

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПРЕРЕВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Н. М. Грущинська
«__» _____ 20__ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

За освітньо-професійною програмою «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: «Лідерські компетентності публічних службовців»

Виконавець: студентка групи 201-Мз Савицька Тетяна Миколаївна

Керівник: к. держ.упр., доцент Алімова Світлана Леонідівна

Консультанти з окремих розділів

пояснювальної записки: _____ к. держ.упр., доцент Алімова С. Л.

Нормоконтролер: _____ к. держ.упр., доцент Алімова С. Л.

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Кафедра публічного управління та адміністрування
спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Н. М. Грущинська

« ___ » _____ 2020р.

ЗАВДАННЯ **на виконання дипломної роботи** Савицької Тетяни Миколаївни

1. Тема роботи: «Лідерські компетентності публічних службовців» затверджена наказом ректора від «30» листопада 2020 р. № № 2362/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: теоретичні відомості щодо тематики лідерських компетентностей публічних службовців; розвитку та вдосконалення лідерства на публічній службі; лідерства як сучасної концепції управління людськими ресурсами; ключових груп компетенцій лідерства та їх застосування в державному управлінні; сучасних інноваційних підходів, що використовуються в навчанні керівників-лідерів.
4. Зміст пояснювальної записки: аналітичний огляд літературних джерел з тематики лідерських компетентностей публічних службовців:
 - розвиток лідерства на державній службі як умова удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління;

- розвиток лідерства в інституті публічної служби в Україні;
- міжнародний досвід розвитку лідерства у публічній службі;
- лідерство як сучасна концепція управління людськими ресурсами;
- ключові групи компетенцій лідерства та їх застосування;
- професійні компетентності лідерів у державному управлінні як чинники багатоаспектності державноуправлінської діяльності;
- інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців;
- компетенції, необхідні для лідерів-публічних службовців;
- сутність ризиків, які виникають під час підготовки публічних службовців;
- сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів публічної служби.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: розроблена презентація в Microsoft Office Power Point (12 сл.).

6. Календарний план-графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вибрати тему дипломної роботи	13.10.2020-23.10.2020	Виконано
2.	Затвердити тему і план роботи у наукового керівника, завідувача кафедри	24.10.2020-31.10.2020	Виконано
3.	Визначити статистичну, інформаційну базу дослідження, скласти бібліографію	01.11.2020-05.11.2020	Виконано
4.	Оформити і обговорити з науковим керівником перший розділ роботи	06.11.2020-14.11.2020	Виконано
5.	Оформити і обговорити з науковим керівником другий розділ роботи	15.11.2020-30.11.2020	Виконано
6.	Оформити і обговорити з науковим керівником третій розділ роботи	01.12.2020-08.12.2020	Виконано
7.	Доопрацювати роботу, оформити її кінцевий варіант	09.12.2020-11.12.2020	Виконано
8.	Підготуватися та взяти участь у попередньому захисті роботи	12.12.2020-15.12.2020	Виконано

9.	Отримати відгук керівника та рецензію	16.12.2020- 18.12.2020	Виконано
10.	Підготувати доповідь на захист	19.12.2020- 31.12.2020	Виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Назва розділу	Консультант (посада, П.І.Б)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Розвиток лідерства на державній службі як умова удосконалення компетентісно-орієнтовної моделі.	к. держ.упр., доцент Алімова С. Л.	06.11.2020 р.	06.11.2020 р.
2. Лідерство як сучасна концепція управління людськими ресурсами.	к. держ.упр., доцент Алімова С. Л.	15.11.2020 р.	15.11.2020 р.
3. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців.	к. держ.упр., доцент Алімова С. Л.	01.12.2020 р.	01.12.2020 р.

8. Дата видачі завдання: 13.10.2020 р.

Керівник дипломної роботи _____ к. держ.упр., доцент С. Л. Алімова

Завдання прийняв до виконання _____ Т. М. Савицька

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Лідерські компетентності публічних службовців»: 89 сторінок, 52 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: лідерство в органах публічного управління та розвиток лідерського потенціалу.

Мета роботи: аналіз та класифікація важливих лідерських якостей публічних службовців, обґрунтування сутності лідерських компетентностей та їх важливості в управлінській діяльності.

Методи дослідження: у дипломній роботі застосовані загальнонаукові методи (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), приватно-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в аналізі та застосуванні інноваційних підходів для навчання лідерів у публічній службі, так як тільки через нові підходи, відношення і знання з'являються ті лідери-управлінці, що ведуть громаду і громадян за собою, ті, хто зможуть працювати в непростих сучасних умовах і робити все для того, щоб досягти мети.

Основні висновки роботи: з'ясовано, що лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах публічної служби; розглянуто розвиток лідерства в нашій державі та за кордоном, так як кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів; проаналізовано підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери, які необхідні їм для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження, а також ухвалювати правильні рішення в складних ситуаціях; визначено та проаналізовано такі групи компетенцій лідерства, як орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами та ефективна

комунікація; з'ясовано ризики, які виникають під час підготовки працівників публічної служби, аби покращити рівень професійної компетентності кадрів;

Результати дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, УПРАВЛІНЦІ, ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ, ЛІДЕРСТВО, ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ, ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ, РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА, ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРІВ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК УМОВА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТИСНО-ОРІЄНТОВНОЇ МОДЕЛІ	13
1.1. Розвиток лідерства в інституті публічної служби в Україні.....	15
1.2. Міжнародний досвід розвитку лідерства у публічній службі.....	24
РОЗДІЛ 2. ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	31
2.1. Ключові групи компетенцій лідерства та їх застосування.....	32
2.2. Професійні компетентності лідерів у державному управлінні як чинники багатоаспектності державноуправлінської діяльності.....	59
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	65
3.1. Компетенції, необхідні для лідерів-публічних службовців.....	65
3.2. Сутність ризиків, які виникають під час підготовки публічних службовців	71
3.2. Сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів публічної служби	75
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Публічна служба, як соціальне поняття, використовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що показує реальність суспільного розподілу праці. Публічна служба міцно пов'язана з державою та органами місцевого самоврядування, їх місцем і роллю в житті громадськості. Працівники публічної служби в своїй діяльності показують реальне втілення завдань і функцій держави. Оскільки посада публічного службовця містить компетенції державних органів влади, вона пов'язана з їх структурою і в той самий час є складовою особового складу органу. З первинним структурним підрозділом (посадою) зв'язаний комплекс питань: встановлення посад, правила та способи їх заміщення, порядок переводу з посади на посаду та ін. Отже, публічна служба, якщо її розглядати з точки зору місця, яке вона посідає в організації держави, починається там, де встановлюється посада. Посада існує разом з організацією державного апарату, органами місцевого самоврядування.

Система державного управління та організація державного апарату, що дісталась Україні у спадок від радянських часів, не відповідала вимогам часу та новим політичним реаліям. Саме тому впродовж майже тридцяти років постійно змінюється і вдосконалюється структура, завдання та функції органів публічної влади на всіх її рівнях. Потрібно було управлінську систему перетворити з бюрократичної на ефективну демократичну, яка б слугувала людям. У зв'язку з цим постала необхідність переосмислення призначення держави та публічної влади.

Логічно, що одним з першочергових завдань адміністративної реформи було визначено запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних послуг [3].

Відповідним чином має змінитись і діяльність публічних службовців у нових умовах. Визначальним критерієм для таких змін є впровадження в діяльність службовців України європейських стандартів обслуговування громадян та професійного обслуговування політичного керівництва держави. Зокрема, на публічних службовців мають бути покладені завдання щодо ефективного виконання функції аналізу політики, забезпечення її реалізації, в тому числі розробку проектів нормативних актів, управління публічними фінансами, а також щоденне адміністративне обслуговування приватних осіб [3].

З огляду на державотворчий аспект, публічна служба в повному своєму розумінні може реалізовуватись працівниками усіх органів публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ. Тобто, до поняття публічної служби включають діяльність працівників усіх інституцій, які виконують публічні завдання, в тому числі діяльність державних або муніципальних службовців.

Перед установами державного управління стоїть завдання підвищення їх ефективності, зміни їхнього відношення до менеджменту та лідерства й забезпечення вищого рівня обслуговування населення. Для цього необхідно долати нові форми конкуренції, слідкувати за вимогами ринку, технологічних інновацій та глобальних економічних змін. Саме тому надзвичайно важливим в сучасному середовищі, в якому зміни технологій та процесів відбуваються дуже швидко, є впровадження в державне управління аспекту лідерства. Це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Лідерство на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в сьгоднішніх умовах набуває особливої ваги. У контексті проголошеної Президентом України адміністративної реформи лідерство є чи не найголовнішим

елементом успіху подальшого розвитку та модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей.

Як правило, лідерство зазвичай пов'язують із фізичними особами у комерційній сфері. Однак концепція лідерства у державному управлінні має свої невіршені проблеми. Відомо, що лише невелика частка державних службовців задоволені політикою й практичною діяльністю своїх керівників, а також інформацією, яку вони отримують від управління стосовно того, що відбувається в їхніх установах. Ці та інші чинники передбачають, що сучасні та майбутні лідери в урядових організаціях повинні бути готовими до адаптації й зрозуміти, якою є їх роль та якою вона може бути.

Розробленням проблематики лідерства в державному, а пізніше – і в публічному, управлінні займалися, зокрема, Т. Василевська, Н. Грицяк, І. Головащенко, Л. Кормич, І. Лебединська, Л. Лисенко, М. Пірен, В. Суковата, Г. Ткаченко, Л. Трофименко. Окремі аспекти цієї проблеми стали об'єктом наукових пошуків таких західноєвропейських та американських учених-дослідників політичного лідерства, як Т. Адорно, Дж. Батлер, Ш. Бенхабіб, М. Вебер, І. Дойчман, М. Карл, Д. Кул, Г. Лассуелл, З. Лоренцен, Г. Маркузе, Дж. Скотт, М. Шенлі, Н. Фрейжер та ін.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів).

Зрозуміло, що на кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, а той стандарт поведінки, який вважається за взірць та очікується на практиці. Тому лідерство – це те, чому навчають, принцип, який сповідають, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов’язків

Актуальність теми. Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу на сьогодні є очевидним для всіх інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державній службі. Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи.

Мета роботи – аналіз та класифікація важливих лідерських якостей публічних службовців, обґрунтування сутності лідерських компетентностей та їх важливості в управлінській діяльності.

Відповідно до мети поставлено наступні **завдання**:

- розглянути вітчизняний і зарубіжний розвиток лідерської планки;
- проаналізувати підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери,
- визначити та проаналізувати такі групи компетенцій лідерства, як орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами та ефективна комунікація;
- визначити ризики, які виникають під час підготовки фахівців публічної служби;
- визначити новації для розвитку компетенцій управлінців та охарактеризувати сучасні методи навчання лідерів публічної служби.

Об'єкт дослідження: лідерство в органах публічного управління та розвиток лідерського потенціалу.

Предмет дослідження. Компетенції лідерства як основа для професійного розвитку публічних службовців.

Методи дослідження: у дипломній роботі застосовані загальнонаукові методи (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), приватно-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК УМОВА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ

Для сучасної України багато викликів державотворення були надзвичайно складними через пережитки радянщини та малий багаж знань у сфері демократичного урядування. До нерозроблених навіть на сьогоднішній день, а також недосліджуваних у повному обсязі проблем належить і інститут публічної служби. На жаль, можна констатувати, що і дотепер для українського адміністративного права навіть саме поняття «публічна служба» є ще достатньо новим, мало вивченим питанням.

Вперше термін «публічна служба» в сучасній Україні на законодавчому рівні використано Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування. Очевидно, це визначення є надмірно широким і викладено лише в цілях цього Кодексу. Адже від публічної служби, як мінімум, необхідно відокремлювати діяльність політиків на державних політичних посадах та суддів. За своєю природою ці посади не є службовими.

Функціональна сторона публічної служби є важливою з огляду на те, що протягом останнього століття призначення публічної адміністрації в багатьох країнах відбувається не лише через органи та організації публічного (державного та муніципального) сектору, а й виконуються завдання громадськими організаціями і навіть приватними структурами. Тобто коло суб'єктів, залучених до виконання

публічних функцій, розширюється і визначаються межі публічної служби через реалізацію публічних завдань.

Тому, при визначенні меж публічної служби найбільш зручним і вигідним є інституційний підхід, який обмежує область публічної служби рамками публічної адміністрації в статутному значенні, тобто в Україні це, насамперед, органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування. Звідси можна додати ще одну ознаку публічної служби – здійснення на постійній основі владно-адміністративних (управлінських) функцій і повноважень, тобто управлінська діяльність.

У сьогоднішньому світі одним з вирішальних чинників, від яких залежить успішність управлінської діяльності, є лідерство. Саме на розвиток лідерських компетентностей спрямовується зараз увага управлінців багатьох країн світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державній службі. Лідерство є основою демократичного управління, сучасною системою поглядів на врядування. Лідерство вбачають як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативної діяльності органів публічної (державної та муніципальної) влади.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків, так і більше можливостей [1, с.1].

