно ширше, ніж такі поняття, як знання, уміння, навички, ця категорія належить до інтегрованого і синергічного зрізу спрямованості особистості й охоплює сукупність мотивів, мотивацій і цінностей, а також здатність переборювати стереотипи (психічне здоров'я), відчувати проблеми (інтуїція й емпатія), виявляти проникливість, прозорливість, гнучкість і рішучість одночасно, нестандартність мислення та поведінки, вольові й цілеспрямовані якості характеру, кмітливість і винахідливість тощо. Таким чином, компетенція дає змогу охопити проблематику професійної діяльності певного керівника комплексно, набагато глибше й за різними векторами.

Площина компетенцій дає можливість чіткіше виокремити розриви між відповідністю фахівця вимогам посади та скоригувати за потребою їх усунення, що важливо, коли, наприклад, керівник, призначений на посаду, зміст діяльності та функції якої вже визначені нормативно-правовими документами (положення про орган/структурний підрозділ/посаду), буде обов'язково привносити щось суто своє, індивідуальне (погляди, дії тощо).

Таким чином, підхід до підвищення професіоналізму крізь призму компетенцій дійсно дає суттєві переваги.

Аналіз наукових джерел свідчить, що два основних аспекти компетенцій проявляються як опис робочих завдань або очікуваних результатів (походять від національних систем навчання, зокрема, National Scottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative (MCI), та як опис поведінки (спеціалізація у сфері ефективного управління). Перші визначають компетенції як здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації, а другі – різні варіації визначення компетенції як основної характеристики особистості, здатної досягти високих результатів у роботі [20, с. 3]. Це важливо у розрізі усвідомлення, що РПК перебуває на перетині кількох мегавекторів, які поділяються на сфери, менші за охопленням, а не за значенням.

Застосування компетенцій стало фундаментом усього сучасного менеджменту. Це – базовий підхід для роботи з персоналом на вищих посадах державних службовців у країнах Євросоюзу, де ПК – невід'ємна частина кадрової політики (відбір кадрів, їх оцінка та атестація, аналіз потреб у навчальній підготовці та під час розробки навчальних програм) [19, с. 106].

Компетенція описує не стільки елементи системи, скільки зв'язок між ними (саме в цьому її інтегральність), зокрема:

– *здатність до діяльності*, коли людина знає, може й хоче щось робити (В.А. Пруднікова);

– **розвиток і функціонування**, коли описується уявлення про ефективну людину в сучасному світі через опис орієнтовного типу життя (А.А.Пінський);

– **наслідок нової економіки і нового підходу до людських ресурсів** (М.П.Рижаків);

– **засіб змінити спосіб, технології** (оптимізувати/прагматизувати) системи освіти відповідно до завдань соціального оточення та проголосити цінність саме вмінь випускника, причому вмінь соціального типу, адже певна сума знань і вмінь не визначають компетенцію, оскільки значна роль в її прояві належить обставинам – за теорією С.Є.Шишова і В.А.Кальнея, якщо компетенція не проявлена, вона залишається лише прихованою можливістю [25].

Розробники компетенцій Л.Спенсер та С.Спенсер позиціонують компетенцію як системне утворення, елементами якого є тип і рівень базових якостей людей, які визначають “варіанти поведінки або мислення, що поширюються на різноманітні ситуації і тривають упродовж досить значного проміжку часу”.

Як системи, компетенції розглядаються також крізь призму:

– **входів** (потенційно існуюча здатність, включаючи знання, уміння, ставлення);

– **виходів** (демонстроване вміння домагатися ефективного вирішення професійних завдань і здійснення процесів);

– **процесу** (можливість використання знань і умінь для досягнення очікуваних результатів або поставлених цілей).

Оцінюючи компетенції “входу”, ми встановлюємо поріг можливості використання в практичній діяльності вроджених і набутих компетенцій завдяки навчанню. Компетенція як “вихід” має в основі проблему оцінки кращого, найбільш ефективного результату. Компетенція як процес пов’язує “вхід” і “вихід”.

