

УДК 35.071

Науменко Раїса Андріївна

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Київського національного торговельно-економічного університету,
доктор наук з державного управління, професор

Миколайчук Ірина Павлівна

доцент кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету,
кандидат економічних наук, доцент

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЮВАННІ КЕРІВНОГО
ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** У статті розглядаються проблеми оцінювання керівного персоналу державної служби в контексті реформування державної служби та пошуку основних чинників її удосконалення. Обґрунтовано сутність компетентнісного підходу до оцінювання керівного персоналу державної служби, що має базуватися на таких положеннях: урахування сфери діяльності та профілю базової підготовки при формуванні компетентностей, необхідних для виконання основних професійних функцій; набуття основних компетентностей (технологічної, комунікаційної, соціальної, особистісної); формування спеціальних компетентностей, які дають змогу ефективно діяти на конкретних посадах, що визначаються посадовою інструкцією. Профіль професійної компетентності визначено як комплексну характеристику посади державної служби, що містить комплекс елементів виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків.*

***Ключові слова:** компетентнісний підхід, оцінювання, професійна компетентність, державні службовці, керівний персонал, державна служба, кадрова політика, професійне навчання.*

Науменко Р.А., Миколайчук И.П. Компетентностный подход к оценке управления руководящим персоналом государственной службы Украины.

***Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы оценки руководящего персонала государственной службы в контексте реформирования государственной службы и поиска основных факторов ее совершенствования. Обосновано сущность компетентностного подхода к оценке руководящего персонала государственной службы, который должен базироваться на следующих положениях: учет сферы деятельности и профиля базовой подготовки при формировании компетенций, необходимых для выполнения основных профессиональных функций; приобретение основных компетенций (технологической, коммуникационной, социальной, личностной) формирование специальных компетенций, которые позволяют эффективно действовать на конкретных должностях, определяемых должностной инструкцией. Профиль профессиональной компетентности определено как комплексную характеристику должности государственной службы, содержащий комплекс элементов выполняемой по должности работы и перечень специальных знаний, умений и навыков, необходимых государственному служащему для исполнения должностных обязанностей.*

***Ключевые слова:** компетентностный подход, оценивание, профессиональная компетентность, государственные служащие, руководящий персонал, государственная служба, кадровая политика, профессиональное обучение.*

Naumenko R.A., Mykolaichuk I.P. Competently approach to assessment of leadership of civil service of Ukraine

Annotation. The article deals with the problems of evaluation of the civil service management personnel in the context of reforming the civil service and the search for the main factors of its improvement. The essence of the competence approach to evaluation of the civil service management personnel, which should be based on the following provisions, is substantiated: accounting of the sphere of activity and the basic training profile in forming the competencies necessary for the fulfillment of the main professional functions; the acquisition of basic competencies (technological, communication, social, personal), the formation of special competences that allow them to function effectively on specific posts determined by the job description. A profile of professional competence is defined as a comprehensive description of the civil service, which contains a set of elements in the job performed and a list of special knowledge, skills and skills necessary for a public servant to perform official duties.

Ke ywords: competency approach, assessment, professional competence, civil servants, management personnel, government service, personnel policy, vocational training

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі позитивних трансформаційних процесів у державі проблема професійної компетентності державних службовців стала предметом наукових філософських, психологічних, соціологічних досліджень і розглядається в контексті компетентнісного підходу. Після багаторічних досліджень психологи дійшли висновку, що ні досвід роботи, а ні дипломи, ні рекомендації колег насправді не можуть гарантувати, що службовець буде досить добре виконувати ту чи іншу роботу. Виявилося, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконання роботи фахівцем, дають його компетенції.

Сьогодні як ніколи актуалізується суспільна потреба в кадрах, які уособлюють три основні якості: професіоналізм, порядність, патріотизм.

