

I.V. ЛУК'ЯНЕНКО, Н.В. НОВГОРОДСЬКА

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В КОНТЕКСТІ "НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ" В УКРАЇНІ

Опрацьовано теоретичні і методологічні засади формування та підвищення компетентісного потенціалу публічних службовців в контексті «належного врядування» сучасних держав. Зазначено, що сучасна епоха переходу людства до формації "суспільства знань" актуалізує потребу в індивідах з високим професійно-особистісним потенціалом на рівні публічного управління. Особливо важливим це є для сучасної України, яка намагається в воєнних умовах формувати дипломатичний, політичний, технологічний, економічний та соціальний базис майбутнього євроінтеграційного поступу. Запропоновано введення в науковий обіг поняття "компетентісний потенціал". Доведено необхідність переходу України до принципово нової державної й ширше – публічної кадрової політики, спрямованої на підвищення рівня професіоналізації урядовців та керівників усієї вертикалі органів державного управління та горизонталі органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне врядування, публічна служба, компетентісний потенціал, державна кадрова політика.

I.V. LUKIANENKO, N. V. NOVHORODSKA

FORMATION OF COMPETENT POTENTIAL OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF "GOOD GOVERNANCE" IN UKRAINE

The theoretical and methodological foundations of the formation and improvement of public servants' competence potential in the context of "good governance" in modern states have been elaborated. It is noted that modern era of humanity's transition to the formation of a "knowledge society" actualizes the need for individuals with high professional and personal potential at the level of public administration. This is especially important for modern Ukraine, which is trying to form a diplomatic, political, technological, economic and social basis for future European integration progress in wartime conditions. It is proposed to introduce the concept of "competent potential" into scientific circulation. The necessity of Ukraine's transition to a fundamentally new state and, more broadly, public personnel policy, aimed at increasing the level of professionalization of government officials and managers of the entire vertical of state administration bodies and the horizontal of local self-government bodies, has been proven.

Key words: public governance, public service, competence potential, state personnel policy.

Постановка проблеми. Сучасна епоха розвитку людства характеризується переходом до нової формації – інформаційного суспільства або «суспільства знань». У новому світі вирішальним як для людини, так і для держави, стає вміння знаходити та запроваджувати інноваційні ідеї, підходи та технології, використовувати в щоденних практиках великі бази даних та штучний інтелект. Це обумовлює повстання принципово нових підходів до такого чинника, як людський інтелектуальний та професійний потенціал країни, актуалізує гостру потребу в індивідах з високим професійно-особистісним потенціалом, здатних до володіння сучасними інформаційно-комунікативними технологіями, свідомих до навчання протягом усього життя та спроможних забезпечити інноваційний прорив і сталий розвиток держави в нових історичних умовах.

Але найбільша потреба в такому людському потенціалі відчувається на рівні державного управління та місцевого самоврядування. Саме кадровий склад органів публічного врядування

становить середовище вироблення, ухвалення та реалізації публічно-управлінських рішень, що вирішальним чином впливають на характер, стан і результати державно-політичного та соціально-економічного розвитку будь-якої держави. Складність та неоднозначність процесів переходу до суспільства знань з характерною для таких процесів турбулентністю потребує значно вищого професійного потенціалу публічної служби, адже ми вже зараз спостерігаємо по всьому світу включно з найбільш розвиненими державами наростання кризових явищ, політичної нестабільності та війни, що супроводжують процес глобальної трансформації усієї глобальної системи світового порядку.

За таких умов більш успішними стають не найбагатші, або найсильніші у воєнному відношенні держави, а ті, в яких біля керма державної влади знаходяться більш високопрофесійні політичні еліти і лідери, здатні вести за собою суспільство та сформувати кадровий апарат системи публічної служби з

високопрофесійних, всебічно компетентних спеціалістів, здатних як реалізувати інноваційну державну політику, так і забезпечити соціальну активність громадян, включення їх до процесів реформаційного державотворення. Такий підхід відстоюють, зокрема, К. Богомолова та О. Подольська, які наголошують, що «кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, поліпшення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком» [1, с. 79].