Компетенції розрізняють за видами (загальні, ключові, що однаково важливі для усіх), специфічні (вирізняються за посадою та стосуються технічних аспектів роботи), коли керівник повинен мати знання з менеджменту та лідерські якості. Перелік видів компетенцій досить великий: власні, професійні, універсальні, базові, особистісні, корпоративні, спільні, виключні, стрижневі, традиційні, унікальні, випереджальні, технічні, необхідні, надлишкові, інформаційні, комунікативні, маркетингові, організаційні, управлінські/менеджерські тощо. Розглядаючи компетенції як компоненти компетентності і систему вимог до управлінського персоналу, Ханс Хінтерхубер (Hans H.Hinterhuber) та Вольфганг Попп (Wolfgang Poppe), наприклад, виділяють такі компетенції: функціональну (знання про технології, маркетинг), ситуаційну (вміння будувати управління на основі специфіки фаз життєвого циклу організації), інтелектуальну (наявність аналітичного мислення, мислення в категоріях комплексних взаємозв’язків, здатність до раціонального й абстрактного мислення в поєднанні зі спонтанністю як передумовою розвитку вмінь структурувати проблеми, розробляти і реалізовувати різні варіанти рішень), соціальна (комунікативні та інтеграційні здібності у внутрішній і зовнішній діяльності).

Еволюційним кроком у застосуванні компетенцій стали профілі, наприклад, профілі компетенцій лідерства в системі державної служби України, що розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою і виступають інструментом, який:

– фіксує відмінності між політичними й адміністративними посадами шляхом визначення очікуваних вимог до державних службовців на адміністративних посадах;

- розподіляється за рівнями керівників (вищий, середній, базовий);
- свідчить про наявність ключових, однаково важливих для всіх груп компетенцій лідерства, – аналітичне мислення, досягнення результатів – орієнтація на результат, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація [15].

На практиці компетенції, насамперед, пов'язують з трьома основними завданнями – рекрутментом і відбором, винагородою, навчанням і розвитком [20, с. 8], що безпосередньо поєднано з освітою, де сутність РПК полягає у прагненні до самозміни.

Самозміна (траєкторія і темп), як умова й дескриптор РПК керівника в реальному часі, визначаються індивідуумом і залежать від умов і самовизначення особистості. Цінності самовизначення мають бути чітко окреслені, чому можуть і повинні сприяти освітні системи, зокрема, системи професійного навчання. Таким чином, у системі освіти означене вище зумовлює зосередження уваги на актуалізації максимально розвиненої особистості, яка через об'єктивно й суб'єктивно трансформовані оптимальні характеристики має опанувати здатність віднаходити та демонструвати найкращу професійну діяльність. У системі навчання, насамперед, акцент можна робити на формі й змісті навчальних програм, критеріях і процедурі їх оцінювання, формулюваннях запиту на навчання.

Як бачимо, РПК безпосередньо пов'язується з **професійним розвитком** (далі – ПР). Однак ПР керівних кадрів у сфері державного управління на рівні ЦОВВ на сучасному етапі ускладнюється проблемами, зумовленими низкою суперечностей, зокрема: між правами громадян й інтересами держави, потребою в стабільності кадрового потенціалу державної служби і необхідністю його постійного оновлення, регламентацією управлінської діяльності керівника і необхідністю застосування творчого підходу до вирішення виробничих завдань тощо.

До об'єктивних факторів, які впливають на професійний розвиток державних службовців ЦОВВ, дослідники відносять потреби і престиж державної служби, вимоги і реальну здатність на професійному рівні вирішувати сучасні державно-управлінські завдання, до суб'єктивних – мотивацію особистісних і ціннісних орієнтацій [12]. Саме тому система професійного навчання державних службовців має являти собою багатогранність та комплексність, охоплювати широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних, економічних, політичних, філософських та інших проблем.

