

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 352.005

**Новікова Наталія Леонідівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Київський національний торговельно-економічний університет*

**Новикова Наталия Леонидовна**

*доктор экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой публичного управления и администрирования  
Киевский национальный торгово-экономический университет*

**Novikova Natalia**

*Doctor of Sciences in Economics,  
Head of Department of Public administration  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Ладонько Людмила Степанівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Київський національний торговельно-економічний університет*

**Ладонько Людмила Степановна**

*доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры публичного управления и администрирования  
Киевский национальный торгово-экономический университет*

**Ladonko Liudmyla**

*Doctor of Sciences in Economics,  
Professor of the Department of Public Administration  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Мірко Наталія Вікторівна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Київський національний торговельно-економічний університет*

**Мирко Наталия Викторовна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры публичного управления и администрирования  
Киевский национальный торгово-экономический университет*

**Mirko Natalia**

*Candidate of Sciences (PhD) in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Public Administration  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**ЕТИЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЦІННІСНИХ  
ВИМІРІВ**

**ЭТИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ОРГАНОВ  
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЦЕННОСТНЫХ  
ИЗМЕРЕНИЙ**

**ETHICAL COMPETENCES OF THE LOCAL AUTHORITIES  
OFFICIALS IN THE CONTEXT OF VALUE CRITERIA**

*Анотація. В статті проаналізовані компетенції посадових осіб органів місцевого самоврядування. Встановлено, що умовою демократичного публічного управління, яке користується повагою в суспільстві, є державні службовці, які володіють професійними знаннями та діють в межах закону.*

*Доведено, що в Україні активно запроваджуються правила етичної поведінки державних службовців, мета яких зміцнення рівня довіри*

*громадян до державних органів, органів місцевого самоврядування, забезпечення ефективної діяльності та уніфікації вимог до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, посилення персональної відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків, запобігання зловживанням службовим становищем.*

*Визначено, що особлива актуальність етики державної служби обумовлена тим, що питання етики, норм та правил поведінки державних службовців раніше не регулювалися спеціальними нормативними актами.*

*Зазначено, що проблеми етичної поведінки державних службовців потребують наукового та законодавчого вирішення. Морально-етичний вигляд державних службовців є актуальною проблемою сьогодення, оскільки зрілість суспільства визначається його моральними цінностями.*

**Ключові слова:** *компетентність, професійна компетентність, етичні компетенції, міське самоврядування, державний службовець, публічне управління.*

**Анотація.** *В статті проаналізовані компетенції должностных лиц органов местного самоуправления. Установлено, что условием демократического публичного управления, которое пользуется уважением в обществе, являются государственные служащие, которые обладают профессиональными знаниями и действуют в рамках закона.*

*Доказано, что в Украине активно внедряются правила этического поведения государственных служащих, цель которых укрепление уровня доверия граждан к государственным органам, органам местного самоуправления, обеспечению эффективной деятельности и унификации требований к государственным служащим и должностным лицам местного самоуправления, усиление ответственности за ненадлежащее исполнение служебных обязанностей, предотвращении злоупотреблений служебным положением.*

*Определено, что особая актуальность этики государственной службы обусловлена тем, что вопросы этики, норм и правил поведения государственных служащих ранее не регулировались специальными нормативными актами.*

*Отмечено, что проблемы этического поведения государственных служащих требуют научного и законодательного решения. Морально-этический облик государственных служащих является актуальной проблемой современности, поскольку зрелость общества определяется его моральными ценностями.*

**Ключевые слова:** *компетентность, профессиональная компетентность, этические компетенции, местное самоуправление, государственный служащий, публичное управление.*

**Summary.** *The article analyzes the competences of the local authorities. It is defined, that the condition for the democratic public administration, which is respected in society, is the civil servants who have professional knowledge and act within the law.*

*It is proved, that the rules of ethical behavior of the civil servants are being actively introduced in Ukraine, the purpose of which is to strengthen the confidence level of the citizens in government bodies, local authorities, ensuring effective operation and unification of requirements for the civil servants and the local government officials, increasing of the responsibility for improper performance of the official duties as well as prevention of abuse of office.*

*It is known, that the particular relevance of the public service ethics is due to the fact that the issues of ethics, standards and rules of conduct for public servants have never been regulated by special regulations.*

*It is noted, that the problems of ethical behavior of the public servants require scientific and legislative solutions. Moral and ethical appearance of the*