В умовах реформування й модернізації державної служби питання компетентності керівного персоналу у сфері державної служби набувають пріоритетного значення і є важливим чинником підвищення ефективності управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз практики використання компетентнісного підходу у сфері державної служби свідчить, що окремі проблеми компетентностей державних службовців досить ґрунтовно досліджені в працях українських вчених Г.Атаманчука, Л.Гогіної, Т.Желюк, С.Зелінського, О.Ільїної, С.Лейко, О.Локшиної, О.Оболенського, Л.Пашко,

О.Слюсаренко та ін. Зазначені автори аналізують в цілому питання персоналу державної служби, визначають вимоги до формування їх професійних компетентностей, Однак існує багато нерозв'язаних теоретичних і практичних проблем, що стосуються дослідження наукових підходів до оцінювання керівного персоналу державної служби.

Формування цілей статті. Саме тому метою нашої статті й став розгляд питання щодо можливостей удосконалення професійних компетентностей керівного персоналу державної служби у світлі вимог, поставлених Стратегією реформування державного управління на 2016-2020 роки та планом заходів щодо її реалізації, [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у науці державного управління по суті немає досліджень щодо комплексного аналізу проблеми компетентнісного підходу до оцінки керівного персоналу в системі державної служби.

Виклад основного матеріалу. У сфері державної служби для успішної реалізації всіх напрямів управління персоналом: добору, розстановки, службового просування керівних кадрів, їх ротації, мотивації діяльності, розвитку керівного персоналу, що передбачає підготовку резерву керівних кадрів, розвиток кар'єри, навчання, основоположним є керівного персоналу. Саме оцінка керівного персоналу визначає ефективність, результативність і якість його праці.

Успішне впровадження Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки передбачає, перш за все, реформування державної служби [11]. Стратегією державної кадрової політики України визначено основні напрями кадрових реформ в усіх сферах суспільного життя, вагоме місце серед яких відводиться сфері державного управління. Адже від професіоналізму кадрового потенціалу залежить конкурентоспроможність держави та сталий соціально-економічний розвиток, про що зазначається й у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України. Зокрема, Президент наголосив

на тому, що, на жаль, влада допустила чимало прорахунків у кадровій політиці, а сміливі експерименти у цій сфері виявилися не достатньо ефективними [8].

Результати досліджень вітчизняних науковців дають підстави стверджувати, що управління кадровим потенціалом сьогодні реалізується без врахування системності та стратегічності кадрового планування. Зниження професійності, старіння кадрів, масові звільнення, спровоковані кризовим економічним станом підприємств, створюють передумови для зниження та втрати компетентностей кадрів [2]. Як показують результати досліджень, значна частина державних службовців з різних причин не займається системним розвитком свого професійного ресурсу, основу якого складає творчий потенціал. При цьому високий рівень напруженості професійної діяльності, специфічні труднощі в системі державної служби обумовлюють проблеми в особистісно-професійному розвитку державних службовців, ускладнюючи тим самим процес розкриття цього потенціалу і, відповідно, набуття вищого рівня компетентності для здійснення професійної діяльності.[6].

Законом України "Про державну службу" в останній редакції, ухваленій Парламентом України під час засідання Верховної Ради [9], було передбачено змінити систему підбору кадрів у органах державної влади, головними пріоритетами якої має стати професійна компетентність персоналу.

Державна служба є організуючою силою суспільства, оскільки, сприяючи здійсненню управління державою, запобігає хаосові в країні. Тому на сьогодні метою державної кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення органів державної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми.

Ефективність нововведень у державному управлінні визначається рівнем розвитку інноваційної культури та професійної компетентності державних службовців. У свою чергу, це диктує важливу вимогу: сучасний інноваційний

процес обов'язково повинен супроводжуватися технологією наукового забезпечення процесу самореалізації творчого потенціалу державного службовця, здатного проектувати свій індивідуальний шлях особистісного професійного розвитку, підвищення рівня професійної компетентності.

У Законі України "Про державну службу" визначено профіль професійної компетентності посади державної служби як комплексну характеристику посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. А рівень професійної компетентності особи - це характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками [9].

