

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ»**

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
доцент

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

(підпис гаранта)

Артишкової
Ірини
Валеріївни

Новікова
Наталія
Леонідівна

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

Новікова Н. Л.

«25» грудня 2020 р.

Завдання

**на випускню кваліфікаційну роботу (проект)
студентові**

Артишковій Ірині Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3939

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Метою роботи (проекту): є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

Об'єктом дослідження: є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Предметом дослідження: є теоретичні та прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

4.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність та структура лідерських компетентностей державних службовців

1.2 Розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС

2.2 Досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	01.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 25.12.2020	25.12.2020
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 21.06.2021	21.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «25» грудня 2020 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Новікова Н. Л.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.

9. Завдання прийняв до виконання студент Артишкова

І.В. *(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота Артишкової Ірини Валеріївни на тему: «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців» відповідає темі та носить актуальний характер. Автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел, що дало змогу розкрити сутність заявленої теми.

У першому розділі автором досліджено теоретико-методичні підходи до формування та оцінювання лідерських компетентностей державних службовців, визначено сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців, розглянуто розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління.

Другий розділ ВКР присвячено аналізу розвитку лідерських компетентностей державних службовців. Здійснено моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС України, досліджено досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення лідерських компетентностей державних службовців

Зміст та структура роботи розкривають тему, робота виконана відповідно до вимог та рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Артишкова Ірина Валеріївна заслуговує на присвоєння ступеня магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна _____
(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Артишкової І. В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«19» листопада 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	7
1.1 Сутність та структура лідерських компетентностей державних службовців....	7
1.2 Розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	14
2.1 Моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС.....	14
2.2 Досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	30
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми полягає у тому що, за істотних змін які відбуваються в Україні змінюється й роль держави, її функції і відповідно державно-управлінські відносини. Важливим аспектом є використання потенціалу трансформаційного лідерства для збудження рушійних сил модернізації державної служби і приведення їх у стан активних дій з реалізації цілей і завдань Стратегії реформування державної служби. Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком в контексті реалізації однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» – приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.[30].

В умовах активізації процесів суспільної трансформації, європейської інтеграції та формування умов сталого економічного розвитку стає нагальним питання удосконалення та розвитку лідерських та управлінських навичок державних службовців з метою забезпечення оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають. [30].

Визначення ефективності і злагодженості управлінської роботи органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається особливими якостями осіб, які очолюють ці структури, а саме їх професійним досвідом, наявністю належних фахових знань, а також лідерських компетентностей.

Питання розвитку лідерства та формування сучасного лідера на державній службі розглядаються у працях Л. Бізо, С. Дубенко, В.Шатун, Герберт А. Саймой, Г. Атамчук. Вивченням процесів, що відбуваються на державній службі, займаються такі науковці, як Т.Е. Василевська, С.В. Газарян, С.Д. Дубенко, Н.С.Калашник, Н.А. Липовська, С.М. Серьогін, А.С. Сіцинський, С.К. Хаджирадєва, І.І. Хожило, та ін. Питання лідерства в системі організаційних взаємодій на державній службі досліджували Н.Т. Гончарук, Т.А. Кравченко, А.В. Ліпенцев, та ін.

Лідерство – це елемент управлінської взаємодії, який перевищує межі формальної організаційної структури, і ґрунтується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, у результаті якого спостерігається групове згуртування членів організації.[34].

Вітчизняний вчений В. Шатун, вважає, що лідерство – це мистецтво впливу на людей, на те, щоб вони за власним бажанням намагалися досягнути поставлених цілей. Зарубіжні вчені, які займалися питаннями розвитку лідерства на державній службі Герберт та А. Саймон зазначає, що лідерство – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми. [19].

Надзвичайно цікавою для розуміння природи лідерства є концепція, запропонована російським вченим-етнологом Л.Гумільовим. Імпульсом до лідерства є пасіонарність – особливий вид енергії, особлива пристрасть, притаманна лише окремим людям і спрямована на перетворення навколишнього світу. На думку вченого, Наполеон, Олександр Македонський та інші історичні особистості – приклади пасіонаріїв, які зуміли полати інерцію традиції і дали пасіонарний імпульс для історичного злету своїх народів. Вітчизняним прикладом для цієї концепції можна взяти президента Володимира Зеленського, який став президентом України, хоча до цього ніколи не був у політиці. Він звичайний шоумен, який переконав народ у тому що він справиться із поставленими завданнями. [19].

Наприклад, О. Бакаєва, вітчизняна вчена, яка займається питаннями лідерства в системі організаційних взаємодій на державній службі, у своїй праці: « Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування» , переконана в необхідності створення можливостей для навчання та розвитку керівників як лідерів. [4].

Отже, лідерство – це впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. [4].

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

Відповідно до визначеної мети було поставлено такі завдання:

- розглянути сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців;
- охарактеризувати розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління;
- провести моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі;
- визначити профілі компетентностей лідерства на державній службі в Україні;
- запропонувати напрями розвитку лідерства державних службовців в умовах сучасних законодавчих новацій в Україні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

Методи дослідження: Методологічну основу дослідження склали наступні методи:

- метод теоретичного узагальнення, використовувався при написанні першого розділу про теоретико- методичні підходи до формування розвитку лідерських компетентностей;
- метод аналізу, який ми використовували при моніторингу та оцінюванні системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС;
- метод синтезу, за допомогою якого, було розглянуто структуру та сутність лідерських компетентностей державних службовців;
- метод індукції, за допомогою якого, було логічно сформульовано основний виклад матеріалу;

- метод опитування, який використовувався при проведенні опитування державних службовців НАДС для врахування індивідуальних компетентностей.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база представлена нормативно-правовими актами та законами щодо розвитку лідерства на державній службі, монографіями, авторськими статтями, статистичними даними, періодичною пресою та інформаційними сайтами мережі Інтернет, такими як: Державна служба статистики та НАДС.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел(50 найменувань) та додатків (2 найменування). Загальний обсяг роботи складає 57 сторінок комп'ютерного тексту , з них основного тексту 34 сторінок. Випускна кваліфікаційна робота містить 6 таблиць та 6 рисунків.

Результати роботи опубліковано у статті: « Артишкова І.В. Розвиток лідерських компетентностей державних службовців. / І. В. Артишкова // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. 2021. –С. 13 [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Сутність та структура лідерських компетентностей державних службовців

Компетентності вважаються найбільш надійним інструментом для визначення і вимірювання різноманітних якостей державних службовців. Модель компетентностей - це набір вимог до знань і навичок державних службовців на певній посаді. [1, с.13].

Компетентності являють собою точно сформульовані вимоги до знань і поведінки державних службовців, що впливають із стратегічних цілей органу державної влади або органу місцевого самоврядування і сприяють їх успішному досягненню. [1, с.13].