*public servants is an urgent issue of nowadays since the maturity of a society is determined by its moral values.*

**Key words:** *competency, professional competency, ethical competencies, local government, public servant, public administration.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день всі місцеві органи влади є важливим елементом політичної системи нашої країни у механізмі народовладдя. Організація публічної влади на місцях здійснюється або через місцеві органи державної виконавчої влади, які призначаються центральними органами виконавчої влади, або через місцеві органи, які обираються населенням, що проживає на певній території та має закріплений статус відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Найважливішою функцією цих органів є місцеве державне управління. Взагалі місцеве самоврядування можна розглядати як організацію публічної влади на місцях, з відповідною діяльністю місцевих органів та їх посадових осіб. В наш час місцеве самоврядування являє собою один з основних інститутів громадянського суспільства, від якого повною мірою залежить вдале функціонування територіальних громад нашої країни. Отже, саме від компетенцій органів місцевого самоврядування та від уміння якісно та кваліфіковано застосовувати свої повноваження, залежить якість та рівень життя населення.

Процес розбудови системи місцевого самоврядування, започаткованої на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування, є одним із стратегічних завдань розвитку України як демократичної держави. Практика свідчить, що особливо нагальним є пошук та ствердження засадничих основ існування держави, функціонування публічно-управлінських інститутів, формування простору діалогу та довірою між владою та громадянами. Виявлення ціннісних

підвалин публічного управління, що надає осмисленості та змістовної наповненості публічно-управлінським відносинам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз досліджень свідчить, що проблеми становлення, розвитку й реформування місцевого самоврядування та публічної влади в Україні перебувають у центрі уваги вітчизняних науковців, зокрема, можна назвати публікації Бакуменка В.Д. [1], Гогіної Л.М. [2, 3], Науменко Р.А. [3], Тертичка В.В. [4], Червякової О.В.[1] та ін. Поняття професійна компетентність розглядали на різних рівнях і під різними кутами зору вітчизняні й зарубіжні науковці. Войтович Р.В. [5], Ковбасюк Ю.В. [5], Маслов В. І.[6], Мудрик А.Б. [7], Пашко Л.А. [8] в своїх роботах наголошують, що державний службовець, це не тільки висококваліфікований фахівець, але й особистість, яка визначає якість життя інших людей. Питання етики державних службовців в своїх працях досліджують Василевська Т. Е.[9], Саламатов В. О.[9], Марушевський Г. Б. [9] та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** – дослідити сутність компетенції посадових осіб органів місцевого самоврядування, визначити необхідність зміни підходів до вироблення та реалізації державної політики побудованої на етичних цінностях.

**Виклад основного матеріалу.** Формування громадянського суспільства – багатогранний процес, складність якого обумовлена залежністю від людського ресурсу. Антропологічний фактор діє по-різному, успіх перетворень у кожній галузі залежить від усвідомлення всіма членами суспільства потреби змін, від підтримки їх тією частиною громади, якої вони безпосередньо стосуються, і – чи не найважливіше – від професіоналізму службовців, їх спроможності забезпечити втілення реформаторських рішень у життя.

В зв'язку з переходом на нову модель публічного управління в зарубіжній та вітчизняній літературі активізуються дослідження з



теоретичного обґрунтування проблеми нового публічного менеджменту як інноваційного підходу до надання послуг населенню.

Проаналізувавши численну кількість наукових джерел, ми дійшли висновку, що у світі існують різні точки зору, які розкривають якісно нові підходи до розуміння компетентності.

Словник іншомовних слів тлумачить це поняття таким чином: «компетентний» (від лат. *competens* – належний, відповідний) – 1) досвідчений у певній галузі, якомусь питанні; 2) повноважний, повноправний у розв'язанні якоїсь справи; «компетентність» – поінформованість, обізнаність, авторитетність; «компетенція» (лат. *competentia*, від *compeo* – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) – коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи, коло питань, у яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід [12].

У тлумачному словнику за редакцією Т. Козлової знаходимо визначення аналізованого поняття як особисті можливості посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дозволяють брати участь у виробленні певного кола рішень або вирішувати самому питання завдяки наявності певних знань, навичок [17].

Актуальним для нашого дослідження є визначення поняття компетентності як готовності на професійному рівні виконувати свої посадові і фахові обов'язки відповідно до сучасних теоретичних надбань і кращого досвіду, наближення їх якості до світових вимог і стандартів [13].