Урахування цих та інших запитів, переорієнтація на відповідність цілям і умовам реформування системи державного управління вимагає постійного дослідження, визначення і розвитку нових професійних компетенцій державних службовців, оскільки без зміни підходів до формування якості людських ресурсів, без підвищення адекватного рівня професіоналізму керівних кадрів та зміни їх ставлення до професійної діяльності жодна реформа не може бути ефективною, а залишатиметься простою реорганізацією організаційної структури системи органів виконавчої влади із перерозподілом функцій.

Дослідники зауважують: розвитку персоналу в організаціях уваги приділяється мало. З формальної точки зору всі процедури начебто витримані, однак насправді процеси залишаються розбалансованими, недоопрацьованими та суперечливими.

Щоб уникнути стратегічних прорахунків у формуванні майбутньої конкурентоспроможності інститутів державного управління та їх персоналу, необхідно змінювати, насамперед, орієнтацію роботодавців із “сьогодні і зараз” на “сьогодні для завтра”.

Час зрозуміти, що РПК слід розглядати як інтегративне та системне поняття, що включає низку взаємопов'язаних аспектів, які не протиставляються один одному, а відбивають його багатозначність.

РПК керівних кадрів є синонімом не тільки професійного розвитку людини, а й розвитком професії керівника у сфері державної служби, що передбачає процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників як у спеціальних навчальних закладах, так і на робочому місці, з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на нових посадах [8, с. 90] з орієнтацією на безперервність та динамічність розвитку і постійне вдосконалення, на прогресивну зміну ОСОБИСТОСТІ під впливом соціальних факторів професійної та власної діяльності упродовж усього професійного життя [7, с. 392].

Висновки. РПК керівних кадрів – процес обумовлений і невідворотний, однак без урахування специфіки роботи керівника, його місця в ієрархії посад та особливостей конкретної організації, її місії, стратегії тощо, навряд чи вдасться досягти бажаних результатів. РПК керівних кадрів можливий лише за умови запровадження формування його індивідуальної траєкторії та інтегральної оцінки, адже стан розвитку професійних компетенцій циклічний за суттю і потребує не тільки регулярної оцінки розвитку певного службовця, а й посади взагалі.

Кадрові служби та заклади професійного навчання, що пристосовуються до нових умов, об'єктивно не в змозі запустити РПК самостійно, оскільки жодна найкраща програма чи методика не можуть розв'язати інтегровані комплексні проблеми. У процесі РПК керівних кадрів необхідна активна участь усіх зацікавлених сторін, а ініціатива запиту на РПК кадрів має належати, насамперед, представникам влади, зокрема, керівникам ЦОВВ як посадовцям, які мають усвідомлювати суперечність між проблемними вимогами сьогодення та можливостями їх задоволення, формують зміст стратегії розвитку державної служби та приймають відповідні рішення.

Оптимізація ЦОВВ, що передбачає суттєві зміни їх функцій, становища і ролі [22], вимагає набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок працівників. Тому реальне запровадження системного підходу до РПК потребує належного механізму координації діяльності у цій сфері і ЦОВВ, і освітніх систем й інших учасників процесу.

Розробка програм професійного навчання керівних кадрів потребує вивчення та врахування аналізу їх повноважень, адже розбіжність між рівнями складності вирішуваних ними завдань та мірою відповідальності за їх наслідки, широке розмаїття у сферах діяльності державних службовців різних категорій вимагає формування досить широкого спектра ПК та методологій їх розвитку.