Для правильного формулювання моделі лідерських компетентностей державних службовців необхідно проаналізувати діяльність співробітників, розуміти їх завдання, складність роботи.

Компетентності повинні відповідати цілям та завданням органу державної влади або органу місцевого самоврядування, тому правильно виділені лідерські компетентності допомагають працівникам розуміти вимоги завтрашнього дня і разом з цим розвиватися. Лідерські компетентності з'єднують успішне керівництво і успішного службовця, іншими словами, співробітник, що володіє потрібною моделлю компетентностей - успішний в роботі.[1, с.13].

Лідерські компетентності є одними з найбільш затребуваних навичок у державних службовців, найбільш ефективно вони формуються в процесі навчання при наявності чіткого визначення сукупності лідерських якостей і системи вимог до рівня їх сформованості у службовця, а також при наявності комплексу організаційних умов, які сприяють формуванню лідерських компетентностей. [2].

Лідерство - феномен, нерозривно пов'язаний з управлінською діяльністю, тому не дивно, що його називають однією з найбільш важливих і затребуваних загальних компетентностей для державних службовців. При цьому вважається, що професійні компетентності (знання і навички) менш значущі, оскільки їм легко можна навчитися і розвинути, ніж загальні, глибинні компетентності (мотиви і властивості), які є «стійкою частиною людської особистості», формуються протягом усього життя і, відповідно, на їх корекцію можуть знадобитися роки.[4.,с.306].

Виходячи з постанови Кабміну від 6.02.2019 року № 106 можна виділити кілька основних груп лідерських компетентностей:

- аналіз ситуації і прийняття рішень (важливо, щоб у службовця була певна широта бачення і він був готовий бачити більше, ніж безпосередні його завдання);
- управління робочим процесом (складова лідерства - вміння вибудовувати робочий процес, управляти своїм часом і часом інших службовців, правильно розподіляти відповідальність);
- командна взаємодія (лідер повинен співпрацювати з іншими службовцями і домагатися взаємовигідних рішень);
- комунікація і залучення (лідер повинен вміти ясно аргументувати свої ідеї, знаходити колег для реалізації задуманого);
- розвиток себе та інших (той, хто може створити сильну згуртовану команду професіоналів - справжній лідер і як тільки він припиняє розвивати своїх співробітників, то перестає рости як керівник);
- управління змінами (службовці повинні бути готові підтримувати зміни, відкрито говорити про проблеми і пропонувати шляхи їх вирішення);
- чесність і етична поведінка (дотримання етичних норм - запорука довгострокового успіху);
- орієнтація на результат (ніколи не зупинятися на досягнутому і прагнути до освоєння нового і досягненню більш високих результатів - головна якість лідера).[32].

Кваліфікаційні вимоги для осіб, які претендують на посаду державної служби категорії «А» затверджені НАДС у 2016 році.

Таблиця 1.1.

Кваліфікаційні вимоги на посаду державної служби для категорії «А»

№ за порядком	Основні вимоги
1	Навички та досвід у визначенні плану дій, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань;
2	вміння розвивати професійні компетентності співробітників;
3	здатність заохочувати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення особистого та командного результату;
4	створення культури відкритості та відповідальності

Джерело: Сформовано за [32].

Для категорії «Б і В» лідерські компетентності і вимоги є схожими.

Для органу державної влади або органу місцевого самоврядування модель лідерських компетентностей означає єдину культуру, можливість відбору нових службовців, розвиток персоналу. Такі моделі застосовуються у різних країнах світу і несуть позитивну динаміку, тому Україна теж намагається притримуватися основних правил у сфері управління державною службою.[32].

Службовцям модель лідерських компетентностей дає:

- ефективну рольову модель, тобто службовець отримує можливість зрозуміти яку робочу поведінку очікують від нього;
- зворотний зв'язок, тобто дозволяє отримати службовцю від колег, керівника висновки про свою робочу поведінку;
- розвиток, тобто дає можливість планувати свій розвиток, використовуючи широкий спектр розвиваючих дій.

Правильно виділені лідерські компетентності допомагають службовцям розуміти вимоги завтрашнього дня і постійно розвиватися.

Можна виділити такі рівні розвитку лідерських компетентностей:

- пороговий - лідерська позиція відсутня або майже не виражена;

- ситуативний - лідерські якості проявляються під впливом зовнішніх обставин;
- просунутий - сильна потреба займати лідерську позицію.

Формування лідерських компетентностей передбачає розвиток наступних навичок:

- інтелектуальних (пов'язаних з готовністю до виконання професійних завдань, генеруванням ідей, пропозицією нестандартних ідей і т. д.);
- організаторських (здатності приймати рішення і брати відповідальність на себе, вести оточуючих за собою, вирішувати групові завдання і т. д.);
- виконавських (здатність до тривалої напруженої роботи з високою ефективністю, здатність адекватно оцінювати досягнуті результати і нести за них відповідальність і т. д.);
- соціально-комунікативних (здатність знаходити спільну мову, вести за собою, вирішувати конфлікти при вирішенні групових завдань і т. д.).[32].

Таким чином, компетентність лідерства державних службовців можна визначити як взаємодію лідера з іншими службовцями, що дозволяє культивувати у них самих лідерські якості і спільно розвивати свою внутрішньо-колективну суб'єктність до полісуб'єктності, без чого не з'являться лідери трансформаційного рівня. Адже формування компетентностей лідерства, вищого рівня розвитку (в трансформаційної формі), обумовлено наявністю у них моделі метакомпетенції лідерства, що включає в себе такі універсальні компетентності, як: командна робота, орієнтація на досягнення, взаємодопомога, взаємовплив, обслуговування інших, особиста і професійна ефективність і т. д., і служить для полегшення придбання інших компетентностей.[1, с.13].

1.2 Розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління

Прояви лідерства на державній службі охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командування, управління

людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому. [23].

Розвиток лідерських компетентностей особи обумовлений рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважати традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед відповідною групою, колективом, суспільством.[23].

За даними Державної служби статистики в Україні у 2016-2020 роках в середньому по країні керівні посади обіймають близько 27% державних службовців та майже 97% з них мають вищу освіту, підвищення кваліфікації щорічно проходять 20% працівників органів влади і 15% працівників органів місцевого самоврядування. [27].

Кожне ситуаційне рішення посадової особи, має бути зрозумілим для учасників комунікаційного процесу (керівництва, підлеглих, заявників тощо), прийняте за умови дотримання вимог законодавства та етики державного службовця з метою реалізації політики держави. Тому розвиток лідерства та спільноти керівників на державній службі є важливим напрямом реформування державної служби в Україні, посилення в її діяльності ознак публічної влади.

Основні вимоги до особистості лідера на державній службі пропонується узагальнити у три групи, а саме адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські та морально-етичні.[27].



Рис. 1.1. Основні вимоги до особистості лідера на державній службі

Для розвитку лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність. [23].