Особливо важливим розуміння такого порядку речей є для сучасної України, яка не тільки героїчно бореться з повномасштабною російською агресією, але й намагається у воєнних умовах формувати дипломатичний, політичний, технологічний, економічний, та соціальний базис майбутнього євроінтеграційного поступу нашої держави. Таким чином, нагальним для науки публічного управління та адміністрування є дослідження теоретичних засад та практичних моделей підвищення професійного та компетентнісного рівня кадрового складу системи публічної служби сучасних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стан та проблеми підвищення професійного та компетентнісного рівня кадрового складу системи публічної служби, державної кадрової політики інтенсивно розглядається багатьма закордонними й вітчизняними науковцями, фахівцями та експертами в цій галузі. Так, пошуковий сервіс Національної бібліотеки України імені Володимира Вернадського за ключовими словами «компетентності державних службовців» подає понад 200 посилань на наукові статті та реферативну базу наукових і книжкових видань; за ключовими словами «професіоналізація, відповідно – понад 200 посилань на наукові статті, понад 400 посилань на реферативну базу даних та 55 книжкових видань. Зокрема, плідно працюють у дискусійному просторі проблематики підвищення професійного та компетентнісного рівня кадрового складу системи публічної служби сучасних країн такі закордонні та вітчизняні дослідники, як: Дж. Бастін та А. Алагра [10], Д. Гоулман [11], Дж. Міллерсон [12], Т. Парсонс [13], М. Роблес [15], К. Богомолова та О. Подольська [1], Я. Качан [2], Н. Новіченко [4], Д. Неліпа [3], Н. Обушна [5] та С. Селіванов [5, 7], О. Пархоменко-Куцевіл та О. Радченко [13], Т. Пуліна, О. Ткачук та А. Вафіна [6], Л. Шаталова [8].

Проте, попри значний масив публікацій, дотичних різних міжнародних та вітчизняних аспектів професіоналізації кадрового складу системи публічної служби держави все ще видаються недостатньо опрацьованими теоретичні й методичні засади формування та підвищення компетентнісного потенціалу публічних службовців в контексті «належного врядування» сучасних держав.

Мета статті – аналіз теоретичних й методичних засад формування та підвищення

компетентнісного потенціалу публічних службовців в контексті «належного врядування» сучасних держав.

Виклад основного матеріалу. Ключовими засадами даного дослідження в методологічному плані виступатимуть напрацювання Т. Парсонса, який 100 років тому вперше розглянув з наукового погляду на проблему професійної підготовки кадрового корпусу. Т. Парсонс застосував інституційний підхід, на основі якого виокремив «простір професіоналізації», «критерії професіоналізації» та «професійний комплекс», що становили «сукупність зусиль з оволодіння спеціалізованих та інтелектуальних дисциплін як елементів сучасної культурної системи». За Т. Парсонсом, професійний комплекс людини охоплює «професійну освіту, професійні вміння та компетенції, а також інституційні механізми, що підтверджують вміння застосовувати отримані компетенції й навички соціально суттєвим чином» [13, с. 131].

Подальший розвиток парсонівської ідеї отримали у працях Г. Міллерсона, який вже на засадах системного підходу запропонував функціональні моделі професіоналізації та теорію професійних рис, в якій виокремив 23 «сутнісні риси професіоналізації», де найголовнішими було названо освітній рівень, спеціалізовану підготовку, професійні навички і досвід, внутрішню самоорганізацію, контроль та регулювання компетенції членів професійної групи, набуття й дотримання професійного статусу [12, с. 13].