На думку В.Маслова та В. Шаркунової, компетентність є поєднанням такого рівня науки і практики у діяльності конкретної людини, який дає змогу постійно забезпечувати високий кінцевий результат з мінімальними витратами нервової, фізичної енергії людей, досягати ефективної організації особистої і колективної праці, є результатом ґрунтовної базової підготовки, творчої діяльності і безперервного підвищення світоглядного, професійного і загальнокультурного рівня в різноманітних формах [6].

Узагальнюючи попередні визначення, можна стверджувати, що компетентність – це певний рівень інтегрування знань, умінь, навичок, досвіду та особистих якостей фахівця, який забезпечує ефективність та якість виконуваної ним професійної діяльності.

Особливої значущості в суспільстві, зокрема набуває професійна компетентність службовця, що диктується вимогами життя і висувається на передній план. Професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

У контексті аналізу різних суджень щодо трактування поняття «професійна компетентність» виділяємо, на нашу думку, найдоречніші.

В. Горб вважає «професійну компетентність» особистісними якостями фахівця, які дають йому можливість діяти в межах певних професійних обов'язків. До цих можливостей науковець відносить загальні і спеціальні здібності особи до здійснення певної професійної діяльності; знання та вміння, крім того, і накопичений життєвий і професійний досвід; готовність до професійної діяльності [10].

В. Маслов розглядає професійну компетентність як результат творчої діяльності, всебічної базової підготовки і безперервного підвищення загальнокультурного, світоглядного і професійного рівнів, що в результаті приводить до поєднання теорії та практики в професійній діяльності конкретного спеціаліста на такому рівні, що дасть можливість постійно забезпечувати найвищий результат із мінімальними затратами фізичної та нервової енергії людини [6].

У контексті досліджень Н.Пов'якель, професійну компетентність розглядається як інтегральна характеристика професіоналізму, яка дозволяє визначити рівень підготовленості та здатність особистості



успішно вирішувати професійні завдання і виконувати професійні обов'язки. Тому професійна компетентність виступає як основний компонент професіоналізму і визначальний фактор успішності реалізації соціальних та життєдіяльнісних функцій службовця [16].

Відповідно до ст. 140 Конституції України, «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [14].

Діяльність органів місцевого самоврядування в Україні відбувається на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування [11].

Відповідно до ст. 2 Закону «Про місцеве самоврядування», місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [11; 14].

Самоврядування в Україні повинно поєднувати в собі як місцеві, так і загальнодержавні інтереси.

Згідно з ст. 144 Конституції України «Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території» [11].

Сама суть місцевого самоврядування полягає в можливості, гарантованій державою, для територіальної громади, її громадян та їх

органів, розв'язувати місцеві справи та керувати ними, діючи в межах законів, під свою відповідальність та в інтересах місцевої громади, з можливістю здійснення як безпосередньо територіальною громадою, так і через власні органи місцевого самоврядування, тобто через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи.

Згідно з ст. 141 Конституції України, «До складу сільської, селищної, міської ради входять депутати, які обираються жителями села, селища, міста на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування» [14].

Під місцевим самоврядуванням слід розуміти сукупність таких форм і об'єднань, як територіальна громада, сільська (міська) рада, сільський (міський) голова, виконавчий комітет сільської (міської) ради, районна рада, обласна рада, де дві останні структури являються по відношенню до територіальних громад представницькими органами регіонального рівня.

Територіальна громада - це населення, що проживає у певному населеному пункті: в селі, або в місті. Органи місцевого самоврядування територіальних громад складаються з таких владних утворень:

- виборний колегіальний орган, тобто сільські або міські ради;
- голова сільської (міської) ради;
- виконавчий комітет відповідної ради;
- депутатські комісії (як постійні, так і тимчасові);
- комунальні підприємства;
- різноманітні виконавчі органи – відділи, департаменти тощо.

З позиції New Public Management по-новому розглядаються підходи до виконання чиновниками публічних функцій, ключовими з яких є підвищення відповідальності за надання послуг населенню, підвищення якості послуг що надаються.