Але оцінити наявність якостей лідера у певної особи досить складно, та ця оцінка скоріш за все буде суб'єктивною, тому виникає необхідність постійного пошуку нових підходів визначення здібностей та розвитку лідерських якостей у держслужбовців.

Так, адміністративно призначені посадовці наповнюють організаційно-функціональну структуру відповідних органів публічної влади та місцевого самоврядування, діють в рамках посадових інструкцій, реалізуючи політику держави відповідно законодавчо затвердженим стратегічним планам та нормативним вимогам. [24].

Найважливішим напрямом розвитку особистості лідерів цієї ланки є розуміння напрямів стратегічного розвитку країни та особливостей етапів впровадження реформ, створення умов прозорості діяльності з чітко прописаними інструкціями та повноваженнями, передбачаючи простір для творчого розвитку та заохочення ініціатив, що сприятиме попередженню та протидії корупції в органах публічної влади та місцевого самоврядування.

Адаптація профілів професійної компетентності посад державної служби до нагальних потреб суспільства, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, тобто певний стандарт як умова прийняття на роботу та подальшого кар'єрного росту на державній службі; як напрямок підвищення кваліфікації, навчання та професійного розвитку; як принцип ефективної діяльності та практичний досвід, який повинні реалізовувати керівники на різних рівнях державного управління.[32].

Удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі в контексті розвитку лідерських якостей державних службовців, є важливим інструментом реформування механізмів державного управління в контексті створення системи високопрофесійного, наукового, аналітичного й практичного супроводу управлінських рішень та інноваційних технологій роботи з керівними кадрами. [48].

Таким чином, одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності органів публічної влади має стати урахування фактору лідерства серед державних службовців при адаптації профілів професійної компетенцій посад державної служби та місцевого самоврядування до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання вищих керівних кадрів у сфері публічної влади, формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців.[50].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС

Головним стейкхолдером з питань державної служби в Україні є Національне агентство з питань державної служби(далі НАДС). Місія НАДС- розвиток професійної, ефективної, стабільної неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам ЄС. Діяльність агенства ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання свобод і прав людини і громадянина. [12]. У своїй роботі НАДС керується Конституцією України, законами, нормативними актами. Основними головними завданнями НАДС є наступні:

- формування та реалізація державної політики у сфері державної служби;
- функціональне управління державною службою в державних органах;
- консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування;
- адаптація державної служби до стандартів ЄС;
- підвищення рівня захищеності громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців;
- формування ефективної системи професійного навчання державних службовців, тощо.[45].

Структура НАДС має ієрархічну форму, складається з відділів та департаментів, які займаються виконанням встановлених повноважень та представлена на рисунку 2.1.[45].



Рис. 2.1. Структура НАДС

Питанням розвитку лідерських компетентностей державних службовців та їх професійним розвитком займається Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. До складу генерального департаменту входять:

- експертна група з питань розвитку системи професійного навчання;
- експертна група з питань професійного навчання та розвитку лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.[13].

Основними завданнями генерального департаменту є наступні:

- Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби з питань професійного навчання державних службовців.

- Участь у забезпеченні формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування з питань професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
- Участь у забезпеченні формування державної політики з питань професійного навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.[13].

Компетентнісний підхід передбачає виділення ключових компетентностей, на підставі яких можна вирішити три завдання: по-перше, забезпечити залучення кадрів, що володіють достатнім набором знань, умінь і навичок, які дозволяють ефективно виконувати державні функції; по-друге, структурувати і об'єктивізувати процедуру оцінки працівників органів державної влади; по-третє, визначити зміст освітніх технологій, які застосовуються як в вищих навчальних закладах, так і при підвищенні кваліфікації державних службовців. [28].

Такий підхід має на увазі врахування потреб трьох акторів: керівника органу державної влади як представника держави, державних службовців і громадян, які звертаються в даний орган, а також включає четвертий вимір - громадські інтереси, так як особливість праці чиновників полягає в прийнятті соціально значущих рішень.[28].

В сучасних умовах державна служба підрозділяється на три групи: власне чиновники, службовці, що займають керівні посади і чиновники-політики. Для першої групи професіоналізм передбачає оволодіння переважно функціональними компетентностями, для третьої - переважно інституційними. Професіоналізм державних службовців, які займають посади в категорії «керівники», полягає в поєднанні обох груп компетентностей, але особливого значення набуває оволодіння комунікаційними навичками, так як в умовах інформаційного суспільства їх основним завданням стає узгодження інтересів різних соціальних груп.[13].

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців відбувається за допомогою індивідуальної програми державних службовців для

категорії А, Б, В створеної Національним агенством України з питань державної служби. Дана програма складається з 5-ти етапів, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи індивідуальної програми державних службовців для категорії
«А, Б, В»

№	Назва етапу
1	результати виконання завдань державним службовцем;
2	завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності на наступний звітний рік;
3	індивідуальні потреби державного службовця;
4	прогнозні показники загальних потреб у професійному навчанні державного органу;
5	спеціальні потреби державного органу.

Джерело: Сформовано за [13].

Основними особливостями індивідуальної програми для категорії А є наступні: 1) складання проекту індивідуальної програми відбувається державним службовцем та службою управління персоналом; 2) затвердження даної програми відбувається особою, яка здійснювала підготовку пропозицій щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця; 3) проінформувати НАДС необхідно до 15 січня; 4) моніторинг виконання індивідуальної програми відбувається службою управління персоналом відповідного державного органу; 5) перегляд завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності можливий за умови внесення змін до: стратегічних документів державного рівня; положення про відповідний державний орган.[13].

Для категорії Б і В основні особливості індивідуальної програми є схожі, за виключенням того, що затвердження індивідуальної програми відбувається безпосереднім керівником або керівником самостійного структурного підрозділу. Моніторинг проводить безпосередній керівник спільно з державним службовцем із подальшим інформуванням служби управління персоналом. Інформація представлена у таблиці 2.2.[13].

Таблиця 2.2

**Особливості індивідуальної програми державних службовців для категорії
«А, Б, В»**

Категорія посади	Особливість посади
А	1) складання проекту індивідуальної програми відбувається державним службовцем та службою управління персоналом; 2) затвердження даної програми відбувається особою, яка здійснювала підготовку пропозицій щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця; 3) проінформувати НАДС необхідно до 15 січня; 4) моніторинг виконання індивідуальної програми відбувається службою управління персоналом відповідного державного органу;
Б,В	затвердження індивідуальної програми відбувається безпосереднім керівником або керівником самостійного структурного підрозділу.

Джерело: Сформовано за [13].

Підвищення кваліфікації державних службовців міністерств та інших центральних органах виконавчої влади відбувається за рахунок державного бюджету. Державні службовці місцевих органів виконавчої влади – за рахунок місцевих бюджетів. А державні службовці апаратів міністерств інших ЦОВВ – за рахунок коштів міністерств інших ЦОВВ.[14].