Розвиток лідерства в рамках реформування публічного управління, реалізації адміністративної реформи, визначення проєвропейського курсу розвитку української держави є ключовою умовою демократичного врядування в Україні. Провідна роль у цьому процесі належить урядовцям нової генерації, лідерам в

системі державної служби, талановитим, обдарованим посадовцям, які володіють інноваційними персонал-технологіями, уміють врегулювати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, можуть формувати лідерів з кола своїх підлеглих. Публічні урядовці для того, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських умінь та навичок і підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

1.1. Розвиток лідерства в інституті публічної служби в Україні

В українському суспільстві продовжується осучаснення підходів до управління людськими ресурсами у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів і стандартів, широко апробованих у Європейському Союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації – розвиток лідерів, чиновників усіх рівнів публічної служби, зокрема – вищої керівної ланки державної служби, спроможність та відповідальність яких за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ повинна бути на найвищому рівні. Саме якість лідерства є основою подальшого реформування інституту публічної служби. Важливість питання пріоритетності лідерства та розвитку лідерського потенціалу, як умови належного врядування, на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що середовище сфери їх діяльності постійно змінюється, і що успіх керування значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів.

Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Ефективна діяльність Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики у різних сферах можлива за наявності професійної, результативної, ефективної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості

надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. Крім того, ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права [3].

В Україні запроваджено та успішно реалізується низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби, спрямованих на розвиток лідерства. Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам як вищого, та і середнього корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами докорінних змін і метаморфоз у суспільстві, економічним розвитком, європейською інтеграцією. Нові підходи до розвитку лідерських компетентностей пов'язані з визнанням провідної ролі керівників будь-якої ланки в системі публічного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби. Державні службовці мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою, довгостроково й результативно планувати свою діяльність, нарощувати особистий лідерський потенціал, володіти знаннями, вміннями й навичками з ефективного управління. Впровадження таких програм, курсів, тренінгів відповідає потребам удосконалення системи та процедури управління людськими ресурсами як на державній, так і на муніципальній службі. Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом, підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

На сьогодні український уряд підтримує і фінансує освітню програму «Українська академія лідерства», як унікальну для України, розроблену на основі міжнародного досвіду. Програма включає кращі практики країн Європи, США та Ізраїлю і має на меті формування покоління вмотивованих, свідомих, критично мислячих та вільних особистостей. Українська академія лідерства започаткована та

реалізується в Україні завдяки підтримці міжнародних донорів і меценатів вже протягом п'яти років. Важливою умовою подальшої підтримки програми міжнародними донорами є її співфінансування Урядом.

Навчання за програмою проходять кращі випускники шкіл та студенти перших курсів віком 16 – 20 років. Реалізує програму громадська організація «Українська академія лідерства», яка відповідає визначеним у Порядку критеріям:

- основною діяльністю відповідно до статутних документів є розвиток неформальної освіти та здійснення заходів з розвитку лідерства в Україні;
- наявність досвіду проведення заходів з розвитку лідерства в Україні на загальнодержавному, а також міжнародному рівні не менше двох років;
- наявність мережі філій не менш ніж у чотирьох областях України;
- наявність державної реєстрації як юридичної особи та статусу неприбуткової організації;
- обґрунтованість пропозицій щодо необхідності надання фінансової підтримки з метою здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства із зазначенням, зокрема, інформації про заходи, цільову аудиторію, технічні параметри їх проведення, фінансові розрахунки, строки їх проведення та очікувані результати [2]

Наразі українською владою успішно реалізується Програма розвитку лідерства – 2014, яка закладає фундамент для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяє вдосконаленню ефективності діяльності державного управління в цілому. Тренінги Програми були розроблені на основі вивчення потреб у навчанні керівників публічної служби в Україні відповідно до проєкту основних груп компетенцій лідерства:

- лідерство та механізми управління;
- лідерство у соціальній взаємодії;
- стратегічне командоутворення;

- роль лідера в управлінні змінами;
- роль лідера в управлінні персоналом;
- розвиток управлінських компетентностей державних службовців;
- ефективні публічні виступи і взаємодія зі ЗМІ;
- лідер в управлінні конфліктами і складними ситуаціями.

У 2010 році вперше в історії державної служби України були проведені широкомасштабні дослідження, які реалізуються з року в рік: анкетування, фокус-групи та напівструктуровані інтерв'ю. Вони спрямовані на з'ясування рівня успішності українських державних службовців, для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій лідерства, потреб у навчанні та розвитку.

У рамках виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р, НАДС спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, офісом Реформ Кабінету Міністрів України вдруге провели щорічне дослідження «Державна служба в Україні. Ваша точка зору», що має на меті визначити рівень організаційної культури на державній службі, з'ясувати її сильні та слабкі місця, а також обрати цінності, спільні для всіх державних службовців. Результати дослідження дозволять розробити рекомендації щодо підвищення привабливості держави як роботодавця, посилення ефективності та якості державної служби, а також будуть використані при підготовці концепції культури державної служби.

На жаль, до сьогодні у сфері державної служби України проблемою залишається відсутність централізованої бази даних державних службовців, що ускладнює облік та запровадження сучасних практик управління персоналом. Існуючі підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в

оплаті праці. Структура заробітної плати залишається непрозорою, оскільки її варіативна складова становить близько 50 відсотків [3].

Надто централізована система управління міністерства, відсутність єдиних правил чи критеріїв щодо організаційного забезпечення державної політики, відсутність єдиних правил адміністративної процедури створюють неабиякі перешкоди в управлінській діяльності публічним службовцям. Стратегічне планування, координація формування і реалізації політики є одним з основних напрямів діяльності органів державної влади в системі державного управління.

Тому сьогодні зумовлює формування лідерів, спроможних відповідати викликам часу, спроможних діяти по-новому, відповідно до нових пріоритетів. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але й суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Управлінці-лідери неможливі без своїх службовців-лідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства на всіх щаблях влади. Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про корпоративне й адміністративне лідерство спільноти урядовців державної служби, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади. На кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто уявний рівень, а стандарт поведінки, який є еталоном та очікується на практиці. Тому лідерство – це те, чому навчають, принцип, якого дотримуються, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов'язків. І не залежно від того, народився ти лідером чи навчився ним бути. Відтак, лідерство є значущим фактом, тобто виявленням певних цінностей як фундаментальної основи життєдіяльності людей.

Поведінка управлінця показує ті моральні стандарти, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання і дотримання спільних, вироблених обоюдно, цінностей у колективі, серед особового складу є

тією рушійною силою, яка дозволяє будувати ефективні моделі лідерства, розвивати бачення на стратегії діяльності у системі державної служби, і є реверсом побудови ефективної держави в Україні.

Модернізуючи підхід до управління людськими ресурсами на державній службі, керівники усіх рівнів державного управління, і особливо – вищого рангу, повинні бути спроможними і відповідальними за впровадження змін у процесі реформування публічної служби. Тому публічні службовці мають відігравати провідну роль, бути провідниками, лідерами реформування. Саме якість такого лідерства і є фундаментом подальшого успіху. Разом з тим, керівники повинні дбати про розвиток своєї професійної, етичної, політично-нейтральної сторони діяльності на посаді управлінця.

Службовці державних інституцій повинні пам'ятати про те, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, а успіх урядування значною мірою залежить від їх особистих лідерських якостей. І лідер, з погляду сьогодення, не той, для кого має значення рівень посади, а той, у кого ступінь впливовості діяльності є вищим. Справжнім лідером є не той, хто керує, хто визначає обсяг роботи і терміни її виконання, а той, хто веде працівників за собою до спільної мети, координує працівників, щоб вони самі хотіли працювати над тим, що є необхідним. Політичне лідерство є особливим у своїй природі: це постійний односпрямований вплив на інших людей, що характеризується пріоритетністю авторитету, а не застосуванням сили.

Важливими для розвитку лідерських якостей також є й інші засадничі умови, зокрема, залучення до державної служби та утримання висококваліфікованих кадрів; забезпечення ефективних, справедливих, прозорих процесів добору на державну службу та просування на основі заслуг та здобутків; постійний розвиток спроможності та навчання державних службовців повинен ґрунтуватися на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо.

Політичне лідерство безпосередньо пов'язане із характером і якістю державної влади, конкретним способом її структурування та легітимації. Демократичне лідеротворення, яке для більшості країн Європи є нормою, в нашій державі лише утверджується та визначає подальшу перспективу організації політичної влади. Система формування політичного лідерства вбирає відповідно типові зразки цивілізаційного досвіду продукування лідерів та еліт і нові українські пріоритети кадрової політики. На механізм лідеротворення покладаються важливі функції, як-то стабілізація політичної системи, активізація впливу громадськості на прийняття політичних рішень, підтримка демократичних цінностей та інститутів. Тож від ефективності його діяльності залежить не лише якість політичної влади, а і в цілому суспільний прогрес [6].

Історично так склалося в Україні, що політичне лідерство є не лише рушійною силою національного, соціального та культурного розвитку, а й збереженням і зміцненням моральних цінностей особистості й суспільства, традицій патріотизму і гуманізму, культурного і наукового потенціалу, і разом з тим здатність вирішувати назрілі завдання економічного і політичного руху. Політичне лідерство характеризується ще й можливістю зберігати й утверджувати саме смислові аспекти державної системи, розглядається не лише як впливовий професійний і соціальний інститут, а й як ефективний інструмент внутрішньої і зовнішньої політики, важлива умова успішного розвитку української політичної нації, утвердження національно-державної ідеології.

Сьогодні в Україні формується загальнонаціональна система політичного лідерства, що має базуватися на набутому політичному (соціокультурному) досвіді усіх попередніх епох, кожна з яких збагатила вітчизняну політичну історію. Зміна змісту та функцій політичного лідерства/керівництва, його моделі визначається динамікою суспільних перетворень і конкретною історичною ситуацією. Подальший розвиток України (не лише в політичній сфері) багато в чому залежить

від побудови адекватної системи політичного лідерства, яка на сучасному етапі відповідала б нагальним потребам українського суспільства [6].

Серед політичного бомонду нині все більш усвідомлюється необхідність моральної поведінки керівника-лідера у сфері політики. «Модними» стають такі моральні якості, як совість, чесність і благородство. Для політичного лідера честь – це, перш за все, єдність слова і діла; благородство – це толерантність і повага до тих, хто думає зовсім по-іншому, в тому числі, і політичних опонентів. У нинішніх умовах становлення суспільно-політичного лідерства кожен, хто претендує на роль керманича, повинен враховувати наступні моменти: нести персональну відповідальність перед суспільством за реалізацію прийнятих рішень, програм; вміти слухати і вести рівноцінний діалог з політичними опонентами, відмовитись від позиції розпорядника і вершителя людських доль.

Наша держава знаходиться нині лише на початку процесу формування нового типу реального політичного лідерства. Він дещо ускладнений несприятливими умовами в розвитку демократії та зміцненні основ державності. Провідний напрямок розвитку політичного лідерства в Україні близький до тенденцій, які можна спостерігати в інших країнах пострадянського простору: часта зміна і міжособні сутички політиків, що приходять до влади, неконтрольований громадськістю цілеспрямований вплив на органи державної влади як форма політико-економічного тиску. Все це негативно позначається на діяльності політиків, котрі претендують на статус лідера. А тим часом ситуація в країні вимагає швидшого формування якісно інших політичних лідерів, насамперед, з точки зору їх професіоналізму, творчості, інтелектуальних можливостей, нарешті – духовності. Брак лідерів нового типу створює загрозу демократизації суспільства.

Та все ж, політичне лідерство, не зважаючи на свої недоліки, є позитивним чинником українського суспільства, що розвивається. Дослідження сторін і умов політичного лідерства, зокрема тенденцій його формування, сприятиме створенню умов для більш ефективного функціонування цього інституту, бо саме на нього

покладаються радикальні зміни у формуванні і функціонуванні політичної системи в Україні.

Таким чином, в Україні формується загальнонаціональна система лідерства, що ґрунтується на політичному й соціокультурному досвіді попередніх часів і приймає найкращий досвід іноземних країн. Для оновлення і поліпшення інституту політичного правління і лідерства, необхідно готувати електорат до активної участі у політичній діяльності, проводити роботу із формування політичної культури суспільства, політичної свідомості.

Демократія розвивається знизу і можлива тільки за участі населення у процесах розвитку суспільства. Необхідно поступово створювати і зміцнювати позитивний імідж політика-лідера. А це стає можливим тоді, коли процеси демократизації життя у нашій державі стануть реальними, динамічними та результативними. Успіх практичного втілення принципів лідерства у політичному житті залежить як від життєвої позиції, суспільної, ділової, професійної активності самих керманців, так і від соціального, політичного, ідеологічного, релігійного і культурного життя країни.

Отже, в Україні сформовано нормативно-правову базу щодо розвитку лідерства державних службовців за певними напрямками. Розвиток лідерства державних службовців передбачається за одним тільки напрямом – професійне навчання. Такі напрями, як, формування мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли свого відображення у нормативно-правових актах. Крім того, законодавством не прописана процедура організації управління розвитком лідерства: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення, врешті решт, не визначені критерії оцінювання лідерства. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна супроводжуватись нормативно-

правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців [10, 48]

1.2. Міжнародний досвід

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема, Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства.

Великого значення проблемі політичного лідерства надавали мислителі різних історичних епох, такі, як Н. Макіавеллі, Т. Карлейль, Р. Емерсон, Ф. Ніцше, Г. Тард та ін. Хоча вони вкладали неоднаковий зміст у це поняття. Так, Н. Макіавеллі вважав політичним лідером володаря, котрий заради збереження свого панування і підтримки суспільного порядку не гребує ніякими засобами, навіть аморальними. Т. Карлейль і Р. Емерсон були певні, що у видатних особистостях найповніше виявляється божественне провидіння й творче начало в історії. Оригінальну теорію, суть якої полягала в необхідності цілеспрямованого створення

найвищого біологічного типу людини-лідера («надлюдини»), висунув Ф. Ніцше. Значний вплив на сучасне розуміння політичного лідерства справили погляди Г.Тарда. Він намагався довести, що основним законом соціального життя є дотримання масами стереотипів поведінки політичного лідера. Єдиним джерелом прогресу суспільства є, на його думку, відкриття, зроблені ініціативними й непересічними особистостями.