Поняття *competence* або *competency* («компетентність» (*competence*) відноситься до функціональних областей і «компетенція» (*competency*) до поведінкових областей, але використовується непослідовно) домінує в літературі з питань стратегії управління з 90-их років. У Європі, політика безперервної освіти (освіти впродовж життя), яка надає особливого значення неофіційному і неформальному навчанню, привела до появи таких ініціатив як Карта особистісних навичок (*Personal Skills Card*) і Європейська система акредитації навичок (*European Skills Accreditation System*), з метою ідентифікації та перевірки набутих компетенцій. Особливість такої політики пов'язана з моделлю «*Social Europe*»: починати з вивчення результатів, незалежно від способу їх досягнення, і в меншій мірі орієнтуватися на час, проведений в освітніх установах. Це є головним для забезпечення широкого доступу до навчання і побудови «кар'єрних сходів» для тих, хто мав менше можливостей для систематичної освіти і навчання, однак, розвинув компетенції, на основі власного досвіду. З цілями європейської політики «навчання на основі життєвого досвіду» пов'язані такі ключові компоненти компетентісного підходу, як:

- заснований на компетенціях для того, щоб об'єднати традиційну освіту, професійне навчання і навчання на основі особистого досвіду та детально розроблений в Європейській стратегії зайнятості (European Employment Strategy),

- заснований на потребі в постійному розвитку навичок і кваліфікації робочої сили і забезпеченні мобільності трудових ресурсів через формування загальних контрольних рівнів професійної компетентності [12].

Існують різні підходи до визначення типів компетенцій. Визнані британські автори наводять таку типологію: поведінкові компетенції, технічні компетенції, стандарти NVQs/SNVQs (встановлюють мінімальний стандарт у досягненні визначеної мети і виконанні дій, сформульований так, що його можна використовувати для спостереження і оцінки під час сертифікації) [1].

У зв'язку з нестачею кваліфікованої робочої сили в Великобританії, уряд в 80-их роках сформував новий підхід до VET на основі компетентності, щоб створити загальнонаціональну єдину систему виробничих кваліфікацій. Ця реформа VET замислювалася з метою створення моделі кваліфікацій на основі компетентності, яка згодом мала великий вплив на розробку подібних моделей в інших країнах Співдружності націй і Європейському союзу. Визначення компетенцій MSC було згодом прийнято в якості офіційного в роботі Департаменту зайнятості при розробки професійних стандартів. Урядовий огляд професійно-технічних кваліфікацій в 1996 (Бомонт, 1996) розширив визначення компетентності: «Здатність застосовувати знання, розуміння і навички відповідно до необхідних стандартів. Це включає: рішення проблем і відповідність вимогам, що змінюються». У той час як головний підхід у Великобританії ґрунтується на функціональній компетентності, деякі роботодавці стали розвивати власні моделі компетенцій для менеджерів, інші закликали до більш цілісного підходу до компетентності, що об'єднує знання, розуміння, цінності та навички, які «притаманні людям, що є професіоналами». Таким чином, сформувалась цілісна модель професійної компетентності, що

включає п'ять наборів пов'язаних компетенцій і компетентностей. Ця модель компетенцій включає п'ять вимірів:

- когнітивні компетенції, що включають не тільки офіційні знання, але так само і неофіційні - засновані на досвіді. Знання (знають - що), підкріплені розумінням (знають - чому), відрізняються від компетенцій.

- функціональна компетентність (навички або ноу-хау), включає, що «людина, яка працює в даній професійній області, повинен бути в змозі зробити ... [і] здатний продемонструвати».

- особистісні компетенції (поведінкові компетенції, «знають, як вести себе»), визначаються як «відносно стійкі характеристики особистості причинно пов'язані з ефективним або чудовим виконанням роботи».

- етична компетентність, «особиста думка і професійні цінності, здатність приймати засновані на них рішення в робочих ситуаціях».

- мета-компетенції, відносяться до здатності справлятися з невпевненістю, також як і з повчаннями і критикою. [12].

Компетенція пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює в певній сфері діяльності наперед задане коло питань, в яких особа повинна бути добре обізнана. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їх засвоєння, що виявляється в процесі практичної діяльності [4].