Рис. 2.2. Джерела фінансування підвищення кваліфікації державних службовців

Таким чином, можна говорити про те, що оцінювання системи підвищення рівня державного службовця на прикладі НАДС відбувається за допомогою індивідуальної програми, яка створюється для державних службовців категорії А, Б, В і має 5 етапів. До загальних програм підвищення кваліфікації належить Українська школа урядування. А до спеціальних програм підвищення кваліфікації державного службовця належать: Академія фінансового моніторингу та Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти».[14].

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 компетентності 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)[26].

Таким чином, 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, допоможе чітко визначати пріоритети розвитку компетентностей державних службовців. Сприятиме контролю за розвитком компетентностей «свого» керівника, виявлятиме лідерів серед управлінців.[26].

Кожного року кількість бажаючих створити індивідуальну програму та пройти курс по підвищенню кваліфікації зростає. Таку тенденцію показано на рисунку 2.3.(Додаток А).

Рисунок 2.3



Джерело: Сформовано за [13].

На підставі поданої інформації виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А, Б і В», яким затверджено індивідуальну

програму. Для категорії «А» з 42,8% у 2018 році до 78,9 % у 2021 році. Для категорії «Б і В» з 35,6 % у 2018 році до 81,1% у 2021 році.[13].

Відповідно до звіту «Про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за 2021 рік», можна чітко виділити, що актуальність навчання за програмою «Лідерство» є популярною і з кожним роком показник охочих вчитися зростає. Інформація представлена на рисунку 2.4. (Додаток Б).

Рисунок 2.4



Джерело: Сформовано за [13].

На підставі поданої інформації можна зробити висновок, що зростає тенденція охочих навчатися за програмою «Лідерство» з 10 % у 2018 році до 14,1 % у 2021 році.[13].

Програма «Лідерство» передбачає набуття навичок у наступних сферах:

- лідерство у державному управлінні;
- лідерство та технології управління;
- роль трансформаційного лідерства та організаційної структури.

Також, одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетентностей керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до

державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує роль суспільно-відповідальної людини. [14].

На думку, державних службовців, які брали участь в опитуванні, важливими компетентностями для державних службовців є дотримання принципів державної служби та володіння знаннями, зокрема щодо механізмів та процедур діяльності на державній службі.[14].

Динаміка сучасних суспільних процесів і реформування системи державного управління обумовлює необхідність якісних змін у системі підготовки державних службовців. Працівник органів влади повинен відповідати новим суспільним потребам і задовольняти вимоги щодо його професійної підготовки, добре розбиратися у найголовніших державних процесах, знати законодавство, вміти вести народ за собою. При цьому зростає важливість вміння не тільки швидко і адекватно реагувати на зміни, а і спонукати інших до дій відповідно до ситуації.

Формування лідерських компетентностей є комплексним завданням, що передбачає системний вплив таких компонентів освітнього процесу , як цілі та зміст навчання, методичне, технологічне та ресурсне забезпечення на особистісні особливості суб'єктів навчання. Цільові об'єкти освітнього впливу та структура особистісних компонентів, що при цьому змінюються подані на рисунку 2.5.[18].



Рис. 2.5. Структура формування лідерської поведінки

Змістовно-цільова складова формування лідерських компетентностей має структуру, що була уточнена за допомогою власних досліджень. В якості бази необхідних особистісних якостей для лідерської поведінки визначено такі

особистісні утворення, як: відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу. Зазначені якості можуть бути легко діагностовані ще на етапі професійного відбору. Їх сформованість значною мірою обумовлює успішність оволодіння системною лідерською поведінкою та її технологічними аспектами надалі.[18].

Реалізація та прояв зазначених особистісних якостей забезпечується володінням технологічною складовою лідерства, до якої належать: знання щодо оцінки та прогнозу ситуації, оцінки підлеглих, знання способів здійснення лідерського впливу на відповідні типи працівників; уміння формувати образ бажаного розвитку ситуації, уміння здійснювати ініціюючі комунікації; уміння щодо регуляції когнітивних та емоційних станів.[18].

Інтеграція зазначених особистісно-індивідуальних якостей і технологічного забезпечення може бути досягнута шляхом модифікації навчального процесу та створення умов для системного прояву, взаємодії і закріплення зазначених елементів під час виконання комплексу начальних завдань. Принципами побудови останнього є: 1) виконання всіх навчальних завдань з використанням індивідуального ресурсного стану;

- 2) критеріально -орієнтоване навчання з закріпленням відчуття успіху;
- 3) інтерактивність та якісний зворотній зв'язок;
- 4) єдність когніцій, емоцій та дій.

Дотримання згаданих принципів дозволить розвинути комплекс професійно-важливих якостей, знань, умінь та навичок, що обумовлюють успішність лідерської поведінки та інтегрувати його до структури спрямованості державного службовця.[10].

2.2 Досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі

Розвиток компетентностей державних службовців - важливий напрямок, без якого неможливо вдосконалення системи державного управління в цілому.

Вивчення особливостей організації розвитку компетентностей державних службовців в зарубіжних країнах дозволяє проаналізувати накопичений ними досвід і врахувати його позитивні аспекти при подальшій розробці шляхів реформування цієї системи в нашій країні.[44].

У чинному плані реформ цивільної служби одним з напрямків позначено створення можливостей для вдосконалення знань і умінь державних службовців, підвищення ефективності цивільної служби. Для цього пропонується розробити п'ятирічні плани розвитку для всіх цивільних службовців, що відображають, які саме навички необхідно отримати і як це передбачається досягти. При цьому наголошується, що деякі прогалини в компетентностях вже виявлені, в першу чергу - недостатній рівень кваліфікації в сфері управління змінами, фінансового менеджменту, управління проектами, управління ризиками та ін. Для підтримки планів розвитку створюється нова модель компетентностей (Competency Framework), а також система навчання і підвищення кваліфікацій цивільних службовців.[44].

Модель компетентностей - єдина для всіх державних службовців. Вона ставить цінності цивільної служби - чесність, доброчесність, неупередженість та об'єктивність - в основу будь-якої діяльності і узгоджується з моделлю лідерства. У модель входять: визначення напрямку (Setting Direction) - бачити ситуацію в цілому, змінювати і покращувати, приймати ефективні рішення; залучення людей (Engaging People) - керувати і взаємодіяти, співпраця і партнерство, забезпечення рівних можливостей; досягнення результатів (Delivering Results) - забезпечення співвідношення ціни і якості, управління якістю, своєчасна реалізація цілей.[44].

Для цілей підвищення кваліфікації всіх державних службовців створено сайт Civil Service Learning, на якому державні службовці можуть знайти інформацію про дистанційне навчання, онлайн-ресурсах і очних курсах. Більшість можливостей щодо підвищення кваліфікації представлена в Загальній програмі, яка складається з трьох блоків:

1. Ключові навички, необхідні всім цивільним службовцям для виконання своїх обов'язків: обслуговування споживачів, управління проектами, навички в сфері фінансів та інформаційних технологій.