Поняття «компетенція» стосовно до органів місцевого самоврядування включає в себе не лише повноваження. Повноваження –

це відповідні права і обов'язки, а компетенція включає в себе окрім повноважень, ще й предмети відання. Відання повинно визначати ті сфери життя, в яких задіяні конкретні органи місцевого самоврядування. Тому компетенції органу місцевого самоврядування представляють собою визначення тієї сфери місцевого життя, в якій діє даний орган місцевої влади. Отже, компетенція органів місцевого самоврядування - це визначені Конституцією та чинним законодавством держави предмети відання, права та обов'язки суб'єктів системи місцевого самоврядування, необхідні для реалізації завдань і функцій місцевого самоврядування на відповідній території [14].

При вивченні етики публічного управління важливим є визнання можливості його спрямування на реалізацію інтересів різних суб'єктів. На врахування цього аспекту управлінської діяльності спирається концепція розмірностей (вимірів) етичності управління Макса Вебера. Він звернув увагу на три аспекти взаємовідносин влади і суспільства, що відображають етичність управління. Це довіра, вплив (сила) суб'єкта управління, інтереси і цінності, на які зорієнтована влада. При застосуванні цієї моделі до публічного управління виділяють наступні виміри його етичності: – довіра до суспільних інститутів, соціальних суб'єктів й інституцій публічного управління; – вплив/влада цих інститутів; – спрямованість діяльності відповідних інститутів (на реалізацію яких саме і чий інтересів вона спрямована) [15].

Повноваження органів місцевого самоврядування діляться на власні і делеговані. «Законодавець наділяє органи місцевого самоврядування владними повноваженнями з метою реалізації ними публічних завдань, які становлять категорію власних завдань. Проте в процесі здійснення публічної діяльності може виникати необхідність передачі виконання інших завдань, ніж ті, які визначені в базових законах про місцеве самоврядування. Ці завдання є делегованими. Власні виконуються

самостійно, а під час виконання делегованих відбувається контроль з боку суб'єкта, який здійснив делегування» [11].

Основні аспекти служби в органах місцевого самоврядування вперше визначені в Указі Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: «Реформування державної служби в Україні покликано забезпечити підбір і розстановку високопрофесійних, чесних і патріотично налаштованих кадрів апарату управління. Запровадження інституту служби в органах місцевого самоврядування має базуватися на таких концептуальних положеннях: служба в органах місцевого самоврядування є автономною формою публічної служби і являє собою професійну, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом; служба в органах місцевого самоврядування базується на загальних принципах публічної служби в Україні і здійснюється на основі єдиної державної політики. Крім того, в її основу мають бути покладені специфічні принципи, притаманні лише цій формі публічної служби:

- самостійності органів та посадових осіб місцевого самоврядування в межах їх повноважень;
- відповідальності службовцями перед територіальною громадою;
- поєднання загальних вимог до служби в органах місцевого самоврядування, встановлених законодавством, національних, історичних та місцевих традицій служби, визначених статусами територіальних громад» [18].

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження

щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [11].

Національне агентство України з питань державної служби затвердило «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» в яких зазначено, що основною метою діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є служіння народу України та територіальній громаді, охорона та сприяння реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.

Ці Правила регулюють етичні засади діяльності державних службовців та полягають у дотриманні принципів етики державної служби. Під час прийняття на службу в місцевих органах влади особа ознайомлюється з цими Правилами, та зобов'язується дотримуватися їх у своїй подальшій службовій діяльності. Етика державного службовця – це система придатних та усвідомлених норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать даному суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм і ефективність роботи державного службовця – це показник його моральності, вірності своєму професійному обов'язку [9].

Влучно, на нашу думку, з цього приводу висловився Говард Віттон (спеціаліст-консультант і практик у сфері етики державної служби, антикорупційної політики та нарощування потенціалу державної служби колишній Головний адміністратор Групи з етики програми ОЕСР SIGMA), який сказав: «Якщо ми не навчатимемо професійної етики державних службовців, і не управлятимемо нею відповідним чином, ніякий кодекс чи процедура не будуть ефективними, оскільки вони не будуть зрозумілими. А якщо ми будемо це робити, кодекси та більшість процедур будуть непотрібні» [10].

При цьому у етизації діяльності ми вбачаємо головним не стандартизацію й не надмірне підпорядкування поведінки чиновника жорстким правилам, а глибинне усвідомлення змісту цих правил та самодисципліну по їх дотриманню, що має вплинути на гуманізацію стосунків з іншими суб'єктами. Справжня етика службових відносин означає не формальне дотримання моральних норм, а прояв у повсякденній діяльності справжньої людяності, поваги до інших, шанування прав людини і громадянина.