Зазначені підходи заклали науково-методологічні підвалини сучасної концепції «ключових компетенцій для навчання протягом життя», яка визначає, що «у новому цифровому світі кожна людина потребує широкого спектра навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя» [9]. Відповідно до цієї концепції у 2017 році в Європейському Союзі було розроблено та офіційно прийнято класифікацію «Європейські навички, компетенції, кваліфікації і види занять» (ESCO), до якої увійшли 1384 навички, найбільш затребувані на ринку праці. До Топ-10 увійшли навички Soft Skills, пов'язані з комунікацією, креативністю та управлінням, а також ті, які визначають ефективність мислення [15, р. 456], а в системному плані загальний список ключових компетентностей включає групи: грамотність (Literacy competence), мовна компетентність (Languages competence), математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering), цифрова компетентність (Digital competence), особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence), громадянська компетентність (Civic competence), підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence), компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence) [9]. На зазначених теоретико-методологічних підходах і базується дане дослідження.

У різних наукових джерелах зустрічається різний набір професійних компетенцій та навичок як за

загальною кількістю, так і за їх сутнісним характером та параметрами. Але в найбільшому узагальненні виокремлюють дві головні групи – «твердих навичок» (Hard Skills) та «гнучких навичок» (Soft Skills). Набуття таких навичок та ключових компетенцій в сучасному світі, що швидко змінюється, визнається необхідною засадою гармонійного розвитку особистості, «зростання особистого потенціалу, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються у процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства до після пенсійного віку шляхом формального, неформального та інформального навчання» [4, с. 34].

Попередній джерельний аналіз свідчить, що в переважній більшості наукових публікації, що містять той або інший перелік ключових компетенцій та навичок, необхідних для підвищення як рівня персональної професіоналізації, так і професіоналізації групової – кадрового корпусу певної організації, установи, не вистачає дефінітивного визначення усієї сукупності таких компетенцій і навичок, притаманних

соціальних груп і цілих держав, як «кадровий потенціал», «людський потенціал», «інтелектуальний потенціал», вважаємо за доцільне запропонувати до більш широкого обігу дефініцію «компетентнісний потенціал» (зазначене словосполучення фігурує в назві лише однієї публікації, проте в самому тексті не дається його пояснення, а тільки констатується, що це є складовою людського капіталу та «індикатором, що дозволить визначити готовність робочої сили впроваджувати цифрові технології у професійну діяльність» [8, с. 42]).

Таким чином, пропонуємо визначити поняття «компетентнісний потенціал» як набутий у процесах освіти, самоосвіти та підвищення кваліфікації людини протягом її життя комплексний набір свідомо сформованих загально-інтелектуальних і професійних навичок та компетенцій особистості, що забезпечують як особистісну конкурентоздатність людини на ринку праці, так і конкурентоздатність кадрового складу організації, установи, кадрового корпусу системи публічного врядування держави та її людського й інтелектуального потенціалу в цілому.

Також варто виокремити місце поняття



Рис. 1. Місце поняття «компетентнісний потенціал» в дефінітивному ряді взаємопов’язаних категорій

Насамперед, є очевидним, що найбільш всеосяжним є поняття «людський потенціал», зазвичай використовуване у форматі «людський потенціал держави», під яким розуміється сукупність якісних і кількісних фізіолого-біологічних, освітньо-професійних, соціально-політичних, творчо-інтелектуальних та духовно-

моральних властивостей індивідів, соціальних груп та всього населення країни.

Іноді людський потенціал держави визначається синонімічним словосполученням «кадровий потенціал суспільства» як ключовий ресурс його соціально-економічного розвитку, від ефективного використання якого залежать

досягнення у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства. Проте, найчастіше поняття «кадрового потенціалу» використовується не на державному, а на корпоративному рівні, де пов'язується з інститутами кадрової служби, кадровим складом установи, організації, підприємства. Саме це впливає з класичного тлумачення поняття кадрового потенціалу як сукупності якісних і кількісних характеристик персоналу установи, організації, підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці тощо [14, с. 72].