2. Робота на державній службі: специфічні навички, що стосуються роботи в органах державної влади, наприклад, навички проведення брифінгів, підготовки документів, наявність правової свідомості.

3. Лідерство і вдосконалення управлінської діяльності - навички, необхідні для керівництва, управління людьми та бізнесом на всіх рівнях державної служби, а також теми з управління змінами.[45].

Для України використання даної моделі компетентностей допоможе підвищити кваліфікацію державних службовців і покращити їх роботу в цілому. Вже зараз використання даної моделі можна побачити в Україні. Адже Національне агенство з питань державної служби в Україні робить все для спрощення умов роботи державних службовців. Створює різноманітні програми для підвищення кваліфікації державних службовців, в яких головний акцент робиться і на лідерство на державній службі. Використання даної моделі допоможе чітко формулювати повноваження державних службовців спираючись не лише на їх кваліфікацію, але і на індивідуальні компетентності.[44].

На особливу увагу заслуговує досвід професійного розвитку державних службовців в Сполучених Штатах Америки. Він відрізняється децентралізацією, багаторівневістю програм і їх взаємозв'язком з програмами навчання в сфері бізнесу. [48].

Методичне та організаційне керівництво підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів держапарату на федеральному рівні здійснює Управління кадрової служби (Office of Personnel Management).

Навчання (підвищення кваліфікації) в рамках Управління передбачає навчання фахівців власними силами: Центр розвитку лідерських якостей (Center for Leadership Development), в т. ч. Східний і Західний центри підготовки і підвищення кваліфікації (Management Development Center), а також Федеральний інститут керівних кадрів (Federal Executive Institute). Крім того, в рамках Управління

здійснюється професійний розвиток за моделлю компетентності лідерства (Leadership Competencies) і ключовим кваліфікацій керівників (Executive Core Qualifications).[48].

Центр розвитку лідерських якостей пропонує освітні програми, побудовані на ключових кваліфікаціях керівників на будь-якому етапі кар'єри. Це міжурядові освітні курси, атестаційні програми, індивідуальні рішення і технологічна система USA Learning. Послуги надаються через електронне навчання, навчання в аудиторіях, в центрах Федерального інституту керівних кадрів, а також в центрах підготовки та підвищення кваліфікації.

Федеральний інститут керівних кадрів допомагає державним керівникам вищого рівня підвищити ефективність діяльності організацій. Інститут пропонує три типи програм:

1. Програми лідерства в демократичному суспільстві (Leadership for a Democratic Society program, LDS). Це чотиритижнева програма для вищого федерального керівництва з розвитку лідерських якостей. Пропонується широкий спектр курсів і більш коротких навчальних заходів для розгляду чотирьох тем програми і можливість вибрати ті з них, які відповідають індивідуальним потребам в навчанні.

Основні теми, які вивчають при проходженні навчання:

1. Одноосібне керівництво, що трансформуються організації, політика в конституційному ладі, глобальні перспективи.
2. Спеціалізовані програми, розроблені для конкретних відомств.
3. Міжвідомчі курси тривалістю від двох днів до тижня, орієнтовані на розгляд конкретних аспектів лідерства.

Управлінням кадрової служби були розроблені п'ять ключових кваліфікацій керівників і відповідні компетентності лідерства. Така модель, представлена в табл.2.3, дозволяє виявляти потенційних лідерів, розробляти плани індивідуального розвитку і складати навчальні програми.[48].

Таблиця 2.3

Ключові кваліфікації керівників та компетентності лідерства у США

Управління змінами	Керівництво людьми	Орієнтація на результат	Ділові якості	Створення об'єднань
Новаторство і творчий потенціал	Управління конфліктами	Відповідальність	Управління фінансами	Співробітництво
Зовнішня обізнаність	Розуміння культурних чинників	Орієнтація на споживачів	Управління людським капіталом	Політичний досвід
Гнучкість	Розкриття потенціалу	Рішучість	Управління науково-технічним розвитком	Вплив / обговорення
Працездатність	службовців	Підприємливість		
Стратегічне мислення	Формування команди	Розв'язання задач		
Проникливість		Технічна ефективність		
Основні компетентності				
Навички міжособистісного спілкування	Усні комунікації Письмові комунікації		Чесність / добродіяльність Орієнтація на громадські послуги	
Безперервне навчання				

Джерело: Сформовано за [48].

Важливо відзначити, що в більшості країн один з основних принципів навчання державних службовців - постійне безперервне підвищення кваліфікації. Для багатьох посад складаються плани індивідуального розвитку. Це дозволяє державним структурам планувати і проводити підвищення кваліфікації не тільки по вже існуючим тематикам, але і за специфічними, що відповідає потребам конкретного департаменту або відділу. Після проходження додаткового навчання деякі організації влаштовують анонімне анкетування, щоб з'ясувати, наскільки навчання відповідало запитам державного службовця і наскільки він вважає його ефективним.[24].

Індивідуальні програми, починаючи з 2018 року, створюються і НАДС для того, аби виявити необхідні компетентності для державних службовців.[45].

На основі аналізу зарубіжного досвіду професійного розвитку державних службовців можна виділити досягнення, які слід враховувати при розробці програм

розвитку компетентностей державних службовців в Україні, інформація представлена у таблиці 2.4.[48].

Таблиця 2.4

Напрями імплементації успішних практик, які слід враховувати при розробці програм розвитку компетентностей державних службовців в Україні

№ за порядком	Напрями імплементації
1	Розвиток компетентностей державних службовців здійснюється більш індивідуалізовано, тобто відповідає конкретним потребам в навчанні та різниться в залежності від категорії учнів, їх освіти і досвіду роботи, посадових вимог.
2	Формування національних моделей компетентностей державних службовців з метою своєчасного виявлення нестачі знань / навичок і подальшої організації підвищення кваліфікації для поповнення знайдених прогалин.
3	Можливість вибору програм підвищення кваліфікації для державних службовців.
4	Використання навчальних курсів і семінарів для вперше прийнятих на державну службу, а також програм по суміжних видів діяльності і навчання для службовців, включених до кадрового резерву на заміщення керівних посад.
5	Орієнтація на безперервність навчання та використання модульних програм підвищення кваліфікації.
6	Використання програм професійного розвитку держслужбовців, які мають єдиний стандарт, наприклад програми МРА (Master of Public Administration).

Джерело: Сформовано за [48].

Також, виходячи з даних на основі звіту НАДС, в Україні був реалізований проект ЄС: « Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні»(EU4PAR). Основними завданнями даної програми є наступні:

- 1) Організація заходу « Правила однакові для всіх» з представниками юридичних служб державних органів(2019 рік).
- 2) Проведення тренінгів для представників НАДС з питань класифікації НАДС(2020рік).
- 3) Тренінги по підвищенню кваліфікації державних службовців, розвитку лідерських компетентностей(2020рік).[48].