Етична проблематика глибоко укорінена в контексті ціннісних вимірів публічного управління. Етика акцентує увагу на цінностях, що мають бути наявними в публічно-управлінських рішеннях, дає моральне обґрунтування як напрямкам політики так і конкретним публічно-управлінським рішенням; допомагає розв'язати ціннісні конфлікти, що спроможні загальмувати здійснення політики, є системо утворюючим чинником для функціонування владних структур та поведження представників публічного управління.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** На сьогодні в Україні етика і висока кваліфікація державного службовця є засадничими умовами успіху реформ, що запроваджуються в державі і саме вони складають гуманістичну основу організації професійної діяльності посадових осіб.

Отже, важливим завданням етики публічного управління є підвищення рівня морально-етичних основ публічного службовця, озброєння його знаннями, завдяки яким можуть бути більш ефективно подолані протиріччя у його професійній діяльності. Також потребують подальшого дослідження та вирішення питання відповідальності публічного службовця за порушення правил етики, які будуть не тільки зафіксовані в нормативних документах, а й найдуть обов'язкового виконання на практиці.



## Література

1. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. праць. К. : ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7–16.
2. Гогіна Л.М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження // Аналітика і влада. 2010. № 2. С. 45–55.
3. Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Серов О.В., Тодосова Г.І. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан і проблеми забезпечення : наук. розробка. К. : НАДУ, 2012. 60 с.
4. Тертичка В. Підготовка вищих державних службовців: як управляти поновому / Актуальные проблемы государственного управления на современном этапесоздания государства : сб. матер. VII Всеукр. науч.практич. конф. Луцк. 2013. С. 122–126.
5. Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади: наук. розробка; [за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович]. К. : НАДУ. 2015. 64 с.
6. Маслов В.І. Наукові основи та технології компетентного управління: монографія/ В. І. Маслов, О. С. Бондар, К. В. Горащ. Тернопіль: Крок. 2012. 320 с.
7. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномена. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>
8. Пашко Л.А. Актуалізація людського фактора в сфері державного управління як запорука результативності взаємодії в форматі “державна – громадянське суспільство” / Громадські організації та органи

- державного управління: питання взаємодії : моногр.; [за ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка]. Черкаси : Вид-во Чабаненко, 2009. 305 с.
9. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник [за заг. ред. Т. Е. Василевської]. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
10. Горб В. Г. Основна освітня програма закладу вищої освіти: проблеми і рішення / В. Г. Горб // Стандарти і моніторинг в освіті. 2004. №2 С. 22.
11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> від 21.05.1997 р. в редакції від 11.01.2019 р.
12. Інтернет-сайт «Навчальні матеріали онлайн», стаття «Компетенція органів місцевого самоврядування та їх відносини з центральними органами держави. URL: [https://pidruchniki.com/1056041254156/politologiya/kompetentsiya\\_organiv\\_mistsevogo\\_samovryaduvannya\\_vidnosini\\_tsentralnimi\\_organami\\_derzhavi](https://pidruchniki.com/1056041254156/politologiya/kompetentsiya_organiv_mistsevogo_samovryaduvannya_vidnosini_tsentralnimi_organami_derzhavi) (дата звернення 20.04.2020)
13. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду М.С. Головань. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52560/5/Holovan\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52560/5/Holovan_competence.pdf) (дата звернення 21.04.2020)
14. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> від 28.06.1996 р.
15. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018, 312 с.
16. Пов'якель Н. І. Професіогенез саморегуляції професійного мислення в системі фахової підготовки / Н. І. Пов'якель. К.: НПУ ім. Драгоманова, 2003. 295 с.
17. Козлова Т. Тлумачний словник для школярів: граматика, словосполучення, орфографія. К.: Айріс-Прес, 2011.

18. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (дата звернення 23.04.2020).