У такому розумінні кадровий потенціал є складовою потенціалу людського, оскільки охоплює лише кадрових працівників, в той час, як людський потенціал є сукупністю всього населення країни. Наступним рівнем є персональний – як кожен з нас є частинкою загального людського потенціалу держави, так і кожен службовець або працівник та його професійні характеристики і компетенції є складниками кадрового персоналу відповідної інституції. Отже, компетентнісний потенціал субординаційно є складовою потенціалу кадрового. У свою чергу, серед низки професійних компетенцій виокремлюється група інтелектуальних здібностей людини, й відтак можна вести мову про інтелектуальний потенціал людини, який є складником кожного з вищеперелічених понять та в цілому інтелектуального потенціалу держави як запоруки сталого інноваційного цивілізаційного розвитку країни. Зазначимо, що науковці Національної академії державного управління при Президентові України визначають інтелектуальний потенціал як «сукупність розумових і творчих обдарувань людей, на основі яких формується їх здатність засвоювати нові знання та інформацію й використовувати їх у повсякденному житті» [14, с. 58].

Зрозуміло, що кожне з наведених вище понять можна розглядати як з позиції притаманних властивостей окремої особистості, так і групи, колективу, спільноти, усього суспільства, однак порівняльний поділ здійснено за критерієм домінуючого визначення. Так, поняття «людський потенціал» найчастіше вбирає в себе усіх громадян держави, «кадровий потенціал» здебільшого стосується кадрових працівників корпорацій, установ та організацій, у той час як поняття компетентнісного та інтелектуального потенціал переважно дотичні особистості, індивіда.

Також очевидно, що кожна з названих груп і категорій може бути розповсюдженою на окремі соціальні групи й прошарки, серед яких в контексті предмету даного дослідження виокремлюється велика група державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. На наше переконання, в сучасних умовах протистояння широкомасштабній військовій агресії росії на території нашої держави саме інституційна стійкість

органів публічного врядування, компетентнісний потенціал їх працівників є головною запорукою як нашої безсумнівної остаточної перемоги, так і подальшого повоєнного відновлення України, перетворення її на успішну конкурентоздатну демократичну країну. Тому нагальним для нашої держави є перехід до принципово нової державної й ширше – публічної кадрової політики, спрямованої, насамперед, на підвищення рівня професіоналізації урядовців та керівників усієї вертикалі органів державного управління та горизонталі органів місцевого самоврядування, кардинального підняття рівня компетентнісного потенціалу кадрового складу системи публічного управління та адміністрування в Україні.

Однією з ключових ознак підвищення професіоналізації кадрового апарату держави та подальшої ефективності функціонування її інституцій виступатиме чітке дотримання процедур і принципів кадрового відбору, його відкритість та прозорість для суспільства, врахування громадської думки та неупередженість членів конкурсної комісії. На цьому наголошує доктор наук державного управління Д. Неліпа: «Ураховуючи важливість високого професіоналізму державних службовців для ефективності державного управління, у західних країнах особлива увага приділяється залученню кращих кандидатів на кожну посаду державної служби, відбору їх на конкурсній основі та забезпеченню просування кадрів на підставі службових заслуг» [3, с. 138]. Щоправда, у той же час Україна, на переконання С. Селіванова, демонструє протилежні тенденції, коли «зниження рівня професіоналізму на державній службі часто пов'язане із залученням кадрів на основі протекціонізму, висування на керівні посади не за професійними якостями, а за принципом особистої відданості, із заниженим рівнем моральних та духовних якостей держслужбовців» [7, с. 110].

Які ж якості публічних службовців мають свідчити про їх високий професіоналізм? Т. Пуліна, О. Ткачук та А. Вафіна визначають три групи ключових компетенцій високопрофесійного публічного службовця:

– професійно-управлінські компетенції – знання нормативно-правової бази державної служби; знання технологічної та організаційно-управлінської специфіки діяльності; навички організації виконання державних рішень; володіння основними методами контролю тощо;

– особистісні компетенції – інтелектуальні здібності, ініціативність, гнучкість, чесність, цілісність, вимогливість, впевненість, самостійність, самоорганізованість, схильність до самоаналізу особистісних та поведінкових особливостей), здатність до саморегуляції, стресостійкість, гнучкість під час вирішення складних професійних завдань, готовність до швидкого оволодіння новими формами роботи, готовність до створення нових, більш ефективних способів виконання звичних видів управлінської діяльності, готовність до впровадження інновацій у структуру управлінської діяльності тощо;

– соціальні компетенції – знання основ конфліктології, соціальної психології, готовність до співпраці, взаємодії з оточенням, відповідальність, самосвідомість, контроль імпульсивності, наполегливість, упевненість, самомотивація та емпатія [6, с. 47].