Впровадження даного проекту, допомогло підвищити рівень зацікавленості державних службовців у 2019-2021 роках по підвищенню їх кваліфікації та проходження різноманітних тренінгів і створення індивідуальних програм, в результаті, яких визначаються профілі лідерських компетентностей державних службовців.[45].

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищого корпусу державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі реформування державної служби. Керівники на державній службі мають відігравати провідну роль під час реформи державної служби, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, державних службовців, громадськості.[19].

Одним із нагальних завдань на шляху реформування державної служби є розмежування політичних та адміністративних посад, що є необхідною умовою розвитку професійної, етичної державної служби. Профіль компетентностей лідерства є одним із елементів, який фіксує відмінність між цими посадами шляхом визначення очікуваних вимог щодо державних службовців. Профілі лідерських компетентностей впливають із індивідуальної програми державних службовців.[30].

В сучасному світі категорія «лідерство» має більш ширшу інтерпретацію та нові підходи до його визначення. За завданням Головного управління державної служби України було визначено та розроблено профілі компетентностей лідерства для певних категорій керівництва на державній службі, впливаючи із індивідуальної програми державних службовців. Дані профілі призначені для використання при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Профіль компетентностей лідерства є описом набору компетентностей та відповідно – пов'язаної з ними

поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу. Профілі компетентностей лідерства стосуються усіх державних службовців, що займають посади керівників (адміністративні посади) для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу.[13].

Існує чіткий зв'язок між роботою, яку виконує особа на посаді, яку займає, та навичками, які вона потребує для виконання цієї роботи. Тому профіль компетентностей - це набір компетентностей, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися.

Профілі компетентностей лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм.

При розробленні профілів компетентностей лідерства створюються індивідуальні програми для державних службовців та після цього проводиться дослідження для того, аби врахувати специфіку та потреби в Україні. Дослідження проводиться за участі державних службовців I-IV категорій посад, якому передую вивчення найкращих практик і тенденцій щодо розробки профілів компетентностей лідерства та розробка інструментарію дослідження (анкети). Проводиться пре-тест анкети за участі представників Голодержслужби України, у тому числі групи аналізу політики, а також Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС та Школи вищого корпусу державної служби. [27].

Результати дослідження представляються на засідання Ради керівників кадрових служб ЦОВВ, а також на міжнародній конференції донорів у Школі вищого корпусу державної служби.[13].

Після даного дослідження було розроблено « Портрет Керівника- Лідера : очима державних службовців». «Керівник-Лідер- це організатор, вміє налагодити роботу. Ініціатор. Генератор важливих справ, може вести за собою, до нього тягнуться люди. Серце команди. Чітко ставить завдання та формулює ідею- дає

можливість іншим виконувати. Не тисне на працівників. Тонкий психолог, стриманий, керує емоціями. Може чітко зорієнтуватися. Ріне ставлення до працівників. Не перекладає провину на інших». А також було визначено основні групи компетентностей лідерства. Інформація представлена у таблиці 3.[13].

Таблиця 3.1

Основні групи компетентностей лідерства державних службовців(профілі компетентностей)

Групи компетентностей лідерства державних службовців	Характеристика компетентностей
Досягнення результатів, орієнтація на результат.	Це спроможність брати на себе відповідальність, відповідально відноситися до своєї роботи. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців.
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.
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.
Ефективна комунікація.	Це здатність до ефективного обміну інформації з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації.

Джерело: Сформовано за [13].

Отже, профіль компетентностей лідерства є одним із елементів, який фіксує відмінність між цими посадами шляхом визначення очікуваних вимог щодо державних службовців. Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічною умовою належного врядування в Україні.

Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними персонал-технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих.[13].

В умовах докорінного реформування державного управління в Україні велике значення приділяється проблемі організаційного розвитку державної служби, наближення її до європейських стандартів, особливо в контексті набуття чинності нового Закону України « Про державну службу». Важливим аспектом вирішення даної проблеми є ефективність управлінської діяльності.[26].

Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на державній службі перш за все повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. Це впливає з інтерпретації лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими державними службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії. Основною лінією концепції є її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного поняття, яке містить низку ознак, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а також у процедурах, покликаних обслуговувати і оптимізувати даний процес. До таких належать:

1. Створення механізму прийняття узгоджених управлінських рішень щодо розвитку єдиної системи, який культивує лідерство на державній службі, що передбачає здійснення координації діяльності при прогнозуванні та стратегічне планування роботи інноваційної освіти.

2. Колегіальна підготовка освітніх програм і нормативних документів, що визначають єдині підходи до системи формування лідерських компонентів в межах організаційних структур на державній службі. Визначення рівня підготовки спеціалістів, створення нормативної бази, яка регламентує питання ліцензування такої освітньої діяльності, атестації та акредитації цього напрямку в навчанні, що дозволить створити умови для стабільного функціонування підрозділів, що сприяють розробці нової управлінської культури в межах єдиного освітнього

простору системи професійного навчання державних службовців. Розробити систему ефективного контролю забезпечення якості освіти, що діє під час підготовки фахівця-управлінця.

3. Створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів і розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним закладам системи НАДС реалізовувати спільні програми навчання з використанням передових інформаційних та передових технологій.

4. Створення механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі, розробка державно-громадської системи моніторингу якості управління.[35].

Метою формування і розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутрішньо-організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління. Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

1. Створення науково-дослідних програм вивчення лідерства на державній службі з урахуванням аспектів регіональної специфіки.

2. Розробка на основі інтерпретації отриманих даних освітніх курсів і методичного забезпечення процесу соціалізації лідерського управлінського фактора на державній службі.

3. Реалізація програм навчання керівників технологіям управління на основі лідерства.

4. Створення системи постійного контролю та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій.[35].

Таким чином, в якості основних положень, що визначають концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі, можна виділити:

- освітню складову, регламентовану різними процедурами, спрямованими на зміну форм навчання в межах застосування сучасних методів активного впливу

на особистість слухачів з метою підготовки останніх до практичної управлінської діяльності;

- трансформацію діяльності служб управління персоналом державних органів, спрямовану на активне їх включення в формуючу діяльність щодо підвищення якості управлінських взаємодій суб'єкта і об'єкта управління.[35].

Всі запропоновані напрями розвитку лідерства на державній службі допоможуть оптимізувати систему НАДС, створити якісне професійне навчання для державних службовців та розкрити їх лідерські компетентності.

Висновки

В умовах активізації процесів суспільної трансформації, європейської інтеграції та формування умов сталого економічного розвитку стає нагальним питання удосконалення та розвитку лідерських та управлінських навичок державних службовців з метою забезпечення оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають. [26].