Ідея професійної компетентності посади державної служби найбільше розвинулась у Великій Британії. Там використовується компетентнісний підхід як інтегральна система вимог до посад. Що описуються поведінковими характеристиками. У цій країні затверджено комплекс PSG (Professional Skills for Government), де визначено перелік навичок державних службовців усіх рівнів – від муніципальних чиновників до управлінців найвищого рангу. Саме цей комплекс навичок є основним документом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців, визначає не лише систему вимог до конкретної посади, а й індивідуальний потенціал кар'єрного зростання. Цей документ включає такі групи навичок, як управління іншими людьми, фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне мислення. Особлива роль відведена навичкам роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери, як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІТ-навички[8].

В умовах сьогодення всі країни зустрічаються з різними проблемами, а саме в соціальному та демографічному напрямку, в економічній та фінансовій сфері, в екологічній області, на управлінській ниві тощо. Вирішення даних проблем потребує наявності компетентних, професійних та висококваліфікованих державних службовців-управлінців.

Для спільного вирішення всіх цих питань потрібні держслужбовці, що мають у своєму «озброєнні» неабиякі лідерські якості і навички. Мова йде про таку низку лідерських навичок, яка б дозволила їм приймати правильні рішення в нелегких

ситуаціях; максимально правильно використовувати обмежені кадрові та матеріальні ресурси; швидко та безпомилково реагувати на постійну вимогу інформації з боку лідерів політичної сфери, медіа, інших зацікавлених осіб та власних працівників; бути орієнтиром та прикладом для власного персоналу та заохочувати до спільного розвитку в легкі та складні періоди.

Успішні держслужбовці, котрі готові до виконання будь-яких завдань та розв'язання проблем, що виникають перед ними, не можуть взятися нізвідки. Навпаки, як показує досвід зарубіжних країн, успішні держслужбовці проходять навчання, розвиваються, отримують консультативну підтримку, рекомендації, вдосконалюють навички на практиці, досягаючи необхідного рівня компетенцій. Нині широко визнається, що визначення та розвиток компетенцій лідерства — компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як нині, так і у майбутньому, є запорукою ефективної діяльності органів влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі. З часом в Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок було розкладено на складові – компетенції лідерства. У свою чергу, чітке визначення цих компетенцій лідерства дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змогли удосконалити підходи і налагодити управління і розвиток державної служби на основі компетенцій (competency-based management approach). У межах цього підходу і добір, і управління діяльністю, і оцінювання ефективності результатів діяльності, і навчання й розвиток спрямовані на забезпечення наявності на державній службі лідерів – керівників вищого рівня, які обіймають адміністративні посади, здатних очолити держслужбу сьогодні і в майбутньому.

Зупинімося на деяких важливих аспектах розвитку та управління лідерством на рівні федеральної державної служби Канади, які можуть бути корисними для інших. По-перше, управління вищими кадрами державної служби (так звана

executive group) як специфічним співтовариством здійснюється окремо від інших груп, оскільки ця група представляє найвищий рівень лідерства та управління на державній службі, маючи подібні ролі та обов'язки. Політика по відношенню до вищого корпусу охоплює всі органи виконавчої влади і передбачає дотримання певних принципів і стандартів у всіх процесах управління людськими ресурсами, включаючи підходи до залучення, підготовки, розвитку та збереження на посадах керівників-лідерів. Особливий підхід існує і стосовно управління діяльністю вищого корпусу, оскільки очікувані на цьому рівні результати роботи відрізняються від інших. Ефективне управління вищими кадрами державної служби є невід'ємною умовою ефективного управління канадською державною службою в цілому, а, отже, і ефективною та результативною реалізації політик, програм і послуг уряду.

Управління вищими кадрами державної служби здійснюється Офісом Таємної Ради (Privy Council Office) і Державною Скарбницею (Treasury Board). Завдяки управлінню вищими кадрами державної служби як єдиною системою, уряд отримує доступ до всієї необхідної інформації і даних про цю систему, що дозволяє належним чином аналізувати стратегії управління людськими ресурсами в межах усієї державної служби. Це також закладає основу для управління талантами, для чого необхідна така інформація, як демографічні дані і необхідні навички, потреби і прагнення держслужбовців. Цей підхід дозволяє найкращим чином зміцнити державну службу Канади завдяки своєчасному призначенню «правильних» людей на «правильні» посади в необхідний час для того, щоб бути готовим до відповіді на поточні й майбутні виклики, що виникають перед держслужбою. Крім того, він дозволяє уряду максимізувати внесок управлінців-лідерів, підготувати їх відповідним чином до того, аби вони очолили реформи і показували приклад поведінки на державній службі, що в сукупності сприяє розвитку сильної державної служби в Канаді [11].

Розвиток і управління лідерством не обмежуються вищим рівнем, тобто рівнем заступників міністрів. Навпаки, на державній службі застосовується

ширший підхід до розвитку лідерства, який припускає, що, перш ніж зайняти високий керівний пост на державній службі, держслужбовець повинен пройти низку етапів розвитку. Це означає, що спеціальні заходи і програми розвитку лідерства здійснюються не тільки на вищому рівні, а й на рівні керівників нижчого (базового) рівня і середньої ланки. Такий широкий підхід дозволяє державній службі вкладати достатню кількість ресурсів та енергії у формування майбутнього покоління керівників лідерів. Крім цього, на всіх рівнях державного управління уряд приділяє увагу розвитку мереж і співтовариств практиків з метою налагодження контактів та обміну досвідом між керівниками всіх рівнів державної служби в Канаді. В такій великій за площею країні, як Канада, роль подібних мереж в об'єднанні держслужбовців, що працюють у різних органах влади по всій країні від західного до східного узбережжя, є надзвичайно важливою. Такі мережі дають держслужбовцям можливість обмінюватися досвідом, вчитися один у одного, обговорювати ідеї з приводу формування політики, бути в курсі всіх подій, тенденцій і нововведень, прогнозувати майбутні виклики, пов'язані з їх діяльністю на державній службі.

На найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada- APEx). APEx є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням ради директорів у складі керівників вищої ланки держслужбовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади. Уряд Канади підтримує цільові тренінгові програми розвитку лідерства на базі Канадської Школи державної служби. Ці програми спрямовані на розвиток навичок лідерства у нового покоління керівників на державній службі. Вони надають учасникам програм можливість спілкуватися і обмінюватися досвідом, вчитися один в одного, набуваючи практичних навичок лідерства та управління, які можуть бути відразу ж застосовані в поточній

діяльності. Крім того, велика увага приділяється розвитку лідерства для керівників вищого корпусу, що включає не тільки традиційні тренінги та семінари, а також надання персональних консультацій, рекомендацій (coaching) і наставництва (mentoring), в плані обміну досвідом — спостереження за діяльністю на тих чи інших посадах (job shadowing), обмін фахівцями між урядами, використанні механізмів ротації і так далі [11].

Уряд також шукає можливості сприяння довгостроковому плануванню та впровадженню інноваційних підходів у формуванні політики на державній службі Канади і, зокрема, серед вищих кадрів державної служби. Одна з подібних ініціатив має назву «Канаді — 150» (Canada at 150). 2017 року буде відзначено 150-у річницю Конфедерації Канади. Напередодні цієї знаменної події в історії розвитку держави Клерк Таємної ради — голова державної служби Канади — ініціював новий проект навчання (в широкому розумінні) як складову загального удосконалення державної служби. В межах цієї ініціативи сто п'ятдесят держслужбовців вищого рівня та їх колег, які тільки починають свою кар'єру на держслужбі, проаналізували, якою має бути державна служба в Канаді, щоб продовжувати йти «в ногу з часом» і відповідати викликам, які чекають на Канаду у 2017 році. Держслужбовці брали участь у цьому проекті розвитку кар'єри протягом року у вільний час (після роботи). У ході реалізації проекту було використано передові інформаційні та комунікаційні технології. Учасники взяли участь у низці загальнонаціональних конференцій, ділилися своїми думками і пропозиціями, набували нових навичок. Керівництво та ведення проекту забезпечило співтовариство заступників міністрів Канади, а дванадцять заступників заступників міністрів (assistant deputy ministers) виступили кураторами, наставниками в межах ініціативи.

Одним з найбільш значущих результатів проекту стало визначення бачення державної служби Канади в 2017 році як гнучкої, адаптивної організації, що забезпечує своєчасне призначення оптимальних кандидатів на відповідні посади, яке сприяє формуванню атмосфери високої довіри, культури співробітництва та

умов для навчання і розвитку; організації, технологічно оснащеної, лідера у формуванні нових та інноваційних політик, а також такої, що цінує внесок громадян і зацікавлених сторін [11].

РОЗДІЛ 2

ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Державне управління – це, перш за все, реалізація державної влади в суспільних цілях та інтересах. Лідер-управлінець, лідер-політик повинен професійно служити на благо держави, народу, громади. На ньому лежить відповідальність у досягненні стратегічних цілей. Лідерство спонукає політиків до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого і стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому працювати в умовах сучасних політичних ризиків та невизначеності.

Потреба суттєвого удосконалення якісних характеристик владної діяльності лідерів-управлінців та лідерів-політиків нині набуває значимості одного з основних пріоритетів для сучасного етапу функціонування Української держави. Адже саме від цих суб'єктів владних повноважень залежать ефективність, легітимність, авторитет, соціальна сила, висока моральність влади та конструктивна дієвість загальнонаціональних управлінських рішень [7].

Політик, який працює якісно, намагаючись бути авторитетом, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм діяльності, які підвищують ефективність управління. Так, основними чинниками, які впливають на ефективність діяльності, є нові інформаційні технології та компетентність менеджерів-управлінців, які породжують управлінські новації та забезпечують зростання управлінського потенціалу.

Професійна успішність державного службовця залежить від апробації функціональних характеристик його організаційно-комунікативних вмінь на кожному з етапів професійного становлення, що демонструє надійність професіонала, яка виражається у його задоволеності виконуваною роботою,

позитивній самооцінці результатів власної діяльності та відсутності професійного вигорання і професійних деформацій [17].

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Сьогодні необхідно визначити і в подальшому розвивати компетенції, які сприятимуть зростанню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів державної служби.

2.1. Ключові групи компетенцій лідерства та їх застосування

Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетенцій керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує суспільно відповідальну роль [13, с.12].

Науковці тривалий час оперують поняттями «компетенція» та «компетентність», використовують їх як синоніми і в контекстах замінюють їх одне одним. Слова схожі за звучанням, але, виявляється, мають відмінність у значенні. «Українська мова. Академічний тлумачний словник» пояснює визначення «компетенції», як: 1) добру обізнаність із чим-небудь; 2) коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи. Слово «компетентність» тлумачиться як «властивість за значенням компетентний». Міжнародний проект Wikipedia дає визначення компетентності, як «ступінь кваліфікації, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, поставлені перед людиною». А от про компетенцію (управління персоналом) проект говорить, як про «особисту здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників

компанії». Отже, компетентність – це здатність особи вирішувати певні завдання, а компетенція – принципи поведінки, які дозволяють розв’язати ці завдання.

В результаті дослідження, ініційованого Головним управлінням державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» в 2009 р., було визначено основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку державної служби та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема, здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової [5, с.6].

На думку державних службовців, що брали участь в дослідженні, важливими компетенціями для керівників є дотримання принципів державної служби та володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі. Вони є рамковими для інших компетенцій, адже визначають загальні обов’язкові для всіх умови перебування на державній службі [5, с.7].

Існує чіткий зв'язок між роботою, яку виконує особа на посаді, що займає, та навичками, які вона потребує для виконання цієї роботи. Навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним лідером у своїй організації, створюють профіль компетенцій. Він не включає вузько-професійні, галузеві чи технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності, а включає управлінські функції, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма державними службовцями, що займають посади керівників.

Аналіз проблеми професійної компетентності дав змогу презентувати узагальнене розуміння її феномену як управлінської компетентності. Професійна компетентність розглядається як поглиблене знання предмета; сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини; здатність та вміння виконувати

певні професійні функції; виявлення єдності професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність; як важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності. Компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Компетентна в певній галузі людина володіє відповідними знаннями та здібностями, що дають їй змогу ефективно діяти [15, с.15].

Розглядаючи функції, які виконують або будуть виконувати управлінці, що є лідерами, можна проаналізувати лінії їх поведінки, мету, заради якої вони займають ту чи іншу посаду, та методи досягнення цієї мети.

Так, наприклад, якщо лідер є політиком, то це важлива функція, де управлінець визначає лінію поведінки громади, групові цілі, методи їх досягнення.

У цьому випадку може бути три варіанти досягнення мети:

- наказ «згори», що отримується громадою чи підлеглими від керівництва відповідно до субординації, проте лідери нижчого рівня залучаються в якості консультантів, з правом дорадчого голосу;

- вказівка «знизу», тобто рішення самої групи чи громади, хоча мета й засоби визначені знизу, проте лідер (керівник) несе відповідальність за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих завдань і методів;

- вказівка самого лідера (за умови, що він має автономію в ухваленні рішень і група йому довіряє).