На нашу думку, цей перелік необхідно доповнити ще однією групою компетенцій – комунікативних (вміння слухати співбесідника, вести публічний діалог та толерантні дискусії, аргументувати власну позицію, розуміти й використовувати основи медіа діяльності тощо). Крім того, варто підкреслити, що значна частина професійних компетенцій в кожній із наведених груп в сучасному публічному менеджменті виводиться в окрему підгрупу – Soft Skills – та визначається як провідний набір компетенцій сучасного успішного керівника [10, с. 11].

Україна знаходиться на шляху до інтеграції до Європейського Союзу, де Soft Skills є важливою складовою успішної публічної адміністрації. Відтак, українські публічні службовці повинні мати знання і навички, щоб відповідати стандартам, встановленим ЄС. Зростаючі вимоги до публічних службовців у галузі ефективності та інноваційності ставлять ще більший наголос на оволодінні гнучкими навичками й компетенціями Soft Skills. Публічні службовці мають бути здатними працювати в команді, керувати проектами, приймати обґрунтовані управлінські рішення та робити оцінки ризиків. І саме в цьому напрямку науковцями вбачається перспектива модернізації української системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Така модернізація, на думку Н. Обушної та С. Селіванова, «пов'язана із необхідністю створення професійного, ефективного та соціально спрямованого (клієнторієнтованого) інституту державної служби на принципах верховенства права, професіоналізму, меритократії, патріотизму, добросовісності, інклюзивності прийняття управлінських рішень, політичної неупередженості, відкритості та прозорості, людиноцентризму, динамічності та гнучкості» [5, с. 205].

На думку Я. Качан, в умовах європейської інтеграції України професіоналізація персоналу публічної служби має передбачати такі напрями:

– приведення вимог до професійних якостей публічних службовців у відповідність до європейських стандартів публічної служби;

– підвищення якості кадрового забезпечення публічної служби (збільшення кількості публічних службовців, що мають професійну освіту; стимулювання їх до здобуття професійної освіти у галузі публічного управління та адміністрування; оновлення кадрового складу на принципах меритократії);

– розроблення і запровадження системи фахової підготовки публічних службовців на основі сучасних вимог до професіоналізму на публічній службі;

– створення належних умов для професійного зростання та індивідуального професійно-

кваліфікаційного розвитку публічних службовців [2, с. 58].

Висновки. Кадрове забезпечення органів публічного врядування будь-якої країни суб'єктивує реальне накопичення й розподіл політичного капіталу у просторі територіальної організації влади, висвітлює перерозподіл владних ресурсів у суспільстві між домінуючими політичними, фінансово-промисловими та суспільно-громадськими суб'єктами, від політико-управлінської спроможності й компетентнісного потенціалу яких вирішальним чином залежить успішність подальшого суспільно-політичного та економічного розвитку країни.

Таким чином, європейські та євроатлантичні прагнення України вже сьогодні мають супроводжуватися переорієнтацією державної й ширше – публічної політики на формування якісно нового компетентнісного потенціалу системи публічного врядування держави, переходом від «турборежимів», політизації та неопатерналізму як домінант рекрутингу на державні посади до професіоналізації кадрового апарату державної служби в Україні. Нова державна кадрова політика підвищення рівня професіоналізації та кадрового потенціалу державної служби в цілому має постати одним з ключових елементів комплексного багатогранного «дерева цілей» держави – визначення стратегічних пріоритетів, тактичних орієнтирів і оперативних завдань діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, покликаної адекватно відповідати на зовнішні геополітичні виклики та внутрішні очікування українського суспільства.