Визначення ефективності і злагодженості управлінської роботи органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається особливими якостями осіб, які очолюють ці структури, а саме їх професійним досвідом, наявністю належних фахових знань, а також лідерських компетентностей. [26].

В результаті проведеного дослідження, було зроблено наступні висновки:

- розглянуто сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців і таким чином, компетентність лідерства державних службовців можна визначити як взаємодію лідера з іншими службовцями, що дозволяє культивувати у них самих лідерські якості і спільно розвивати свою внутрішньо-колективну суб'єктність до полісуб'єктності, без чого не з'являться лідери трансформаційного рівня. Адже формування компетентностей лідерства, вищого рівня розвитку (в трансформаційної формі), обумовлено наявністю у них моделі метакомпетенції лідерства, що включає в себе такі універсальні компетентності, як: командна робота, орієнтація на досягнення, взаємодопомога, взаємовплив, обслуговування інших, особиста і професійна ефективність і т. д., і служить для полегшення придбання інших компетентностей;

- охарактеризовано розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління: таким чином, одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності діяльності органів публічної влади має стати урахування фактору лідерства серед державних службовців при адаптації профілів професійної компетенцій посад державної служби та місцевого самоврядування до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і

творчих стимулів кар'єрного зростання вищих керівних кадрів у сфері публічної влади, формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців;

- проведено моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС; розглянуто індивідуальну програму, яка створюється для кожного державного службовця окремо та визначено її основні елементи;

- проаналізовано досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі; розглянуто напрями імплементації успішних практик зарубіжних країн, які можна використовувати в Україні.

- визначено профілі компетентностей лідерства на державній службі, які впливають із індивідуальної програми та створено портрет «Лідера-керівника»;

- запропоновано напрями розвитку лідерства державних службовців в умовах сучасних законодавчих новацій в Україні, які допоможуть підвищити рівень професійного навчання державних службовців, а саме:

1. Створення механізму прийняття узгоджених управлінських рішень щодо розвитку єдиної системи, який культивує лідерство на державній службі.

2. Колегіальна підготовка освітніх програм і нормативних документів, що визначають єдині підходи до системи формування лідерських компонентів в межах організаційних структур на державній службі.

3. Створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів.

4. Створення механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі.[13].

Список використаних джерел

1. Артишкова І.В. Застосування брендингу особистості для створення ділової репутації / І. В. Артишкова / Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. – 216 с.
2. Артишкова І. В. Розвиток лідерських компетентностей державних службовців. / І. В. Артишкова / Київ: 2021. 13 с.
3. Бондар В.Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: Світовий та вітчизняний досвід. / В. Д. Бондар/ Університетські наукові записки, - № 3-4 (19-20) С. 428-433.
4. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування / О. А. Бакаєва / Одеса: 2016. 306 с.
5. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2015. – 336 с.
6. Гаман Т. В. Роль і значення зв'язків з громадськістю у формуванні позитивного іміджу органів державної влади / Т. В. Гаман, О. А. Андрійчук / Університетські наукові записки. – № 4 (40). – с. 415.
7. Гонюкова Лілія. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців / Л. Гонюкова /.
8. Державна служба в цифрах – 2015. – К. : НАДС, 2015. – 237 с.
9. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка./ Київ, 2018. 504 с.
10. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnihi-sluzhbovtiv- stan-problemi-ishlyahi-ih-virishennya>.
11. Етичне та ефективне управління. URL: <http://www.edudemo.home.pl/biblioteka/gz>.

12. Загальні правила поведінки державного службовця. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.
13. НАДС. /Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за 2021 рік/.
14. НАДС. /Звіт про співпраця та взаємодію НАДС з міжнародними організаціями та проектами міжнародної допомоги, 2019-2020 роки/.
15. НАДС. /Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем навчання державних службовців/.
16. НАДС. / Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за 2020 рік/.
17. НАДС. / Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за 2019 рік/.
18. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: монографія. / Н. С. Калашник/. Дніпропетровськ, с. 276.
19. Коновалова М. В. Лідерство в державному управлінні як чинник формування інноваційної організаційної культури / М. В. Коновалова / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. URL: <http://www.slgcoe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06-B7.pdf>.
20. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К. : Україна, 1996. – 119 с.
21. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління / Т. Кравченко / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 18 – 20.
22. Лаврентій А.С. Теоретична ідентифікація іміджу в контексті сучасних дослідницьких підходів/А. С. Лаврентій /Державне управління удосконалення та розвиток// № 10-2017.

23. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
24. Ліпенцев А. Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК) / А. Ліпенцев / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 21 – 23.
25. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Логунова. URL: <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1033>.
26. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової /. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
27. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1873>.
28. Програма розвитку лідерства – 2020 . URL: <http://www.gouds.gov.ua>.
29. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR150227.html.
30. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 / Офіц. вісн. Президента України/. – 2015. – № 2. – С. 14.
31. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
32. Постанова КМУ/ « Про затвердження типових вимог до осіб, які претендують на посаду державної служби категорії «А»/, від 22 липня 2016 року, №448.
33. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко/. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
34. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.academy.gov.ua>.

35. Сонько Ю. А., Артишкова І.В. Брендінг особистості в державній службі// Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». – 2020 – № 1. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/158032347722.pdf>.
36. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством / С. М. Серьогін/.
37. Стадник М. М. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування / М. М. Стадник, О. А. Александров / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 25 – 27.
38. Сурай І. Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь, навичок / І. Г. Сурай / Вісн. НАДУ. – 2015. – № 1. – С. 54 – 59.
39. Тренінг розвитку лідерських якостей. URL: http://www.psy.rv.ua/system/.../trening_rozvitku_liderskih_yakostey.doc.
40. Хомуленко Т. Б. Психотерапевтичний ресурс внутрішнього діалогу з тілесним я при психосоматиці парних (жіночих) органів / Т. Б. Хомуленко / Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. - 2016.
41. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління. / П. О. Хаїтов/.2016. № 6-7, с. 49-56.
42. Хаїтов П. О. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін / П. О. Хаїтов / Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 2 (29). – С. 161 – 166.
43. Хаїтов П. О. Організаційне лідерство державних службовців: постановка проблеми / П. О. Хаїтов / Становлення публічного адміністрування в Україні : матер. VII Всеукр. міжвузівської конф. студентів та молодих учених, 23 квітн. 2016 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 240 – 242.

44. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20(1).pdf).
45. НАДС. /Наказ від 25.11.2020 № 219-20 про погодження програм підвищення кваліфікації/.
46. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук./ О. М. Яценко/. Тернопіль, 2016. 276 с.
47. Яценко О.М. Формування лідерських якостей державних службовців./ О.М. Яценко/. Тернопіль, 2016 рік.
48. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5.URL:[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).
49. Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
50. Lytvynovska I. A. (2017) Oznaky ta kharakterni rysy lidera v orhanizatsii. /Signs and characteristics of a leader in the organization. Individual practical task/. Indyvidualno-praktychne zavdannia. LRIDU NADU. 25 s. /in Ukrainian/.