Якщо лідер є адміністратором, то найбільш очевидною для лідера є роль організатора діяльності групи чи громади. І незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями діяльності групи, чи вони пропонуються йому згори, коло його обов'язків включає роль спостереження за виконанням роботи. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні завдання, а в

делегуванні її іншим членам групи – перекладенні частини відповідальності і повноважень на інших.

Якщо лідер є стратегом, то він часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група чи громада досягає цілей. Ця функція може включати як визначення першочергових завдань, так і розробку довгострокових планів діяльності. Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає наступні кроки, усі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою, частинами плану.

Якщо лідер є експертом, то він часто є тією особою, до якої звертаються, як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безперечно, при розподілі функцій у великих групах лідери (керівники організацій, громад) звертаються до послуг різних заступників, консультантів і фахівців. У цьому випадку підбір експертів для виконання завдання наочно характеризує здібності самого керівника. Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої потрібні для досягнення загальної мети, навколо цієї особи відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї позиції лідера.

Якщо лідер є представником, офіційною особою групи чи громади, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу, то в цьому випадку він представляє собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції, трансформує інформацію, яка виходить з групи і отримана для групи.

Якщо лідер є регулятором, то він виконує роль регулятора міжособистісних і офіційних, ділових стосунків усередині групи і здійснює свій вплив через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У таких випадках уся інформація проходить через лідера, іноді існують у групі чи громаді наближені до лідера люди, які замикають на собі цю послідовність.

Якщо лідер є розподільником, то тут він виступає як посередник, арбітр і миротворець. Особливо важливою умовою регулювання групових відносин є

система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю та корегування діяльності учасників групи. Ця функція пред'являє високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості і моральності. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, знати методи заохочення і покарання, розбиратися у соціальних санкціях. У цілому, повноцінне лідерство дозволяє керувати людьми без їх опору і невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

Якщо лідер є прикладом, моделлю, то він у більшості випадків служить джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. Він є моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечує їх наочною вказівкою щодо того, ким вони мають бути і що вони повинні робити. Справжній лідер – це ядро усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і почуття відданості.

Якщо лідер є символом, то він починає виконувати функцію того самого символу: його ім'я привласнюють усьому руху, розглядаючи свою справу як продовження особи лідера (наприклад різних наукових шкіл, течій, манерності тощо).

Якщо лідер є відповідальною особою, то він відіграє важливу роль для підлеглих у звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, яких вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів: «усі претензії – до мене», «дійте за моїми наказами», «передайте, що я наказав» відносяться саме до цієї функції. Таким чином, у відповідь на відданість підопічного чи колеги, лідер бере на себе обов'язок приймати за нього рішення. Причому, спостерігається ситуація, що послідовники досить охоче передають свою свободу дій лідерам.

Перераховані функції лідерів мають несхожі значення стосовно різних типів груп. Безумовно, не усі члени групи однаково сприймають особу і вчинки лідера. Відзначимо, що лідер існує у свідомості однодумців у рамках їх особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистими даними того,

хто сприймає. Крім того, чим менш доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії колег в побудові його (лідера) образу. Тому важко виділити серед названих функцій лідера головні і другорядні, їх роль коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів, усього того, що можна назвати життям колективу. Якщо питання чи проблеми, з якими стикається група, дуже складні і напружені у своїй сфері, функції лідерства, зазвичай, розподіляються між декількома особами. У міру спрощення завдань, лідерство стає концентрованим, а при легких групових завданнях лідерство знову розпилюється, бо кожен може вирішити його самостійно, оскільки воно надто просте.

Отже, лідерство – це реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

У будь-якого керівника повинна бути мета і люди, потрібні для досягнення цієї мети. Співробітники можуть бути націлені на результат і на процес, тому вимога «орієнтація на результат» є не просто пустим кліше. Лідери – це люди, наділені владою. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм керувати.

Донедавна кінцевим результатом діяльності в системі публічного управління в Україні вважався управлінський вплив. Тобто раніше оцінювалася поточна діяльність, кількість виконаних планових або позапланових завдань. Проте в країнах Західної Європи і США в основу оцінки покладено кінцевий результат. Новий закон України «Про державну службу» запровадив оцінювання діяльності державних службовців за чіткими показниками.

Реформуючи систему державного управління, ми починаємо оцінку за новим принципом: не кількість проведених нарад, а те, що змінилося після наради чи засідання.

Запровадження системи управління результативністю матиме вплив на внутрішню культуру державної служби та буде сприяти трансформації всієї системи держуправління від орієнтації на процеси до орієнтації на результат.

«Орієнтація на результат» і є однією з компетенцій справжнього керівника.

Це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації чи громади. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

Орієнтація на результат – це здатність лідера об'єднати наміри громади, організації чи колективу із самомотивацією в досконало організований робочий процес, результат якого можна виміряти як кількісно, так і якісно. Саме ця компетентність вимагає від керівника наполегливості, енергійності, амбіційності, азарту, уміння швидко розв'язувати складні завдання та приймати відповідальні рішення, творчого складу розуму.

Важливо зрозуміти, що важливіше – процес чи результат виконаного завдання, і тоді, відповідно до цього, робити акценти, не забуваючи про результативність мислення. Але не треба забувати, що процес і результат завжди знаходяться у тісній взаємодії. Лідер повинен пам'ятати, що йому треба не просто бачити й формулювати цілі, а й пов'язувати конкретні дії виконавців із загальним результатом, розуміти вплив різних показників один на одного. Тому в такому випадку лідер-управлінець повинен динамічно змінювати фокус бачення «процес – результат – мета», слідкувати за якістю, звіряючись з кінцевим результатом та шляхом досягнення мети.

Будь-яка справа повинна орієнтуватися на результат, який би приносив користь усім, хто причетний до її розробки і виконання. Третій рік поспіль (починаючи з 2018 р) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Офісом реформ Кабінету Міністрів України проводить опитування державних службовців «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». Так НАДС вивчає питання культури державної служби і компетенцій управлінців зокрема, з'ясовують сильні та слабкі місця, оскільки це питання стратегічного масштабу. Адже організаційна культура – це система цінностей, які об'єднують державних службовців державного органу в єдину команду лідерів.

Дослідження є продовженням спільного проєкту Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців-випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL) та Київської школи економіки (KSE) «Цикл зворотного зв'язку державної служби». Опитування проводиться за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS, Норвегія) та за участі Інституту економіки та прогнозування НАН України [22].

Сподіваємося, що опитування такого рівня підвищить підзвітність і прозорість роботи органів державної та публічної влади, надасть можливість електорату «бути в курсі» діяльності, знати правила формування адекватної структури влади. Сприятиме контролю за розвитком компетентностей «свого» керівника, виявлятиме лідерів серед управлінців.

Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування

діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей [5, с.8].

У психолого-педагогічній літературі під аналітичними здібностями розуміють наявність у людини схильності виявляти суттєві зв'язки та відношення між різними елементами інформації, здатності на основі аналізу конкретної ситуації будувати її цілісний образ. На підставі досліджень, проведених С.М. Шевченком, деякі автори, зокрема С.Рубінштейн, О.Тихомиров, А.Ждан, А.Реан, Л.Столяренко, М. Гриньов зазначають, що аналітичне мислення є основним інструментом наукового пізнання. Більшість учених визначають його як таке мислення, що здійснюється за допомогою логічних операцій, відповідно до яких явища та предмети розглядаються за окремими та спільними ознаками [23].

Аналітичне мислення – здатність людини розуміти суть ситуації, проблеми, задачі, що досягається двома шляхами: 1) розбиттям проблеми на складові частини та їх аналіз; 2) відстеження передумов – крок за кроком аналіз причин і наслідків. Люди, які володіють цією компетенцією, вміють прогнозувати розвиток ситуації, можуть оцінити ймовірність форс-мажорних обставин, вміють структурувати та оцінювати інформацію. Здатність аналітично мислити є однією з основних компетенцій публічного службовця-лідера.

Аналітичне мислення є важливим компонентом, яке дає можливість не тільки розуміти проблеми, а й швидко і ефективно їх вирішувати. Також допомагає ретельно розглядати певну проблему з оцінкою її плюсів і мінусів.

Завдяки аналітичному мисленню людина розуміє суть явищ та подій, причинно-наслідкових відносин, бачить складові частини складної проблеми, може зробити порівняльний аналіз та обрати оптимальне рішення.

Здатність до аналітичного мислення використовують, коли намагаються розкласти велику за обсягом інформацію на логічно завершені частини, зрозуміти суть та логіку цієї інформації.

Аналітичні здібності як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності, допомагають відрізнити головне від другорядного; знайти сильні і слабкі сторони життєвих ситуацій, виявити можливості й обмеження; прийняти рішення, опираючись на вже отримані дані; спроектувати свою діяльність відповідно до поставленої мети.

Здатність до аналізу - це особливість нашого мислення, яка притаманна кожній людині та розрізняється лише рівнем розвитку. Потреба виявлення і розкриття аналітичних здібностей, досягнення вищого ступеня розвитку аналітичного мислення у службовців усіх рівнів, вміння застосовувати аналітичні навички в практичній діяльності продиктовані вимогами сучасного суспільства. Саме аналітичний склад розуму має вирізняти системного аналітика, фахівця з управлінської діяльності. Характерною особливістю такого спеціаліста має бути не тільки здатність отримувати, а й інтерпретувати, аналізувати інформацію, володіти нею, будувати гіпотези, прогнозувати результати діяльності, прораховувати та передбачати можливі наслідки, розуміти та застосовувати відомі концепції, вдосконалюючи їх та адаптуючи до конкретних умов, здійснювати обґрунтовані висновки та приймати оптимальні рішення.

Аналітична функція означає здатність до аналітичного мислення та наявність аналітичних здібностей, вміння здійснювати аналіз ефективності роботи громади чи підприємства, аналіз потреби в ресурсах, ефективності зв'язків, вміння проводити моніторинг діяльності громади, власної діяльності та основних конкурентів і союзників, здійснювати аналіз продуктивності праці та ефективності стратегії управління, планувати техніко-економічні нормативи матеріальних та трудових затрат, проводити аналіз фінансово-господарської діяльності різних

організаційно-правових форм; проводити діагностику виробничо-економічного потенціалу визначати тенденції його розвитку [24, с.2].

Завдяки розвитку аналітичних здібностей керівника, управлінця формується здатність зібрати дані в єдину картину про те, що відбувається, і спрогнозувати на майбутнє дії різних факторів, структур, груп інтересів. Інтеграція відокремлених інформаційних ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх, формується на основі створення єдиного інформаційного простору органу врядування. Не володіючи достатньою інформацією, неможливо побачити всі наслідки управлінських рішень. Проведення детального аналізу потребує великої кількості високоякісних оперативних даних, які необхідно зібрати, відфільтрувати. Оброблення зібраних даних неможливе без впровадження аналітичних технологій, зокрема, необхідне надпотужне апаратне та програмне забезпечення, яке в поєднанні з аналітичною майстерністю фахівців дасть змогу реагувати на внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на функціонування підприємства чи компанії [24].

Першорядним завданням професійної підготовки фахівців з управлінської діяльності є формування системного характеру знань та на його основі системно-аналітичної компетенції. Це необхідно для всебічного розгляду практичних завдань, потребою у спеціалістах-управлінцях, які мають знання не лише у своїй, управлінській, галузі, але й у суміжних, які можуть узагальнити проблему, вирішити її з урахуванням різних аспектів. Політик, який володіє системною аналітикою, здатний об'єднувати широке коло питань від теоретичних аспектів функціонування і керування складними системами до практичних методів їх аналізу, моделювання і прийняття рішень в конкретних умовах. Така людина вміє сформулювати головне, визначити значущість кожного із факторів, умов, і таким чином, прийняти рішення з даної проблеми.

Керівник, наділений аналітичною компетенцією, системно підходить до будь-якої практичної діяльності, планує зміни і задля удосконалення комп'ютерних технологій, технічних засобів роботи з інформацією, бо в наш час ІКТ є тим

головним ресурсом отримання і розповсюдження інформації, що відкриває перспективний шлях до економічного, соціального і освітнього розвитку .

Вищою формою професійної компетентності публічного службовця є такий рівень аналітичного сприйняття реальності, такий рівень майстерності, який дає йому змогу впливати на ринок праці, на концепції розвитку науки, освіти, медицини, економіки і загальний розвиток громади в цілому. Саме такий фахівець стає лідером завдяки своїм умінням, знанням, навичкам, здатності та готовності виконувати конкретні завдання своїх посадових обов'язків, планувати, аналізувати, прогнозувати подальший розвиток своєї громади, колективу.

Отже, професійно-діяльнісний складник аналітичного компонента є набором спеціальних компетенцій, які інваріантні, визначають компетенції, пов'язані з володінням апаратом здійснення аналітичних функцій. До них належать інформаційно-аналітична, обліково-аналітична, фінансово-аналітична, математична або кількісно-аналітична, системно-аналітична та ІТ-аналітична.

Усі ці аналітичні компетенції формують аналітичну компетентність фахівця, управлінця, яка дозволить йому приймати виважені рішення з метою підвищення продуктивності на стратегічному, тактичному та продуктивному рівнях [24, с.8].

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку

командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо [5, с.8].

Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів. Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможнішими, фахівці у сфері людських ресурсів на цей час покликані забезпечити методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи чи адміністрації, а й забезпечують успіх їх розвитку. Міністерства, адміністрації, мерії, ради чимраз більше визнають важливість людей та їх компетентності, покладаються на них, щоб генерувати, розвивати і реалізовувати ідеї, адже функція людських ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні того, що установи повинні надавати людям можливість досягати стратегічних цілей.