У робочій програмі Європейської Комісії «Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська довідкова система» визначено вісім груп (domains) ключових компетентностей, кожна з яких включає визначення, а також перелік відповідних знань (knowledge), вмінь (skills) і цінностей (attitudes). Отже, до переліку груп (або категорій) ключових компетентностей укладачі програми відносять спілкування рідною мовою, спілкування іноземною мовою, математичну компетентність і базові компетентності у галузі науки і техніки, цифрову компетентність, вміння вчитися, міжособистісну, міжкультурну і соціальну компетентності, громадянську компетентність, підприємливість, культурне вираження [5, с. 20].

Основними інструментами управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу є підготовка або відбір кадрів, перепідготовка, підвищення кваліфікації і адаптація працівників до змін.

Цікавою, на нашу думку, є американська модель універсальних компетентностей персоналу державної служби, якими повинні володіти всі керівники державних установ. Однак, для кожної групи керівників встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Зазначена модель реалізується в державних організаціях Сполучених Штатів з метою ефективного добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності.

У представленій моделі компетентності державних службовців керівні кадри поділено на чотири кваліфікаційні рівні: вищий, перший, другий, третій. Для кожного рівня встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Так, керівники вищого кваліфікаційного рівня повинні мати такі компетентності:

- загальне бачення – розвиток загального бачення в організації, забезпечення широкої підтримки у проведенні організаційних змін;
- поінформованість про зовнішню обстановку – інформованість про закони, політику і політиків, адміністративні пріоритети і тенденції, актуальні інтереси, розуміння зовнішнього впливу окремих осіб і нормативно-правових актів, широке використання інформації при прийнятті державних рішень;
- стратегічне мислення – вироблення ефективної стратегії, пов'язаної з державним управлінням і конкурентною політикою; оцінювання проблем державної політики і стратегічне планування з урахуванням довгострокової перспективи; визначення цілей і встановлення пріоритетів, враховування потенційних загроз і визначення можливостей.

Для керівників першого кваліфікаційного рівня необхідні компетентності:

– творче і інноваційне мислення – розвиток нових підходів у різних ситуаціях і застосування інноваційних рішень, створення робочої обстановки, що сприяє творчій ініціативі, розвиток і реалізація нових і актуальних програм, технологій у роботі;

– орієнтація на потреби громадян – активне вивчення потреб громадян, задоволення їх запитів, постійний пошук шляхів удосконалення надання управлінських послуг;

– управлінський контроль і координація – забезпечення узгодженої взаємодії процесів в організації, сприяння ефективній роботі всіх елементів організаційної системи;

– фінансове управління – підготовка і затвердження бюджету, моніторинг витрат, управління договорами, оптимальне управління фінансовими ресурсами органів державної влади;

– управління технологіями – сприяння працівникам в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій в роботі організації, навчання працівників новим технологіям;

– управління людськими ресурсами – забезпечення ефективного добору та розстановки, навчання, оцінки кадрів, розробка систем мотивації, створення командного морально-психологічного клімату, систем відповідальності та дисциплінарного впливу.

Показниками успішної діяльності державних службовців є такі компетентності: точність, надійність у виконанні покладених на службовця завдань, ретельність, пильність, старанність, уважність, професіоналізм у виконанні завдань, розсудливість, особистість, ставлення до колег, обсяг виконаної роботи, успіх у підвищенні службовця, ініціативність, виконання роботи, організаційні здібності, здатність до керівництва, стимулювання кар'єрного росту [10, с. 127].

Американський досвід порівневого моделювання компетентності керівних кадрів державної служби може бути адаптованим в Україні, оскільки дозволяє створити систему відбору та навчання керівників, орієнтовану

одночасно на розвиток у них необхідних якостей і професійних знань і здійснення оцінювання персоналу відповідно до обраних стандартів.

Предметом оцінки та відбору керівного персоналу у сфері державної служби є якості та здібності керівників. Для об'єктивної оцінки керівного персоналу потрібна нова, науково обґрунтована система критеріїв. Доцільно визначати інтегровану оцінку ефективності діяльності керівного персоналу виходячи із характеру його впливу на результати управлінської чи функціональної структури та зайняття категорії керівної посади.

У Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу зазначено, що діюча в Україні система державної служби має певні проблеми, які потребують подальшого розв'язання, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів ЄС. Зокрема, це стосується впровадження єдиної системи оцінювання роботи державних службовців у цілому, і в тому числі, об'єктивної оцінки керівного персоналу у сфері державної служби [3].

Управління керівним персоналом у сфері державної служби передбачає різноманітні процедури його оцінювання. З огляду системних позицій оцінювання керівного персоналу у сфері державної служби, його оцінка є сукупністю якостей та здібностей, спрямованих на підвищення ефективності управління керівним персоналом.

Для об'єктивної оцінки керівного персоналу потрібна нова, науково обґрунтована система критеріїв. Доцільно визначати інтегровану, сумарну оцінку ефективності діяльності керівного персоналу виходячи із характеру його впливу на результати управлінської чи функціональної структури та зайняття категорії керівної посади.

Як свідчить практика, критерії для оцінювання керівників, які займають вищі посади державної служби (категорія А) та середнього рівня (категорія Б) мають свої особливості. Зокрема, для керівників категорії А можна виділити такі критерії:

- здатність до ефективного управління й координації діяльності органу державної влади та його структурних підрозділів;
- готовність до реалізації державної політики,
- здатність приймати управлінські рішення та відповідати за їх наслідки, прогнозувати їх результати;
- вміння виявляти, розвивати і ефективно реалізовувати власні професійні здібності та потенціал і творчі можливості підлеглих;
- здібності та вміння аналізувати проблеми і визначати пріоритети державної політики на всіх рівнях управління: центральному, регіональному, місцевому та вміння їх розв'язувати;
- вміння оперативно приймати правильні управлінські рішення у кризових ситуаціях з урахуванням викликів та ризиків;
- готовність до змін, постійного вдосконалення, впровадження інновацій та реалізації проектів;
- здатність раціонально розподіляти управлінський ресурс, контролювати діяльність підлеглих і виконання прийнятих рішень.

Сутність компетентнісного підходу до оцінювання керівного персоналу державної служби має базуватися на таких положеннях:

- урахування сфери діяльності та профілю базової підготовки їх при формуванні їх компетентностей, необхідних для виконання основних професійних функцій;
- набуття основних компетентностей: технологічної, комунікаційної, соціальної, особистісної;
- формування спеціальних компетентностей, які дають змогу ефективно діяти на конкретному робочому місці, пов'язані з функціями конкретного робочого місця, що визначаються посадовою інструкцією.

Механізм оцінювання, що забезпечує його ефективні результати, має обов'язково містити такі елементи: суб'єкт оцінювання, об'єкт оцінювання, науково розроблені критерії оцінювання діяльності, методи оцінювання; процедуру оцінювання [7, с. 318].

Реформування системи державної служби в подальшому передбачає вирішення завдань щодо розвитку керівного персоналу, які потребують створення системи незалежного оцінювання керівних кадрів, що ґрунтується на удосконаленні профілів компетентності для всіх керівних посад у системі державної служби та створенні мережі незалежних центрів оцінювання претендентів на керівні посади.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, існуючі системи оцінки не повною мірою відповідають сучасним вимогам і не забезпечують комплексної, інтегрованої оцінки керівників з урахуванням вивчення потреб державних службовців у підвищенні їх рівня компетентності, Застосування компетентнісного підходу при відборі кадрів на посади керівного персоналу державної служби дасть можливість досягти головної мети державної кадрової політики – формування й раціонального використання кадрового потенціалу держави.