Додатки

Додаток А



Джерело: Сформовано за [13].



Джерело: Сформовано за [13].

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ»**

Студентки 2 курсу, 9 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Артишкової
Ірини
Валеріївни

(підпис студента)

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
доцент

Новікова
Наталія
Леонідівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

(підпис гаранта)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 50-ти найменувань, 2-ох додатків. Матеріали роботи містять 6 рисунків та 6 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 57 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 34 сторінок.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

Відповідно до визначеної мети було поставлено такі завдання:

- розглянути сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців;
- охарактеризувати розвиток лідерських компетентностей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління;
- провести моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо визначення компетентностей лідерства на державній службі;
- визначити профілі компетентностей лідерства на державній службі в Україні;
- запропонувати напрями розвитку лідерства державних службовців в умовах сучасних законодавчих новацій в Україні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерських компетентностей державних службовців.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розвитку лідерських компетентностей державних службовців в Україні.

У роботі використано такі методи дослідження: - метод теоретичного узагальнення, використовувався при написанні першого розділу про теоретико-методичні підходи до формування розвитку лідерських компетентностей;

- метод аналізу, який ми використовували при моніторингу та оцінюванні системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС;

- метод синтезу, за допомогою якого, було розглянуто структуру та сутність лідерських компетентностей державних службовців;

- метод індукції, за допомогою якого, було логічно сформульовано основний виклад матеріалу;

- метод опитування, який використовувався при проведенні опитування державних службовців НАДС для врахування індивідуальних компетентностей.

У першому розділі розглянуто сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців і зроблено висновок, що компетентність лідерства державних службовців можна визначити як взаємодію лідера з іншими службовцями, що дозволяє культивувати у них самих лідерські якості і спільно розвивати свою внутрішньо-колективну суб'єктність до полісуб'єктності, без чого не з'являться лідери трансформаційного рівня. Адже формування компетентностей лідерства, вищого рівня розвитку (в трансформаційної формі), обумовлено

наявністю у них моделі метакомпетенції лідерства, що включає в себе такі універсальні компетентності, як: командна робота, орієнтація на досягнення, взаємодопомога, взаємовплив, обслуговування інших, особиста і професійна ефективність і т. д., і служить для полегшення придбання інших компетентностей.

У другому розділі проаналізовано структуру НАДС, проведено моніторинг та оцінювання системи підвищення рівня професійної компетентності державних службовців на прикладі НАДС та розглянуто досвід зарубіжних країн, наведено приклади реалізованих програм в Україні.

У третьому розділі розроблено профілі лідерських компетентностей, які впливають зі створеної індивідуальної програми для кожного державного службовця та запропоновано напрями розвитку лідерства державних службовців в умовах сучасних законодавчих новацій в Україні, які допоможуть підвищити рівень професійного навчання державних службовців.

Одержані результати можуть бути використані при створенні навчальних програм для державних службовців для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Анотація
Артишкова Ірина Валеріївна

Розвиток лідерських компетентностей державних службовців

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацією «Публічне управління та адміністрування». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців. Проаналізовано структуру НАДС. Проведено моніторинг та оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців на основі даних з НАДС. Розглянуто зарубіжний досвід щодо визначення компетентностей державних службовців та наведено приклади реалізованих програм в Україні. За результатами проведеного дослідження розроблено профілі компетентностей державних службовців та запропоновано напрями розвитку лідерства державних службовців, які можуть бути використані при створенні індивідуальних програм навчання для державних службовців.

Ключові слова: лідерство, державна служба, державний службовець, трансформація лідерства на державній службі.

Summary
Artyshkova Iryna Valeriivna

Development of leadership competencies of civil servants

Graduation qualification work for a master's degree in the specialty 281 "Public Administration" with a specialization in "Public Administration". Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The essence and structure of leadership competencies of civil servants are considered in the final qualification work. The structure of NADS is analyzed. The level of professional competence of civil servants was monitored and assessed on the basis of data from the NAPS. The foreign experience in determining the competencies of civil servants is considered and examples of implemented programs in Ukraine are given. Based on the results of the study, profiles of competencies of civil servants have been developed and directions for the development of leadership of civil servants have been proposed, which can be used in the creation of individual training programs for civil servants.

Key words: leadership, civil service, civil servant, transformation of leadership in the civil service.

пл. Лесі Українки, 1, м. Київ, 01196, тел./факс 286-83-64
E-mail: dszn.koda@gmail.com Код ЄДРПОУ 03193459

Тема роботи: «Розвиток лідерських компетентностей державних службовців»

Актуальність обраної теми полягає у тому що, за істотних змін які відбуваються в Україні змінюється й роль держави, її функції і відповідно державно-управлінські відносини. Важливим аспектом є використання потенціалу трансформаційного лідерства для збудження рушійних сил модернізації державної служби і приведення їх у стан активних дій з реалізації цілей і завдань Стратегії реформування державної служби. Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком в контексті реалізації однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» – приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад розвитку лідерських компетентностей державних службовців та розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення в Україні.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та структуру лідерських компетентностей державних службовців. Проаналізовано структуру НАДС. Проведено моніторинг та оцінювання рівня професійної компетентності державних службовців на основі даних з НАДС. Розглянуто зарубіжний досвід щодо визначення компетентностей державних службовців та наведено приклади реалізованих програм в Україні. За результатами проведеного дослідження розроблено профілі компетентностей державних службовців та запропоновано напрями розвитку лідерства державних службовців, які можуть бути використані при створенні індивідуальних програм навчання для державних службовців.

Робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

[illegible]

Завдання визначені метою роботи та виконані у повному обсязі. Зміст і рівень виконання роботи свідчить про достатню підготовку магістра. В цілому робота виконана відповідно до методичних рекомендацій та заслуговує високої позитивної оцінки, рекомендована до захисту, а її автор Артишкова Ірина Валеріївна на присвоєння освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

Директор департаменту,
кандидат соціологічних наук, доцент



Ігор МЕШАН

Заява

Я, Артемівська Ірина Валеріївна,
повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з
використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній
роботі на тему: « Роль літературної критики в українській літературі » не міститься
елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з
друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.
Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«4» листопада 2021 року

Ірина Валеріївна Артемівська (підпис)

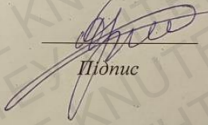
Згода

Я, Артименко Ірина Валеріївна,
цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:
" Роль державних установ в розвитку підприємств "
несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі
інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли
робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не
міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною
раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний
депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і
збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«10» лютого 2021 року


ПідписАртименко І. В.
Прізвище, ініціали