Керівникам, політикам слід розглядати управління людськими ресурсами не як обов'язкову фінансову витрату, а як джерело цінності для своїх організацій. Цінність людського капіталу, поряд з економічним – обладнанням, технологіями, технічними засобами, полягає у доступі до таланту й інтелекту. Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний капітал персоналу організації дає можливість для істотної конкурентної переваги.

Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії [27, с.7].

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу, людський капітал включає працівників організації, окреслених у плані їхніх навчання, досвіду, судження, інтелекту, взаємозв'язку і розуміння – характеристику працівника, який може додати економічну цінність організації. Під впливом того, хто працює на організацію і як ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє таким базовим мірам

успіху організації, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів. Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу. Отже, можна зробити висновок, що організації чи установі потрібні такі ресурси, які забезпечать їх перевагою в діяльності [26, с.10].

Людські ресурси мають ці необхідні якості, адже вони цінуються і на ринку праці, і в управлінській діяльності, як співники, союзники чи конкуренти керівника, з якими потрібно співпрацювати, до кого треба дослухатися і з ким треба виконувати певний обсяг роботи. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій; – людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людину з високим рівнем потрібних навичок і знань не так легко знайти. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техника (лаборанта); – людські ресурси не можна скопіювати. Коли керівник добре навчений і вмотивований в успіху, він вчиться розвивати свої здібності і дбає про підлеглих. Важко уявити собі інший ресурс, який би переважив зацікавленого і талановитого працівника. Отже, людський ресурс володіє величезним потенціалом і даними.

Публічний службовець, який прагне стати лідером і справжнім керманічем, реалізовує свій підхід до управління людським капіталом, вчиться управлінню людськими ресурсами і використовує набуті знання і вміння у своїй професійній діяльності. Ефективне управління людськими ресурсами може сформувати основу високопродуктивної робочої системи – установу, в якій і технологія, і організаційна структура, і люди, і процеси працюють разом для того, щоб забезпечити ефективне управління на різних рівнях державної служби. Разом з тим, управління людськими ресурсами повинно гарантувати, що люди зможуть знайти вихід із ситуацій, що складаються; розв'язати проблеми, які виникають у процесі управлінської та

виконавчої діяльності. Тому, для того, щоб була постійно відчутна підтримка високопродуктивної системи роботи, керівництву доцільно включати розробку навчальних програм, приймати людей з певним запасом знань та набутими навичками, створювати винагороди за такі норми поведінки, як робота в команді, підприємливість і навчання.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал доцільно зрівняти з основним капіталом, або й підняти над ним; витрати на нього розглядати як довгострокові інвестиції; кадрове планування слід поєднати з виробничим, а працівники за таких умов стануть об'єктом корпоративної стратегії. Зацікавлений у досягненні поставлених цілей державний службовець активно впроваджуватиме групову організацію праці, через що робиться акцент на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури. При цьому кадрові служби допоможуть вирішити організаційні й аналітичні питання, а також нададуть підтримку керівнику, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. Виходячи з викладеного, бачимо, що управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Персонал – найскладніший об'єкт управління в будь-якій організації чи установі, оскільки, на відміну від речової частини виробництва, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. Персонал є двигуном будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення, але не надають важливого значення працівникам, які виконують роботу установи на кожному етапі. Такі упущення дорого обходяться, бо без людських ресурсів жодна

організація чи установа не зможе досягти своєї мети і вижити, на сьогодні всю роботу на державній службі виконує людина.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;

- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

- трудове життя людини в сьогоденному суспільстві займає період 30 – 50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер [26, с.13].

Відповідно до цього, стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. Це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби персоналу, що дає змогу управлінцеві досягати конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей [27, с.13].

Управління людськими ресурсами є важливим складником впливу на організацію чи установа. Поруч з тим, воно має свої складнощі й особливості, так як люди відрізняються від інших ресурсів, бо мають свій характер і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів

виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є продуманою, емоційною, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно розвиваються і вдосконалюються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі; по-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями й мотивами.

Основне завдання стратегічного управління людськими ресурсами визначає створення стратегічних можливостей через забезпечення установи кваліфікованими, відданими й високо мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Тому головним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Управління персоналом – це, водночас, і наука, і майстерність ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це ціла система принципів, методів, способів, форм і механізмів оптимального добору, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку установи, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Якщо ж це стосується електорату, мешканців територіальної громади, то саме управлінець зі знанням справи піклуватиметься про те, щоб забезпечити відповідність між проведеною ним політикою і стратегією розвитку (з одного боку) та діяльністю, зайнятістю і зацікавленістю людей (з іншого). Участь громадян у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх наступній реалізації в житті громади сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі громадян у підготовці заходів з удосконалення діяльності адміністрації чи мерії задовольняються потреби самореалізації, самоствердження. Управлінець-лідер,

стратег повинен організувати так свою роботу, щоб мати всі переваги у публічному врядуванні, бути завжди конкурентоспроможним, і, водночас, розвивати партисипативне управління на всіх його рівнях. Бо концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. І це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь електорату, персоналу в управлінні громадою чи колективом або установою. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним [28].

Та все ж публічний службовець, аби стати лідером, повинен пам'ятати про обмеження, які стають на заваді професійного визнання та практичної реалізації лідерських здібностей.

Перевага особистих взаємовідносин над професійними – одна з основних причин, коли кар'єру будують не професіонали, бо їх «не помічає» керівник, а наближені до нього особи, які не завжди і вирізняються професіоналізмом.

Невміння працювати в команді – ще одна завада практичної реалізації публічного лідерства. Саме горизонталь, а не вертикаль влади дає змогу отримати визнання перед громадянами. Треба пам'ятати, що лідер – це той, хто поряд, а не той, хто зверху.

Надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків – актуальна проблема розкрадань і корупції на різних рівнях, через це й запроваджується тотальний контроль, який перешкоджає децентралізації та делегуванню повноважень, необхідних для розвитку лідерства [26, с.219].

Також перешкодою для управлінця-лідера є відсутність досвіду та культури розвитку персоналу. Якщо керівник та менеджери не володіють достатніми знаннями і досвідом у сфері розвитку персоналу, то не буде злагодженості у роботі, загального бачення та емоційної прихильності до виконання обов'язків.

Та все ж, незважаючи на серйозні перешкоди на шляху формування ефективного стратегічного лідерства у вітчизняних компаніях, варто зазначити, що Україна володіє значним лідерським потенціалом. Відмітною характеристикою вітчизняних управлінців є бажання досягти високих результатів, готовність до неординарних рішень, ініціативність та експериментальність [26, с. 220].

Головною умовою, що лежить в основі будь-якої високоефективної організації управління, є те, що працівники отримують задоволення від своєї роботи, вони сприймають свою роботу як високу цінність, конче необхідну для розвитку суспільства. Усім відомо, що задоволеність роботою та її продуктивність взаємопов'язані. Вища продуктивність на індивідуальному рівні сприяє вищій продуктивності для організації загалом.

Основним результатом успішного виконання персонал-стратегії, заснованої на компетенціях, є подолання розриву між фактичними та бажаними компетенціями, тобто задоволення потреби організації у працівниках такого рівня розвитку компетенцій, який є необхідним і достатнім для досягнення стратегічних цілей компанії [27, с.79].

Іще одним важливим фактором, що впливає на управлінський процес, є компетентність самого управлінця. Керівник може бути компетентним та здатним прийняти правильне рішення і ефективно його реалізувати лише в тому випадку, якщо він має міцні знання у тій сфері, якою керує і де здійснює професійну діяльність. Рішення буде правильним і компетентним, якщо у ньому достатньо повно відображено цілі й завдання управління конкретним об'єктом у поєднанні зі знанням природи й специфіки цього об'єкта, а також тенденції його розвитку. Вагомим чинником діяльності в управлінні людським ресурсом є й

самоактуалізація, яка спрямована на самовдосконалення, розвиток своєї соціальної й індивідуальної компетентності. Самоактуалізація є комплексом факторів, що стосуються сфери психіки людини, її ціннісно-мотиваційної сфери, її здібностей, здатностей, упевненості та енергійності, які разом впливають на професіоналізм, визначають стиль роботи, процес діяльності, в тому числі розкривають і управлінські можливості.

Виходячи зі сказаного вище, можна зробити висновок, що державна служба повинна забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними «інструментами», прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників. Професійна працездатність державного службовця безпосередньо залежить від рівня компетентності (включаючи емоційну), особистісних настанов: упевненості і здібності, уваги, уміння приймати рішення, енергійності [29].

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальність за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей [5, с.8].

На відміну від сфери політики чи бізнесу, комунікації в державних структурах, за словами експерта з урядових комунікацій Деніса Ландсберта Нуна, мають зовсім інший рівень відповідальності. Результати діяльності державних органів впливають на громадян, організації та підприємства, суспільство, привертають увагу міжнародного співтовариства. Тому інформація, яку надають органи влади, значною мірою впливає на життя кожного громадянина держави. Комунікація є невід’ємною складовою кожного органу влади – від планування до остаточної реалізації рішення. Кожен управлінець має дотримуватися у своїй роботі таких принципів комунікації:

- прозорості;
- чесності;
- відповідальності;
- доступності сприйняття наданої інформації;
- нейтралітету у питаннях політики;
- поваги;
- співробітництва;
- багатофункціональності;
- самовдосконалення.

Публічне управління, як суспільне явище, потребує постійних комунікативних зв’язків між його суб’єктами й об’єктами, використанні багатьох засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є неодмінним компонентом управлінської діяльності взагалі і публічного управління зокрема. Адже необхідність налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов’язкове усвідомлення цієї потреби суб’єктами публічного управління, а також регулювання та координацію

комунікативної діяльності цих суб'єктів. Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Це означає, що сфера поширення цієї комунікації зачіпає не лише саму систему публічного управління, а знаходиться й далеко поза нею і охоплює соціальний простір, що простягається від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до кожного, кого ці справи хоча б частково стосуються. Тобто, до цієї комунікації залучені як суб'єкти, що безпосередньо належать до системи публічного управління, так і ті, що знаходяться поза нею – у громадському та приватному секторах. Відтак, сфера комунікації в публічному управлінні за своїм спрямуванням поділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії суб'єктів як у самій системі публічного управління, так і поза нею [30, с.3].

Висококваліфікований фахівець у сфері публічного управління здійснює комунікативну й результативну діяльність із суб'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища органу публічного управління щодо втілення визначених цілей програми розвитку публічної галузі, відповідних проектів, інформування та консультування з питань впровадження зазначеної політики, формування й розвитку відповідного зовнішнього та внутрішнього комунікативного середовища органу публічного управління.

Забезпеченням комунікативної взаємодії у сфері публічного управління, як правило, займаються відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці. Такими ланками є: патронатні служби, служби діловодства, персоналу, інші та окремі посадові особи, що виконують функції забезпечення внутрішніх комунікацій; департаменти (управління) комунікативної політики, комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, управління зі зв'язків з громадськістю, звернень громадян, з питань внутрішньої політики, прес-служби,

прес-центри, а також прес-секретарі, помічники (радники) керівників з питань зв'язків з громадськістю, інші особи – щодо забезпечення зовнішніх комунікацій.

У процесі комунікативної взаємодії у публічному управлінні також слід дотримуватися вимог щодо якості інформації, яка акумулюється. Вона має бути: актуальною й оперативною; достовірною; достатньо повною, всебічною, глибокою; за формою подачі відзначатися простотою, чіткістю; бути доступною для отримання споживачем.

Загалом, враховуючи світову і вітчизняну практику, структурні підрозділи по комунікаціях підпорядковуються, як правило, безпосередньо керівнику органу публічного управління, або ж його заступнику, який відповідає за зв'язки з громадськістю.

Необхідно знати, що до інформації, яка поширюється у комунікативному просторі органу публічного управління і використовується під час підготовки, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень, висуваються особливі вимоги, а саме: точності, повноти, своєчасності, корисності, доступності. Управлінська інформація повинна адекватно відображати стан явища, процесу, істоти, які ними описуються, мати однозначний зміст і не припускати різних тлумачень; надходити до організації, відповідного структурного підрозділу чи конкретної посадової особи чітко у встановлені терміни, або ж не пізніше терміну, достатнього для підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо певної проблемної ситуації (при цьому інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення); кількість інформації повинна бути достатньою для адекватної оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні; крім цього, за змістом співвідносилась з потребами суб'єкта управління і не містила даних, що не потрібні для вирішення згаданої проблеми; і, обов'язково, подаватися у вигляді, який не потребує додаткової обробки та не ускладнює її сприйняття і використання під час прийняття управлінської постанови, а її отримання є безперешкодним.

Внутрішньоорганізаційні комунікації в системі органів публічного управління у процесі здійснення управлінської діяльності у межах установи передбачають здійснення документообігу. Порядок документообігу регламентується інструкцією установи, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями. Документообіг матиме ефективність, якщо документи проходитимуть в установі найкоротшим шляхом, через найменшу кількість інстанцій; операції з опрацювання документів будуть одноразовими, не буде дублювання під час роботи з ними; однотипні операції з документами робитимуться в одному місці; розташування структурних підрозділів і робочих місць в установі буде раціональним.

Документообіг в органах публічного управління нині здійснюється як у традиційній, на паперових носіях, формі, так і в електронній формі (із застосуванням автоматизованого способу опрацювання електронних документів і використанням систем електронного документообігу). Особливості організації електронного документообігу визначаються інструкцією установи з урахуванням вимог нормативно-правових актів у цій сфері, а також характеристик технічних і програмних засобів, що використовуються в органі публічного управління. У разі впровадження в установі системи автоматизації діловодства або системи електронного документообігу, служба діловодства разом зі структурним підрозділом, що відповідає за автоматизацію, розробляє регламенти роботи з документами в електронній формі. При цьому необхідно врахувати особливості та забезпечити можливості створення, передачі, обробки, збереження документів на різних типах носіїв.