Формулювання принципів РПК керівних кадрів ЦОВВ як інтегративного та системного поняття включає низку взаємопов'язаних аспектів, що, на нашу думку, передбачає виокремлення найзатребуваніших ПК для діяльності керівника середньої ланки на центральному рівні державного управління у сфері виконавчої влади не лише сьогодні, а й у перспективі. Саме це визначатиме зміст РПК як джерела вимог до керівника, серед яких – і знання сучасного менеджменту, нормативно-правової бази, умінь, навички та здатність до управління тощо. Успішність управлінської діяльності зумовлена не лише розумовими здібностями, а й особистими цінностями і принципами, готовністю до самоактуалізації, умінням навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи, управляти потенціалом власного професійного успіху в умовах крос-культурного і часто екстремального середовища тощо.

Предметом *подальших наукових досліджень* можуть стати окремі напрями РПК, визначені низкою вимог до сучасної ефективної управлінської діяльності й майбутнього керівника у сфері державного управління.

Список використаних джерел

1. *Авер'янов В.* Система органів виконавчої влади: уточнення концептуальних засад реформування / В. Авер'янов // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 2.
2. *Башкин Е. Б.* Эффективность стратегических ассесмент-сессий в развитии профессиональных компетенций специалиста : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Башкин Е. Б. – М., 2010. – 257 с.
3. *Гончарук Н. Т.* Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
4. *Гончарук Н. Т.* Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Гончарук Н. Т. – К., 2008.
5. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
6. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровськ, 2011. – 524 с.
8. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
9. Модель професійної компетенції в управленні персоналом. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com>.
10. *Нижник Н.* Сутність понять “управління” і “керівництво” та їх застосування у державному управлінні / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 2. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=37747.
11. *Нинюк І. І.* Професіоналізм державних службовців України: сутність, стан і особливості формування : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Нинюк І. І. – К., 2004.
12. *Окіс О. Я.* Проблеми професійного розвитку державних службовців / О. Я. Окіс // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2009. – № 1 (35). – 520 с. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2009_1/index.html.
13. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011>.
14. Запровадження нових підходів до щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців : проект Головного управління державної служби України. – К., 2009. – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1026.
15. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні: проект документа у рамках реформи управління персоналом на державній службі в Україні // Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Квігень, 2010. – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1231.
16. Развитие профессиональной компетенции. – Режим доступу: <http://ru.mercuri.net/content/competence-development>.
17. *Садон Е. В.* Профессиональные компетенции как фактор становления профессиональной карьеры будущего специалиста : дис. канд. психол. наук : 19.00.03 / Садон Е. В. – Владивосток, 2009. – 218 с.
18. *Сороко В.* Стандарти у сфері управління персоналом: від типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців до профілів компетентності / В. Сороко, Н. Ходорівська, Т. Якименко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 3. – С. 155–169.
19. *Сороко В. М.* Теоретико-методологічні засади державно-управлінської діяльності: професійні стандарти, процедури, технології : монографія / В. М. Сороко, Н. В. Ходорівська, Н. А. Дмитрук. – К. : НАДУ, 2008. – 184 с.

20. *Уиддет С.* Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет и Сара Холлифорд. – М. : Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.
21. Теория управления: социально-технологический подход : энциклопед. слов. / под ред. В. Н. Иванова, В. П. Патрушкова ; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Муницип. мир, 2004. – 672 с.
22. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 груд. 2010 р. № 1085/2010. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>.
23. *Хуторянский А. С.* Формирование профессиональных компетенций работников по управлению рисками в страховых компаниях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Хуторянский А. С. – М., 2009. – 146 с.
24. *Шилов С. С.* Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шилов С. С. – М., 2003. – 109 с.
25. *Шишов С. Е.* Мониторинг качества образования в школе / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – Изд. второе. – М. : Пед. о-во России, 1999. – 36 с.
26. *Юрьева О. В.* Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления: социологический анализ : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08 / Юрьева О. В. – Казань, 2009. – 195 с.
27. *Ярмистий М. В.* Професійна та соціальна компетенція державних службовців / М. В. Ярмистий. – Режим доступу: <http://www.cppk.cv.ua/122.php>.