Перспективи подальших розвідок. Перевагою використання компетентнісного підходу в оцінюванні керівного персоналу сьогодні є створення професіограм державних службовців різних категорій посад, що дасть змогу забезпечити ефективне управління керівним персоналом у сфері державної служби України. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на пошук та розвиток моделі успішного фахівця державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; под ред. С.К. Мордовина ; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – С. 174–178.
2. Ільїна О.А Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О.А. Ільїна // Економіка та управління національним господарством с.72-77. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/13.pdf
3. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс] : схвалена Указом Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>
4. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз / С.В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pptp.org.ua/images/2013/04/15.pdf.pdf>
5. Локшина О.В. Розвиток компетентнісного підходу в освіті Європейського Союзу / О.В. Локшина // Шлях освіти. – 2007. – № 1. – С. 16–21, с. 20

6. Науменко Р.А., Бериславська О.М. Детермінанти нової моделі публічного управління. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. Київ: НАДУ, 2018. Т.5. С. 58-61
7. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с., с. 318–319
8. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році: Послання Президента України до Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-49726>
9. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Ост. ред. 15.11.2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
10. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісник НАДУ : зб. наук. пр. ; редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – № 2. – С. 123–132., с. 127
11. Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки та план заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>
12. *Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton.* Що таке компетенції? (2005) [Електронний ресурс] // Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005. – Toulouse Business School, France / перекл з англ. Я.Ю.Спугаєва.URL: <http://hr-portal.ru/blog/chto-takoe-kompetencii>

Statement of the problem. At the present stage of the positive transformational processes in the state, the problem of professional competence of civil servants has become the subject of scientific philosophical, psychological, and sociological research and is considered in the context of a competent approach. After years of research, psychologists came to the conclusion that no work experience, nor diplomas, nor recommendations of colleagues in fact can not guarantee that an employee will perform well enough to do one or another job. It turned out that the ability to most accurately predict the quality of the work of a specialist, give him competence. Today, as ever, the social need for personnel, which embodies three main qualities: professionalism, decency, patriotism, is becoming more and more actual.

In the context of reforming and modernizing the civil service, the issue of the competence of senior personnel in the field of civil service becomes a priority and is an important factor in improving the efficiency of management.

Urgency An analysis of the practice of using the competent approach in the field of civil service shows that certain problems of the competences of civil servants have been thoroughly investigated in the writings of Ukrainian scholars. The mentioned authors analyze in general the issue of civil service personnel, determine the requirements for the formation of their professional competencies, however, there are many outstanding theoretical and practical problems related to the research of scientific approaches to the evaluation of civil service management personnel.

The purpose of the article. That is why the purpose of our article was to consider the issue of the possibilities of improving the professional competencies of the civil service management in the light of the requirements set by the Strategy for the Reform of Public Administration for 2016-2020 and the plan of measures for its implementation.

Our task was to study. At the same time, in the science of public administration, there is essentially no research on a comprehensive analysis of the problem of a competent approach to assessing senior staff in the civil service system.

Summary. The article deals with the problems of evaluation of the civil service management personnel in the context of reforming the civil service and the search for the main factors of its improvement. The essence of the competence approach to evaluation of the civil service management personnel, which should be based on the following provisions, is substantiated: accounting of the sphere of activity and the basic training profile in forming the competencies necessary for the fulfillment of the main professional functions; the acquisition of basic competencies (technological, communication, social, personal), the formation of special competences that allow them to function effectively on specific posts determined by

the job description. A profile of professional competence is defined as a comprehensive description of the civil service, which contains a set of elements in the job performed and a list of special knowledge, skills and skills necessary for a public servant to perform official duties.

Conclusion and outcomes. The reform of the civil service system further envisages solving tasks for the development of management personnel that require the establishment of a system of independent assessment of management personnel, based on the improvement of the competence profiles for all management positions in the civil service system and the creation of a network of independent centers for assessing candidates for management positions.

Thus, existing evaluation systems do not fully meet modern requirements and do not provide integrated, integrated assessment of managers, taking into account the study of the needs of civil servants in raising their level of competence. Application of a competent approach in selecting staff for civil servants will enable the main goal of the state personnel policy - formation and rational use of personnel potential of the state.

The advantage of using the competency approach in evaluating senior staff today is the creation of professional profiles of civil servants of different categories of positions that will enable the effective management of senior personnel in the civil service of Ukraine. Further research can be aimed at finding and developing a model of a successful civil service specialist.