Доставка документів до установи та надсилання вихідних документів здійснюється, як правило, з використанням засобів поштового зв'язку та інтернет-зв'язку, а також кур'єрською та фельд'єгерською службою. Поштою та через кур'єрську службу надходять письмова кореспонденція, поштові картки, бандеролі, дрібні пакети, а також періодичні друковані видання. Фельд'єгерською службою

доставляється спеціальна кореспонденція. Каналами теле- та інтернет-зв'язку доставляються: телеграми (телетайпограми), факси, телефонограми, електронні документи із застосуванням електронного цифрового підпису та документи в електронній формі без електронного цифрового підпису (у сканованій формі). У разі надсилання факсів і документів у сканованій формі без електронного цифрового підпису необхідно надіслати також оригінал документа в паперовій формі. Уся ділова комунікація публічної установи оформляється в офіційно-діловому стилі відповідно до Інструкції з діловодства. Тому керівник установи повинен досконало знати нормативно-правову базу; державну мову та способи, форми і методи використання внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Ділова комунікація управлінської установи реалізується у процесі підготовки та проведення службових нарад, засідань колегіальних органів, «мозкових штурмів», переговорів, консультацій, ділових бесід, презентацій тощо. Під час цих заходів реалізуються певні стратегії і тактики. При цьому управлінці повинні пам'ятати про стиль спілкування. Він хоча і є індивідуальною стабільною формою комунікативної поведінки людини, але повинен відображати ділові стосунки, стилі керівництва, способи прийняття рішень та розв'язання конфліктів, обрані прийоми впливу на людей. Стилi спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних і невербальних комунікативних засобів. Щоб бути управлінцем-лідером, треба дотримуватися правил спілкування: мова повинна мати товариський тон, інструкції подавати у формі пропозицій, похвала та догана – з поясненнями; розпорядження та заборони – з дискусіями, пропозиції обговорювати усі; надавати належна увага етичній стороні спілкування. Усі заходи планувати колективно, а за реалізацію пропозицій відповідальність щоб несли усі працівники. Та все ж, у певній надзвичайній ситуації більш ефективною буде робота над управлінським рішенням в авторитарному стилі, коли чіткою мовою казенного непрозорого тону надаються ділові, короткі

розпорядження, емоції та етичні моменти в цей час не беруться до уваги, а голос керівника – вирішальний.

Зрозуміло, що комунікативні засоби є важливими, але не єдиними засобами забезпечення належного функціонування органу публічного управління. Їх необхідно використовувати в комплексі з організаційними, правовими, матеріально-фінансовими, соціально-психологічними інструментами. Для цього слід чітко виокремити ті складові проблем, які будуть розв'язані саме з допомогою комунікативних інструментів.

Йдучи в ногу з часом, перебуваючи «у полоні» мережі Internet, ми всі так чи інакше пов'язуємо своє теперішнє життя з цією глобальною мережею. Є очевидним фактом, що кожна державна установа має свою Internet-сторінку, яка загалом мало відрізняється від інших комунікаційних видань. Веб-сайт урядової структури повинен відкривати для загального доступу інформацію про цілі, рішення та завдання управлінської установи, права та обов'язки громадян; дозволяти зручне і продуктивне спілкування громадян з органом влади; за потреби застерігати і надавати інструкції щодо збереження їх життя, здоров'я та власності. Сайт державного органу влади має висвітлювати основні сфери діяльності, надавати доступ до публічної інформації, описувати послуги, що їх надає агенція. На сайті доцільно надавати ту інформацію, задля якої до управлінців надходить найбільше запитів (за цим можна відстежити статистику користувачів). Прес-релізи та контент, що часто оновлюється, має бути доступний стрічкою новин або розсилатися електронною поштою. Інформацію на сайті читач повинен легко знайти через функцію пошуку. Інформація на web-сторінці має бути доступна всім, у тому числі й людям з обмеженими можливостями. Щоб бути впевненими у тому, що громадськість не отримає неперевірену чи неправдиву інформацію, треба щоб органи влади користувалися правом швидкого і регулярного інформування, тільки за такої умови воно буде ефективним і матиме успіх. Та все ж порада – не

спекулювати, інформувати про хід справи та говорити тільки в рамках своїх повноважень – корисна для всіх: як для ЗМІ, так і для урядових установ.

Ефективність системи державного управління залежить від оптимізації комунікативної взаємодії органів державної влади, громадськості та самоврядних структур (інститутів місцевого самоврядування). Це стає можливим завдяки побудові не лише ефективної комунікативної політики, а й єдиного комунікативного простору, що реалізується на основі принципу партнерства, реалізація якого передбачає цілковиту довіру зі сторони громадськості до органів державної влади. Звітуючи перед суспільством, органи влади повинні нести відповідальність за свої дії та прийняті рішення. Така форма взаємодії є однією із дієвих форм колективного управління, що у свою чергу забезпечує зміцнення демократії, адже нові форми комунікації держави і суспільства створюють передумови розвитку інститутів та організацій громадянського суспільства, сприяють демократизації.

Завдяки трансформаційним процесам, спрямованим на становлення демократичного урядування в нашій державі, забезпечення фундаменту нової моделі державного управління, яка відповідатиме високим європейським стандартам, ефективності та якості управлінської діяльності, відкритості та прозорості системи публічної влади, у належному нормативно-правовому закріпленні комунікаційної взаємодії усіх задіяних суб'єктів, комунікаційність стає потужним інструментом залучення громадян до участі в управлінні державою та демократичного розвитку країни в цілому.

Комунікативну спрямованість у правовому полі; регулювання відносин щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони і захисту інформації визначає Закон України «Про інформацію». Дія цього закону поширюється на інформаційні відносини, які виникають у всіх сферах життя і діяльності суспільства та держави. Усі громадяни України, юридичні особи та державні органи мають право на інформацію. Але реалізація права на інформацію

громадянами, юридичними особами і державою не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

2.2. Професійні компетентності лідерів у державному управлінні як чинники багатоаспектності державноуправлінської діяльності

Профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при отриманні посади та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, проектуванні людських ресурсів. Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного зростання публічних службовців, вони визначають особисті потреби керівника у здобутті нових знань, допомагають окреслити нові підходи до підвищення кваліфікації. Профіль компетенцій лідерства описує навички, здібності та уміння, які особа повинна мати, щоб бути дійсно ефективним лідером на своїй посаді. Профіль компетенцій не може бути вузько-професійним, галузевим чи мати тільки технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Профіль визначає очікуваний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому всіма публічними службовцями, що займають посади керівників.

Успіх державних установ значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Основними параметрами розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність певних правил щодо розвитку лідерства, визначених на основі чітко окреслених очікуваних компетенцій. При цьому варто пам'ятати, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне спрямування працівників до того, що керівник визначає за необхідне робити, то лідерство – це вести працівників за собою до спільної мети, спрямовувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Лідерство ґрунтується на прикладах творчості, практичності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо. Визначення та розвиток компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та ініціювати їх впровадження як сьогодні, так і в майбутньому, є гарантією ефективної діяльності органів державної влади та основою для професійного розвитку управлінців на державній службі.

Профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості та потреби, місцевий контингент. Чимало таких компетенцій, визначених у різних країнах, є досить схожими, незважаючи на різновид організацій, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, в межах якого ці компетенції визначено. Так, значущим для органів державної влади є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних та соціальних послуг громадянам. Це накладає певний відбиток і на профілі компетенцій. Функції державних службовців також залежать і від загальної системи врядування.

Як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні секретарю чи заступникові міністра для надання важливих рекомендацій електорату щодо конкретного напрямку дій. Враховуючи це, профілі компетенцій лідерства розраховані на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та управлінців базового рівня. Ці ступені компетенцій були визначені на основі аналізу роботи керівників-лідерів (рівня управлінської відповідальності, обсягу діяльності, природи управлінського процесу та позицій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації посад чи категорій.

Управлінці на державній службі в будь-якій країні відіграють важливу роль у визначенні напрямку діяльності та впровадженні реформи державної служби. Саме тому важливо, аби на державній службі були можливості для навчання, перекваліфікації та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Загалом, система державної служби має підтримувати розвиток управлінців відповідно до компетенцій лідерства. Та розвиток компетенцій потребує часу. Деякі керівники володіють певним обсягом необхідних компетенцій лідерства. Іншим керівникам потрібне відповідне навчання та поступ для набуття необхідних компетенцій лідерства. Тому важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку публічних управлінців, який включатиме, різні форми, види, методи і способи здобуття знань за визначеними темами відповідно до компетенцій.

На сьогодні тренінги, кейси, моделювання, рольові завдання, баскет-методи у програмах відповідних навчальних дисциплін проводяться в Національній академії державного управління при Президентові України, Українській школі урядування, Всеукраїнському центрі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Діють також і відповідні програми наставництва – менторства та коучінгу, фасилітаторства і тьюторства.

Для того, щоб оцінити міру компетенцій керівників, дізнатися, в якій мірі вони відповідають профілю компетенцій лідерства та визначити потреби у навчанні, НАДС проводить щорічне опитування державних службовців і вже на основі статистики формуються і створюються відповідні навчальні заходи, спрямовані на розвиток спроможності керівників відповідно до пріоритетних компетенцій лідерства.

Все ж таки, вирішальна роль у розвитку спроможності управлінців бути лідерами належить самим державним службовцям та системі державної служби. Державні службовці, які обіймають керівні посади, а також ті, які мають потенціал до такої роботи, можуть здійснювати самооцінку своєї діяльності на основі Профілів компетенцій і, відповідно до результатів, розглядати наявні можливості

для навчання та розвитку, щоб стати справжнім професіоналом і лідером у межах своїх повноважень.

Розвиток лідерства має стати одним з ключових елементів щорічного оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні. Відповідно до цього вони мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо.

Національне агентство державної служби в Україні спільно з Національною академією державного управління при Президентові України працюють над розробленням тренінгових модулів щодо використання нового підходу до щорічного оцінювання, включаючи інструктаж для керівників щодо використання при оцінюванні компетенцій лідерства, а також яким чином розвивати компетенції лідерства у своїх підлеглих, шляхом сфокусованого навчання та інших заходів з розвитку.

Компетенції лідерства, якими повинен володіти посадовець, займаючи той чи інший щабель державної влади, мають бути частиною оголошення про заміщення вакантної посади роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволить можливим кандидатам оцінити себе і свою діяльність відповідно до критеріїв щодо досвіду роботи, потенціалу щодо лідерства. Наразі починається застосування подібного підходу і до внутрішніх призначень на керівні посади, де компетенції лідерства є частиною процесу оцінки кандидатів на посади. Лідерство передбачає свідомий вибір підходів і форм своєї діяльності, свого ставлення як до інших, так і до себе. Лідерство ґрунтується на визнанні складності та інтенсивності зовнішнього та внутрішнього світів, важливості розгляду різних точок зору, використання критичного мислення та продуктивних дискусій, перевірки власних гіпотез та установок, але, водночас, позитивного стратегічного мислення,

спроможного підтримувати команду на шляху втілення необхідних для них змін. Це потребує повного дотримання керівником відповідних цінностей та бачень, його віри та наполегливих дій. Таким чином, лідерство і компетенції публічних управлінців необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможної галузі, здатної повернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Такий принцип зумовлює й основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби, здатної забезпечити належне врядування. Державна служба є зацікавленою, аби в її кулуарах працювали справжні лідери, віддані своїй справі – служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

Згідно з положеннями статті 4 Закону України «Про державну службу» [36] на державну службу приймають громадян, які найбільш повно відповідають цій сфері діяльності. Однак чимало державних службовців не відповідають специфіці цієї сфери, насамперед з огляду професійної здатності та компетентності, психологічної готовності, не мають належних знань з теорії та практики державного управління, практично не володіють навичками аналізу політики, стратегічного планування, проектного менеджменту та управління змінами, існують відмінності між кваліфікаційними вимогами до посади та реально досягнутими результатами в діяльності, що свідчать як про недоліки в доборі кадрів, так і про недосконалість системи їх професійної підготовки [37, с.4].

Реформування системи державної служби вимагає також комплексного вирішення завдань щодо розвитку управлінського персоналу в галузі державної служби. Законодавство у сфері державного управління визначає профіль професійних компетентностей посад державної служби як комплексну характеристику, що містить визначення змісту виконуваної роботи та перелік фахових знань, умінь і навичок, потрібних державному службовцю для виконання

посадових обов'язків. Рівень же професійної компетентності особи визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та ступенем володіння спеціальними знаннями, вміннями й навичками. Це потребує створення системи незалежного оцінювання керівних кадрів, що ґрунтується на особистих заслугах і компетентності, зокрема на розробленні профілів компетентності для всіх керівних посад у системі державної служби, а також інструментарію оцінювання кандидатів на керівні посади; на створенні мережі незалежних центрів оцінювання претендентів на керівну посаду.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Для формування успішного сучасного лідера публічного управління особливої актуальності набувають знання, уміння та навички. Як свідчить успішний досвід останніх років, простежується спільна тенденція: щодо розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, що ґрунтується на компетенціях. Це актуально також для керівників публічної служби. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, якими повинні володіти керівники для того, щоб до ладу виконувати свою роботу, визначати її обсяг та використовувати як основу для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації. У результаті цього можна відстежити певний набір вагомих факторів виконання роботи, які необхідні для її ефективного виконання. Розроблення компетенцій можна прослідковувати як частину аналізу потреб у навчанні.