### References

1. Bakumenko V.D., Chervyakova O.V. Transformaczi`jni` tendenczi`yi derzhavnogo upravli`nnya v umovakh suspi`l`nikh zmi`n // Naukovi` rozvi`dki z derzhavnogo ta muni`cipal`nogo upravli`nnya : zb. nauk. prac`. K. : VPCz AMU, 2012. Vip. 2. S. 7–16.
2. Gogi`na L.M. Kompetentni`snij pi`dkhi`d u profesi`jnomu navchanni` derzhavno-upravli`ns`kikh kadri`v: aktual`ni`st`, peredumovi ta problemi vprovadzhennya // Anali`tika i` vlada. 2010. # 2. S. 45–55.
3. Naumenko R.A., Gogi`na L.M., Syerov O.V., Todosova G.I. Tvorcha samoreali`zaczi`ya osobistosti` derzhavnogo sluzhbovcz`ya: stan i` problemi zabezpechennya : nauk. rozrobka. K. : NADU, 2012. 60 s.
4. Tertichka V. Pi`dgotovka vishhikh derzhavnikh sluzhbovczi`v: yak upravlyati ponovomu / Aktual`ny`e problemy` gosudarstvennogo upravleniya na sovremennom e`tapesozdaniya gosudarstva : sb. mater. VII Vseukr. nauch.praktich. konf. Luczk. 2013. S. 122–126.
5. Kovbasyuk Yu.V., Vojtovich R.V., Teleshun S.O. Profi`li` profesi`jnoyi kompetentnosti` posadovikh osi`b organi`v derzhavnoyi vladi: nauk. rozrobka ; [za red. Yu.V. Kovbasyuka, R.V. Vojtovich]. K. : NADU. 2015. 64 s.
6. Maslov V.I. Naukovi` osnovi ta tekhnologi`yi kompetentnogo upravli`nnya: monografi`ya/ V. I. Maslov, O. S. Bondar, K. V. Gorash. Ternopi`l` : Krok. 2012. 320 s.
7. Mudrik A.B. Profesi`jna kompetentni`st` derzhavnikh sluzhbovczi`v: teoretiko-empi`richnij anali`z fenomena. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>

8. Pashko L.A. Aktualizatsiya lyudskogo faktora v sferi derzhavnogo upravlinnya yak zaporuka rezul'tativnosti vzayemodiyi v formati "derzhava – gromadyans'ke suspil'stvo" / Gromads'ki organi'zacziyi ta organi derzhavnogo upravlinnya: pitannya vzayemodiyi : monogr.; [za red. N.R. Nizhnik, V.M. Olujka]. Cherkasi : Vid-vo Chabanenko, 2009. 305 s.
9. Vasilevs'ka T. E., Salamatov V. O., Marushevs'kij G. B. Etika derzhavnogo upravlinnya : pidruchnik [za zag. red. T. E. Vasilevs'koyi]. K. : NADU, 2015. 204 s.
10. Gorb V. G. Osnovna osvittnya programa zakladu vishhoyi osviti: problemi i ri'shennya / V. G. Gorb // Standarti i monitoring v osviti. 2004. #2 S. 22.
11. Zakon Ukrayini «Pro misceve samovryaduvannya v Ukrayini». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> vid 21.05.1997 r. v redakciyi vid 11.01.2019 r.
12. Internet-sajt «Navchal'ni materi'ali onlajn», statiya «Kompetenciya organi v miscevogogo samovryaduvannya ta yikh vidnosini z central'nimi organami derzhavi. URL: [https://pidruchniki.com/1056041254156/politologiya/kompetentsiya\\_organiv\\_mistsevogo\\_samovryaduvannya\\_vidnosini\\_tsentralnimi\\_organami\\_derzhavi](https://pidruchniki.com/1056041254156/politologiya/kompetentsiya_organiv_mistsevogo_samovryaduvannya_vidnosini_tsentralnimi_organami_derzhavi) (data zvernennya 20.04.2020)
13. Kompetenciya i kompetentnist: dosvid teoriyi, teoriya dosvidu M.S. Golovan. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52560/5/Holovan\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52560/5/Holovan_competence.pdf) (data zvernennya 21.04.2020)
14. Konstituciya Ukrayini. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> vid 28.06.1996 r.
15. Malinovs'kij V.Ya. Publichna sluzhba v Ukrayini: pidruchnik. Kiyiv: Kondor, 2018, 312 s.

16. Pov'yakel` N. I. Profesi`ogenez samoregulyaczi`yi profesi`jnogo mislennya v sistemi` fakhovoyi pi`dgotovki / N. I. Pov'yakel`. K.: NPU i`m. Dragomanova, 2003. 295 s.
17. Kozlova T. Tlumachnij slovník dlya shkolyari`v: gramatika, slovospoluchennya, orfografi`ya. K.: Ajri`s-Pres, 2011.
18. Ukaz Prezidenta Ukrayini «Pro zakhodi shhodo vprovadzhennya Konczepczi`yi admi`ni`strativnoyi reformi v Ukrayini`. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (data zvernennya 23.04.2020).