Список джерел інформації

1. Богомоллова К.С., Подольська О.В. (2020). Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. Т. 5, № 3. С. 74–81.
2. Качан Я.В. (2021). Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Вип. 6. С. 54–59.
3. Неліпа Д.В. (2014). Професіоналізація державної служби як чинник забезпечення ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18. С. 136–140.
4. Новіченко Н. (2021). Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. Том 9. № 6. С. 33–38.
5. Обушна Н.І., Селіванов С.В. (2020). Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2. С. 204–212.
6. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. (2018). Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. № 12. С. 44–49.
7. Селіванов С.В. (2022). Феноменологія професіоналізації державної служби в науковому дискурсі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17. С. 107–112.
8. Шаталова Л.С. (2022). Коментентнісний потенціал робочої сили під впливом цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Том 1. С. 39–43.
9. *Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning* (2018). Retrieved from

<https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competenceslifelong-learning.pdf>

10. Bastin Jerome, Alagra Antony (2018). *Soft Skills for Career Success*. New Delhi. Educreation Publishing, 202 p.

11. Goleman Daniel. Emotional Intelligence (2012). *Why It Can Matter More Than IQ*. Random House Publishing Group, 368 p.

12. Millerson G (2013). *Education for the Professions. Education and the Professions: History of Education Society*. London: Taylor & Francis. P. 6–29.

13. Parsons T. (2010). *The Social Structure & Person*. New York : Free Press, 376 p.

14. Parkhomenko-Kutsevil O.I., Radchenko O.V. (2022). *Formation, Development and Modernization of Public Positions: Conceptual and Methodological Bases* : monograph. Gdansk, WWAR Published. 290 p.

15. Robles M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. № 75 (4). pp. 453–465.

References (transliterated)

1. Bohomolova K.S., Podolska O.V. (2020). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. T. 5, № 3. S. 74–81.

2. Kachan Ya.V. (2021). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtziv u suchasnykh umovakh derzhavotvorennya. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. Vyp. 6. S. 54–59.

3. Nelipa D.V. (2014). Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby yak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 18. S. 136–140.

4. Novichenko N. (2021). Tsyfrovii kompetentnosti hromadian ta publichnykh sluzhbovtziv: ramky vzaiemozviazku. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Tom 9. № 6. S. 33–38.

5. Obushna N.I., Selivanov S.V. (2020). Mekhanizmy rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby: teoretychnyi aspekt. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve*

samovriaduvannia. Vyp. 2. S. 204–212.

6. Pulina T.V., Tkachuk O.Iu., Vafina A.O. (2018). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. *Ekonomika ta derzhava*. № 12. S. 44–49.

7. Selivanov S.V. (2022). Fenomenolohiia profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby v naukovomu dyskursi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 17. S. 107–112.

8. Shatalova L.S. (2022). Komepentnisnyi potentsial robochoi syly pid vplyvom tsyfrovizatsii ekonomiky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 6. Tom 1. S. 39–43.

9. Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018). Retrieved from

<https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competenceslifelong-learning.pdf>

10. Bastin Jerome, Alagra Antony (2018). *Soft Skills for Career Success*. New Delhi. Educreation Publishing, 202 p.

11. Goleman Daniel. Emotional Intelligence (2012). *Why It Can Matter More Than IQ*. Random House Publishing Group, 368 p.

12. Millerson G (2013). *Education for the Professions. Education and the Professions: History of Education Society*. London: Taylor & Francis. P. 6–29.

13. Parsons T. (2010). *The Social Structure & Person*. New York : Free Press, 376 p.

14. Parkhomenko-Kutsevil O.I., Radchenko O.V. (2022). *Formation, Development and Modernization of Public Positions: Conceptual and Methodological Bases* : monograph. Gdansk, WWAR Published. 290 p.

15. Robles M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. № 75 (4). pp. 453–465.

Надійшла (received) 09.10.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Лук'яненко Ігор Володимирович (Lukianenko Igor) – Міжрегіональна академія управління персоналом, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0521-8706>;

Новгородська Наталя Вадимівна (Novhorodska Natalia) – Міжрегіональна академія управління персоналом, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0385-8386>.