3.1. Компетенції, необхідні для лідерів публічних службовців

Програма реформ Президента України «Стратегія розвитку України – 2020» окреслила реформу державного управління першочерговим завданням. Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і Планом заходів з імплементації визначено реформу державної служби відповідно до європейських вимог

Стратегією державної кадрової політики України передбачено основні вектори кадрових змін в усіх сферах суспільного життя, вирішальне місце серед яких відводиться питанню державного управління, оскільки від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави та сталий соціально-економічний розвиток, про що зазначається й у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України.

Державна служба є організаційною силою суспільства, оскільки, сприяючи здійсненню управління державою, запобігає хаосові в країні. Тому сьогодні метою державної кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення органів державної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законслухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми [37, с.6].

Сьогодні в переформатуванні державної служби та служби в муніципальних органах особливої ваги набуває проблема створення результативної системи кадрового забезпечення державного управління та місцевого самоврядування. Важливим напрямком є, насамперед, проведення системного аналізу, однією зі складових якого є статистичний аналіз кількісного та якісного стану державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Реформування системи державної служби вимагає також комплексного врегулювання завдань щодо розвитку управлінського персоналу у галузі державної служби.

Законодавство у сфері державного управління визначає профіль професійної компетентності посади державної служби як комплексну характеристику, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, потрібних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. Рівень же професійної компетентності особи визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками. Це потребує створення системи незалежного оцінювання керівних кадрів, що ґрунтується на особистих заслугах і компетентності, зокрема на розробленні профілів компетентності для всіх керівних посад у системі державної служби, а також інструментарію оцінювання кандидатів на керівні посади; на створенні мережі незалежних центрів оцінювання претендентів на керівну посаду [5], [39].

З метою належної організації складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) у 2019 р. затверджено «Методичні рекомендації щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця». Цими рекомендаціями визначено термін (грудень, щорічно), умови, правила складання індивідуальної програми, орієнтовні напрями розвитку та визначено інструменти моніторингу виконання цих програм. У додатку до Методичних рекомендацій сформульовано «Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців», де названо професійні компетентності та розкрито до кожної з них компоненти (вимоги). Так, лідерська компетентність включає:

- уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;
- сприяння всебічному розвитку особистості;
- вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;
- здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби;
- ведення ділових переговорів;
- вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів.

Розвиток лідерства має стати одним з ключових елементів щорічного оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні. Відповідно до цього вони мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо.

Документи сьогодення про державну службу ґрунтуються на тих фундаментальних засадах, що стали важливим чинником для розвитку лідерства на державній службі. Зокрема, першим і основним стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Відомо, що ефективне державне управління, яке направлене на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок керівних кадрів державної служби та посадових осіб муніципалітету, оскільки саме вони повинні відігравати головну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів публічної влади. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання розвитку професійних компетентностей. Управлінцем, по суті, є кожна людина, адже вона сама себе організовує, коли визначає шляхи досягнення поставлених цілей, співвідносячи інформацію про світ, виходячи з можливостей, ставлячи певну мету. Головним механізмом, який гармонізує інтереси та цілі великої кількості таких суб'єктів, є держава. Ключовою інформацією тут є: наявність людського ресурсу, інформація про об'єктивну реальність тощо, а головним є не лише досягнення цілей суспільства, а й узгодження інтересів окремих індивідів та їх груп.

Щоб публічні службовці володіли професійними компетентностями, користувалися своїми посадовими обов'язками і правами на благо громадян, в країні потрібно створити нові і вдосконалені конкурентоздатні публічні послуги, а також організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість соціальної сфери. Ефективне та послідовне запровадження інновацій у будь-якій сфері соціально-економічного життя країни не можливе без функціонування національної інноваційної системи.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначається, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення і підтримки

пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів; формування і реалізації державних, галузевих, регіональних та місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів; встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [41].

Інновації повинні бути в публічній службі, бо тільки через нові підходи, відношення і знання ми можемо сподіватися на лідерів, тих управлінців, що поведуть громаду і громадян за собою, тих, хто зможе працювати в непростих сучасних умовах і робити все для того, щоб досягти мети, стати досконалим. Коли ми говоримо про керівників-лідерів на державній службі та в органах місцевого самоврядування, слова «лідер», «лідерство» привертають увагу своєю динамічністю та уособлюють рух до самовдосконалення. Лідерство – це талант, здатність, які можна і слід розвивати задля переконання, спонукання інших іти за собою задля досягнення певних цілей. Можна говорити про безліч показників результативної діяльності будь-якої організації, але якщо там немає лідерства, то ця організація приречена на невдачу в перспективі. Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів – тих, хто вестиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети.

У сьогоденнішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв'язання складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно

навчатися, аби завжди «бути на висоті». Тому одним з основних напрямів державного управління на сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток та «виховання» тих, хто може вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань.

Метою розвитку лідерства на державній службі є професійний розвиток сучасного державного службовця, який, перш за все, вимагає переосмислення призначення самої державної служби відповідно до викликів суспільного розвитку, зростаючого впливу суспільства на державу.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців ефективно, фахово та сучасно може відбуватися лише за умови широкого застосування інноваційних підходів. Значною мірою це пов'язано з тими тривалими трансформаційними процесами, що відбуваються в українському суспільстві і вимагають від державних службовців вміння переосмислювати напрацьоване, втілювати і, що набагато важливіше, самим продукувати новітні управлінські рішення. Використання інновацій у підготовці державних службовців є логічним продовженням потужних суспільно-політичних та соціально-економічних зрушень українського сьогодення. Факторами, що впливають на необхідність використання інноваційних компонентів у навчанні державних службовців, є такі всеохоплюючі, глобальні тенденції, як формування національної інноваційної системи та розвиток інноваційної культури суспільства. Будь-які процеси залишатимуться у площині суто теоретичних викладів без методики та регламентації їх запровадження. Тому до факторів впливу нами віднесено існуючу законодавчу базу з питань правового регулювання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Перебуваючи в стані постійного вдосконалення, чинне законодавство встановлює вимоги щодо використання інновацій у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Не можна залишити поза увагою той факт, що використання інноваційних форм, методів та технологій є загальноосвітнім трендом останніх років. Сучасні інноваційні тенденції в

національній освіті є беззаперечним впливовим чинником на відповідні процеси в освіті державних службовців. Такі методи навчання, як «мозковий штурм», лекція-диспут, «кейс-метод» та багато інших використовуються шкільними педагогами, викладачами вищих навчальних закладів, а також підтверджують свою ефективність та актуальність у навчанні державних службовців. Останнім серед факторів, але не за значенням, нами вказано сучасні інформаційно-комунікаційні технології, вплив яких на інноваційну сутність підготовки державних службовців є цілком об'єктивним [43, с.5-6]

Якість проведених реформ на публічній службі більшою мірою залежить від компетентності працівників, зокрема, управлінців. Сучасні виклики змінюють вимоги до їхньої кваліфікації. Тепер, окрім професійних та особистісних якостей, керівник публічної служби повинен бути лідером, критично мислити, уміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим.

Отже, інноваційна організаційна культура системи державного управління – це сфера загальнокультурного процесу, що характеризує ступінь сприйнятливості державними службовцями різних нововведень у діапазоні від толерантного ставлення до готовності і здатності перетворення їх в інновації у вигляді послуги чи механізму управління. Інноваційна культура державної служби має включати такі невід'ємні складові, як «правильне» керівництво (лідерство), людський капітал, управління людськими ресурсами, цінності та мотивація [42].

3.2. Сутність ризиків, які виникають під час підготовки публічних службовців

Професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності [47]. Державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування можуть реалізовувати своє

право на професійне навчання через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту.

Підготовка публічних службовців здійснюється за програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у закладах вищої освіти, відібраних на конкурсній основі у порядку, затвердженому НАДС, та на підставі ліцензії на освітню діяльність. Здобути освіту можна очною (денною і вечірньою), заочною та дистанційною формами. Навчання здійснюється відповідно до навчальних планів, що розробляються закладами вищої освіти на підставі освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [48].

Підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за державним замовленням НАДС організовується в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації держслужбовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт. Його здійснюють суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) за програмами підвищення кваліфікації. Підвищити кваліфікацію можна за очною (денною, вечірньою), дистанційною, змішаною (поєднання очної та дистанційної з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів, електронних систем навчання тощо) формами навчання.

З метою підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця та набуття ним практичного досвіду може проводитися його стажування, яке є однією із форм підвищення рівня професійної компетентності, з відривом від служби на іншій посаді державної чи публічної служби у тому самому або іншому державному чи публічному органі або їх апараті [49]. Умови проходження стажування визначаються наказом керівника установи, де

проводиться стажування. Стажування публічного службовця проводиться з відривом від основного місця працевлаштування.

Підвищення кваліфікації та стажування державних службовців – важливі складові соціально-правового інституту державної служби України. Від професіоналізму, фахової компетентності, професійної культури державних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій Української держави, залежить ефективність процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави.

Ще однією важливою складовою в системі професійного навчання державних службовців, їхнього професійного розвитку та саморозвитку як цілісної системи є самоосвіта. Результативність процесу самоосвіти залежить від готовності, бажання дорослої людини займатися навчанням, плануванням, координуванням, коректуванням процесу самоосвіти відповідно до поставлених цілей. Адже самоосвіта – це постійна діяльність публічного службовця, спрямована на розширення і поглиблення знань і умінь, розвиток і удосконалення професійних навичок.

Професійна підготовка є видом додаткової професійної освіти, що пов'язаний з набуттям публічним службовцем права на забезпечення виконання нових повноважень у новій сфері публічної влади. Через систему професійного навчання забезпечується наступність, послідовність і неперервність освіти фахівців, розширюються їх компетентнісні навички.

Та все ж у професійному навчанні є деякі перепони. Особливо виникають проблеми та ризики під час підготовки працівників публічної служби.

По-перше, це відсутність достовірного визначення потреб публічних службовців. Чітко не визначено, що саме, в якому обсязі та у якій формі потрібно навчати. Тобто, відсутнє взаємоузгодження навчальних програм вищих навчальних закладів з потребами сучасних публічних служб. На сьогодні існує невирішеність проблеми із замовниками на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення

кваліфікації фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. При цьому організація та здійснення професійного навчання посадовців всіх категорій повинна бути віднесена до компетенції саме навчальних закладів системи, провідним закладом якої є НАДУ. Саме від рівня замовлень на підготовку фахівців залежить систематизація і механізм фінансування (формування відповідних бюджетних коштів).

Наступною проблемою є низька якість підготовки працівників публічної служби, пов'язана з тим, що підготовку здійснюють викладачі (кадрові служби), які при формуванні навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації не зовсім готові до якісно нових функцій та завдань, яких потребує сучасний ринок освітніх послуг. Освітньо-професійні програми мають бути складені у відповідності з Держстандартом, який базується на вимогах нового часу та професійно-кваліфікаційних характеристик посад публічних службовців. Та все ж Державний стандарт професійної підготовки державних службовців є недосконалим. Навчальні програми потребують постійного оновлення та вдосконалення, треба конкретно визначити перелік знань, умінь і навичок, які ці програми мають забезпечувати.

Так, урядом у 2015 р. та 2016 р. були внесені зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, та започатковано нову галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування» з аналогічною спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Вони прийшли на зміну галузі знань «Державне управління» та спеціальностям «Державне управління» і «Державна служба», яких в Україні вже немає, оскільки у складі галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» ці спеціальності не виокремлюються [51]. Хоча зазначене нововведення, на думку С. О. Андрєєва, істотно знизить ефективність професійної підготовки патріотичних, по-державному мислячих управлінських кадрів, що неодмінно негативно вплине на результативність досягнення багатьох цілей, проголошених у нормативно-правових актах, спрямованих на стратегію розвитку України.

Ще однією з причин недосконалої підготовки фахівців публічної служби є недосконалий розподіл функцій щодо організації професійного навчання між Головним управлінням державної служби України (Головдержслужба України), місцевими органами влади та Національною академією державного управління при Президентові України (НАДУ). НАДУ при Президентові України віднесена до системи органів виконавчої влади та є провідним навчальним закладом загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Через свої структурні підрозділи Академія повинна мати навчально-методичний вплив на всі навчальні заклади системи: на галузеві інститути підвищення кваліфікації – через ІПККК, на ОЦППК та інші навчальні заклади системи – через регіональні Інститути.

Отже, розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців повинен йти шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійної підготовки і критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це має надати системі професійного навчання сутісні визначеність, цілісність, забезпечить неперервність і послідовність навчального процесу [50].

3.3. Сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів публічної служби

Систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових та взаємозв'язку з управлінням персоналом у системі публічної служби; базових понять та сучасних моделей й методів управління

персоналом публічної служби; концептуальними підходами до аналізу та формування внутрішньої політики управління дієвістю персоналу – саме такою є мета програми «Лідерство та методи управління персоналом в органах влади», однієї з програм професійного навчання публічних службовців, розробленої НАДС.

Крім державної програми для формування управлінця-лідера існують наразі десятки програм, курсів і навчальних заходів, організованих як державними, так і приватними структурами. Слухачів ознайомлюють із сучасними вимогами до ефективного лідерства, актуальними проблемами сучасного лідерства, а також найвищими стандартами досягнень в лідерстві; вчать формувати професійну команду, орієнтовану на результат; розглядають теоретичні і практичні основи реформування публічного управління, функціонування інститутів державного управління та місцевого самоврядування; теоретичні і практичні основи реформування публічної служби, новітні кадрові технології та особливості побудови системи управління персоналом на державній службі та служби в органах місцевого самоврядування. Слухачі курсів пізнають основні напрями державної кадрової політики, специфіку службової діяльності, права і обов'язки, особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

Сучасні методи навчання лідерів публічної служби серед управлінців зарекомендували себе на високому рівні.

Так, одним з особливих методів якісних досліджень, який дозволяє отримати оціночну, емоційну інформацію про об'єкт, є фокус-група. Перевагою цього методу є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій. Проведення фокус-групи може бути доцільним, коли необхідно протестувати концепцію рекламної кампанії або елементи брендингу (назва, логотип), план розвитку або архітектурний план. Також фокус-група може стати

базою для проведення кількісного дослідження (наприклад, масового опитування) – допоможе сформувавши пул питань для анкетування. У фокус-груп є свої переваги та недоліки. До перших належить гнучкість методики, відносна легкість і швидкість реалізації, можливість виявлення різних несподіваних аспектів обговорюваної теми, які складно розкрити, використовуючи кількісні методи. Недоліками методу можна назвати високі вимоги до професійного рівня модераторів і складність аналізу отриманої інформації.

Цікавим і корисним є метод «інтерв'ю перед камерою», який дає змогу навчитись та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, вміти відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо. Інтерв'ю – це метод донесення інформації до аудиторії. Воно може бути знято на відео, записане на аудіо, надруковано в газеті або розміщено в інтернеті. Той, у кого беруть інтерв'ю, повинен добре підготуватися до розмови. Це допоможе гідно відповідати на питання і залишити гарне враження аудиторії. Саме цього і можна навчитись, ознайомлюючись з даним методом. Використовуючи метод «інтерв'ю перед камерою», управлінець дізнається про основні ключі спілкування з аудиторією, навчиться висловлювати свою експертну думку, знатиме, як давати достойні відповіді на провокаційні запитання, ознайомиться з правилами поведінки на теле-ток-шоу та дізнається про правила синхронного інтерв'ю. Модератори дадуть слушні поради і ознайомлять з деякими лайфхаками.

Ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набутти необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання – це тренінги. Це метод навчання через поведінку, через проходження учасниками групи ряду змодельованих тренером ситуацій. Тільки маленьку частину тренінгу займає теорія, в основному тренінг – це дії і аналіз цих дій. На тренінгу перед кожним учасником відкривається ряд унікальних можливостей. Кожен може побачити себе з боку, оцінити свої ефективні і

неефективні стратегії поведінки і установки. Тренінг допомагає дізнатися щось нове про себе самого і оточуючих людей. Саме тут можна опрацювати навички в режимі реального часу з можливістю робити паузи, обговорювати і на ходу змінювати стратегії. Майбутнім лідерам-управлінцям корисно буде проаналізувати і відрефлексувати свою поведінку, свої думки і установки; завершити незавершені старі переживання, опрацювати звички, які заважають жити; просто поділитися своїми проблемами, страхами, переживаннями, проговорити такі речі, які складно або нерозумно промовляти в «звичайному» житті.

Рольові ігри – ще один з ефективних динамічних методів навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взяту із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати. Це найкращий інструмент для розуміння теоретичного матеріалу й формування вміння використовувати теорію на практиці. Під час рольових ігор створюється ситуація, наближена до реального життя, і учасники самостійно шукають шляхи розв'язання тієї чи іншої проблеми. Саме такий формат найкраще забезпечує інтерактивність навчального процесу. Знати на абстрактному рівні, як вирішити проблему, – це не те саме, що успішно застосовувати знання в реальному житті. І в цьому допоможе розібратися рольова гра.

Спільні дискусії найкраще проводити з різними зацікавленими експертами. Це ще один з інноваційних підходів до навчання керівників-лідерів, який дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набути умінь приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо. Учасники дискусії, зіставляючи суперечливі судження, намагаються прийти до єдиної думки, знайти загальне рішення, встановити істину.

Міні-лекції, як метод навчання, в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання. Доцільною в наш час є інтерактивні міні-лекції, які мають елементи діалогу з аудиторією. У такий спосіб можна привернути увагу учасників і викликати

інтерес в аудиторії, коментуючи відповіді, оцінюючи підготовленість і сприйняття слухачів. Часто під час міні-лекцій використовуються малюнки, схеми, таблиці, діаграми, предмети, що стосуються теми виступу.

Важливо також набути службовцям-лідерам уміння і навичок стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо).

ВИСНОВКИ

1. В дипломній роботі застосовано аналіз та класифікацію важливих лідерських якостей публічних службовців, обґрунтовано сутність лідерських компетентностей та їх важливість в управлінській діяльності, оскільки публічне управління, як суспільне явище, потребує постійних комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні багатьох засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес.

2. Розглянуто розвиток лідерської планки в нашій державі та в зарубіжжі, так як кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. Можна стверджувати, що важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції.

3. Проаналізовано підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери, які необхідні їм для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження, а також ухвалювати правильні рішення в складних ситуаціях. Як показує досвід зарубіжних країн, успішні держслужбовці проходять навчання, розвиваються, отримують консультативну підтримку, рекомендації, вдосконалюють навички на практиці, досягаючи необхідного рівня компетенцій. Нині широко визнається, що визначення та розвиток компетенцій лідерства — компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як нині, так і у майбутньому, є запорукою ефективної діяльності органів влади та

основою для професійного розвитку керівників на державній службі. Тому для спільного вирішення всіх важливих питань потрібні держслужбовці, що мають у своєму «озброєнні» неабиякі лідерські якості і навички.

4. Визначено та проаналізовано такі групи компетенцій лідерства, як орієнтація на результат, аналітичне мислення, ефективна комунікація та управління людськими ресурсами. Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетенцій керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Адже сьогодні суттєво підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує суспільно відповідальну роль. Аналіз проблеми професійної компетентності дав змогу презентувати узагальнене розуміння її феномену як управлінської компетентності. Професійна компетентність розглядається як поглиблене знання предмета; сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну й відповідальну діяльність людини; здатність та вміння виконувати певні професійні функції; виявлення єдності професійної та загальної культури; інтегративна характеристика фахівця, що демонструє готовність та визначає його здатність успішно здійснювати професійну діяльність; як важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності. Компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетенціями. Компетентна в певній галузі людина володіє відповідними знаннями та здібностями, що дають їй змогу ефективно діяти

5. З'ясовано ризики, які виникають під час підготовки працівників публічної служби, аби покращити рівень професійної компетентності кадрів. Розвиток загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців повинен йти шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної

діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійної підготовки і критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це має надати системі професійного навчання сутнісні визначеність, цілісність, забезпечить неперервність і послідовність навчального процесу.

6. Запропоновано новації для розвитку компетенцій управлінців та сучасні методи навчання лідерів публічної служби, які є досить ефективними в умовах сьогодення. Систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових та взаємозв'язку з управлінням персоналом у системі публічної служби; базових понять та сучасних моделей й методів управління персоналом публічної служби; концептуальними підходами до аналізу та формування внутрішньої політики управління дієвістю персоналу – саме такою є мета програми «Лідерство та методи управління персоналом в органах влади», однієї з програм професійного навчання публічних службовців, розробленої НАДС. Важливо також набути службовцям-лідерам уміння і навичок стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат.

Якщо управлінську посаду отримує лідер по натурі, то завдяки його зусиллям підопічні/колеги можуть розвиватися, досягати поставлених цілей і працювати на загальне благо. Водночас, за ефективності врядування лідер може виконати самоаналіз своєї роботи і проаналізувати стан відносин у колективі, чим визначить умови та шляхи подальшого ефективного розвитку. Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування.
URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_ (дата звернення: 08.10.2020).
2. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства в Україні: постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. №384 (зі змінами від 07 листопада 2018 р. №964). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2020).
3. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р // Офіційний вісник України. – 2016., № 55, С. 36, стаття 1919, код акту 82442/2016
4. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: План заходів в редакції Розпорядження КМ № 1102-р від 18.12.2018; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 562 від 26.06.2019, № 856 від 18.09.2019, № 1034 від 11.12.2019, № 123 від 05.02.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n268_ (дата звернення: 10.10.2020).
5. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні.
Проект.URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14> (дата звернення: 18.10.2020).
6. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку.
Політичні інститути і процеси: матеріали наук.-практ. конф. URL: http://old.ipiend.gov.ua/uploads/pm/pm_51/boiko_politychne.pdf (дата звернення: 10.10.2020).

7. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. – К. : НАДУ, 2013. – 300 с.
8. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державна служба. Державне управління та місцеве самоврядування: матеріали наук.-практ. конф.*, 2014, №3(22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03\(22\)/26.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03(22)/26.pdf) (дата звернення: 15.10.2020).
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017р. 528 с.
10. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ...канд. наук з держ упр.: 25.00.03/ НАДУ. Дніпр. регіон. інст. держ. управл. Дніпро, 2017. 212 с.
11. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с. ISBN 978-617-661-029-8/. 270 с.
12. Сердюк О.І . Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації / Сердюк О.І ., Тернова Т. І. // Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія / [за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська державна аграрна академія. — Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – 264 с. – С. 221-234
13. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: Навчально-методичний посібник. – Суми, 2009. – 43 с.
14. Словник Української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/kompetencija/>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 05.09.2020.
15. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип.1(50). Ч.1.

16. Жовнірчик Я. Ф. Умови розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування / Я. Ф. Жовнірчик // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління [Текст]: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2013 р.): [у 2 ч. Ч. 2] / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. — К. - Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2013. – С.37

17. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf> (дата звернення: 03.11.2020).

18. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Каб. Міністрів України від 01.12.2017 №974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 11.10.2020).

19. Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби: постанова Каб. Міністрів України від 25 грудня 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2020).

20. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік: розпорядження Каб. Міністрів України від 11 грудня 2019 №1267-р. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti> (дата звернення: 10.10.2020).

21. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України:

розпорядження Каб. Міністрів України від 21.10.2020 №1314-р. URL:
<https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti> (дата звернення: 03.11.2020)

22. Відповіді на найпоширеніші питання щодо оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців 2020. URL:
<https://nads.gov.ua/news/vidpovid-na-najposhirenishi-pitannya-shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhsluzhbovciv-2020> (дата звернення 15.10.2020).

23. Шевченко С.М. Педагогічні умови формування аналітичного мислення студентів вищих технічних навчальних закладів // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2007. - №3. – С. 151-154.

24. Половенко Л. П. Аналітична компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців з економічної кібернетики. URL:
<https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Polov.pdf> (дата звернення: 12.10.2020).

25. Байєрс Л. Л. , Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. URL:
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення: 12.11.2020).

26. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.

27. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

28. Концепція партисипативного управління. Мотивація персоналу. URL:
<https://library.if.ua/book/116/7771.html> (дата звернення: 12.11.2020)

29. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. URL:
[http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/21.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf) (дата звернення: 12.11.2020).

30. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168 с.
31. Організаційна поведінка/ Д.Гелрігел, Дж. В. Слокем-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Тренінг; Пер. з англ. І.Тарасюк, М. Зарицька, Н.Гайдукевич. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — с. 575–598.
32. Про державну службу: Закон України про державну службу №889-VIII від 10.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
33. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Аналіз політики: Навчальний посібник. — Львів: ЗУКЦ, 2008. — 228 с.
34. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. — Київ : К.І.С., 2016. — 130 с. — (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»)
35. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. №2658-XII (у ред. від 16.07.2020, підстава 692-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2657-12> (дата звернення 14.10.2020).
36. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення 10.10.2020).
37. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2015 р. №2. URL: http://el-zbirn- du.at.ua/2015_2/7.pdf (дата звернення 14.11.2020).
38. Процак К. В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців / К. В. Процак, І. Є. Матвій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – № 897, випуск 2. – С. 86–91. — (Проблеми управління).
39. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. №889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016 р. № 4. С. 60. Ст. 43

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.12.2019 р. №221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npras> (дата звернення: 20.11.2020)
41. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/40-15> (дата звернення: 20.11.2020)
42. Коновалова М. Інноваційність у державній службі як чинник розвитку національної інноваційної системи України. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Vnadu_2012_4_14.pdf (дата звернення 20.11.2020)
43. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_53/fail/18.pdf (дата звернення: 20.11.2020)
44. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
45. Битяк Ю. П. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, С. А. Федчишин ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. – Харків: Право, 2018. – 260 с.
46. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. №2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2493-14> (дата звернення: 20.11.2020)
47. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Каб. Міністрів України від 06.02.2019 р. №106. *Офіційний вісник України*. 2019. №19. Ст. 648.

48. Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова Каб. Міністрів України від 29.07.2009 р. №789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.12.2020).

49. Про затвердження порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.04.2012 р. №61. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0580-12#Text> (дата звернення: 02.12.2020).

50. Мельников О. Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/11552/1/MelnykovOF_2011_40-44.pdf (дата звернення: 02.12.2020).

51. Андреев С. О. Публічна галузь «Публічне управління та адміністрування»: оцінка нововведення для науки і практики державного управління. URL: <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/d6d6bb7b-d789-47a2-a59c-80f71cc63876.pdf> (дата звернення: 02.12.2020).

52. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. – Дніпро: ГРАНІ, 2018. – 384 с.