

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Студента 5 курсу, 3 групи,
спеціальності 074 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Черіна
Георгія
Дмитровича

Науковий керівник
канд. екон. наук

(підпис керівника)

Ільїна
Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Головня Юлія
Ігорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

«11» грудня 2021 р.

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

Черіну Георгію Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«РОЗВИТОК
ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ
СЛУЖБОВЦІВ»**

Затверджена наказом ректора від «08» грудня 2021 р. № 4067

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 24.01.2022

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

Мета роботи (проекту): вивчення теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців

Об'єкт дослідження: процес розвитку лідерських компетентностей публічних службовців

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Публічні службовці: імідж та необхідні якості

1.2. Сучасне становище публічної служби в Україні

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців та шляхи їх вирішення

2.2. Сучасні підходи до розвитку лідерства в системі публічної служби

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проєкту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022
7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23.01.2022	21-23.01.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 25.01.2022	До 25.01.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 11 » грудня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Льїна А.О.

(прїзвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

(прїзвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Черїн Г.Д.

(прїзвище, ініціали, підпис)

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

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Студентом проведено ґрунтовне дослідження іміджу публічних службовців як явища, що характеризує їх лїдерські компетентності; виокремлено моделї поведінки працівників органів публічної влади, що займають керівні посади, а також проаналізовано сучасне становище публічної служби в Україні. В рамках проведеного аналізу студентом охарактеризовано окремі нормативно-правові акти, що регулюють державну службу; виокремлено види публічної служби із зазначенням особливостей розподїлу публічної служби на окремі види, а також роль працівника, що займає керівну посаду публічної служби того чи іншого органу влади, у формуванні відповідного виду публічної служби. Значною перевагою у роботі є проведення студентом ретельного зїставного аналізу видів публічної служби, положення діяльності про які у більшості випадків охоплює Закон України «Про державну службу», а також проведення аналізу зарубїжного досвіду формування лїдерських компетентностей публічних службовців. Зазначивши те, що кожна публічна служба регулюється схожими положеннями, студент чїтко визначив зв'язок між лїдерськими компетентностями та вмінням системно взаємодїяти між особами, які займають політичні, адміністративні та патронатні посади.

На основі проведеного у роботі аналізу студентом виокремлено проблеми розвитку лїдерських компетентностей публічних службовців та запропоновано шляхи їх вирішення. Тут студент зазначив, що нагальною проблемою формування лїдерських компетентностей в публічних службовців є некомпетентність працівників публічної служби, що займають керівні посади. Така некомпетентність полягає в першу чергу у відсутності вмїнь керівників знаходити спільну мову зі своїми підлеглими. В контексті опрацювання відповідних проблем студентом сформульовано сучасні підходи до розвитку лїдерства в системі публічної служби, в основі яких лежить вироблення в публічних службовців ефективної комунікації, і, отже, вмїння формувати ефективні інструменти лїдера як управлінця незалежно від займаної посади.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логїчну структуру та відповідає вимогам оформлення. Проте у роботі наявні й окремі недолїки. Так, у роботі варто було

б проробити аналіз показників плинності персоналу з використанням сайту Київської міської ради як досліджуваного органу. Це надало б можливості провести ретельний аналіз становища публічної служби не лише за окремими положеннями законів, але й за фактичними даними, що відображають рівень незадоволеності працівників умовами роботи в органах публічної влади. А це, в свою чергу, є відображенням лідерських компетентностей з боку осіб, які займають керівні посади в цих органах. Варто також зазначити, що з використанням сайту Київської міської ради студенту варто було б проробити аналіз прийнятих рішень та розроблених розпоряджень і, ознайомившись з положеннями, вказати на недоліки останніх. Це уможливило б винайти фактори впливу, які спричиняють зазначені студентом проблеми, а також куди об'єктивніше оцінити ситуацію публічної служби в органах публічної влади та надати обґрунтовані пропозиції щодо їх вирішення.

В цілому робота відповідає встановленим вимогам, написана на науковому рівні, є авторським самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студентом тему та допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Черіна Г.Д.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«25» січня 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

3

РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.

6

1.1. Публічні службовці: імідж та необхідні якості

1.2. Сучасне становище публічної служби в Україні

12

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців та шляхи їх вирішення

19

2.2. Сучасні підходи до розвитку лідерства в системі публічної служби

23

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

31

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

34

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси реформування, що тривають в державі, імплементація європейських принципів публічного управління актуалізують питання вдосконалення системи публічної служби. Завданнями такого вдосконалення є: наближення системи публічного управління до європейських стандартів, професіоналізація представників публічної служби, розвиток лідерських компетенцій публічних службовців, трансформація наявних механізмів адміністрування публічної служби з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних світових тенденцій удосконалення публічної служби.

Публічна служба, як соціальне поняття, використовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що показує реальність суспільного розподілу праці. Вона тісно 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 переведення 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.

Український та зарубіжний досвід, наукові дослідження, зокрема праці таких науковців, як О.А. Гавриш, Д. Гелрігел, О.М. Лебедь, Ю.В. Ковбасюк, Н.Г. Протасова, К.В. Процак та ін. вказують на важливість лідерства, оскільки воно є не лише процесом взаємодії та залучення послідовників у діяльність з вирішення організаційних завдань, а й інструментом досягнення організаціями та їх працівниками кращих результатів діяльності. Що стосується публічних службовців,

то для того, щоб стати провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні набути необхідних компетентностей з лідерських навичок шляхом підвищення її рівня у відповідності до вимог часу. Питання, що стосуються різних аспектів лідерства на публічній службі, досліджували В.А. Гошовська, О. Сердюк, А. Чечель, Г.В. Шляхтіна, О.М. Яценко та багато інших. Поряд із цим, питання реалізації лідерських компетентностей публічних службовців потребує структурного дослідження, аналізу рівня та механізмів розвитку лідерства в досліджуваному органі влади та впровадження прогресивних підходів до реалізації лідерських компетентностей службовців та посадових осіб цього органу.

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. Наразі постає питання перетворення управлінської системи з бюрократичної на ефективну демократичну, яка б відповідала потребам суспільства в процесі надання послуг з боку органів публічної влади. У зв'язку з цим постала необхідність переосмислення призначення держави та публічної влади.

Метою роботи є вивчення теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність, охарактеризувати та розкрити зміст профілів лідерських компетентностей публічних службовців;
- навести теорії лідерства та вказати на особливості їх застосування в публічному управлінні;
- оцінити організаційне забезпечення та методи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців;

- здійснити діагностику потенціалу лідерства публічних службовців органу публічного управління;
- сформулювати пропозиції щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей службовців та посадових осіб досліджуваного органу публічного управління.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

Методологія дослідження. У роботі застосовані загальнонаукові методи (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), спеціально-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

Практична цінність результатів дослідження знайшла своє відображення в розробці теоретичних положень і висновків дослідження з питань підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, в основі чого лежить набуття ними лідерських якостей та вмінь системно взаємодіяти у колективі, перебуваючи на керівних посадах. Результати також можуть бути використані під час прийняття рішень з боку органів місцевого самоврядування, зокрема Київської міської ради.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (32 найменування). Основний зміст роботи викладено на 25 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить чотири рисунки, одну таблицю.

РОЗДІЛ 1

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Публічні службовці: імідж та необхідні якості

Державний службовець – це особа, на яку покладається безпосереднє виконання функцій держави на відповідній території в певній галузі державного управління. В той же час, публічний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, органі місцевого самоврядування, громадській організації, іншій державній установі, його апараті (секретаріаті), отримує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету і здійснює посадові повноваження в рамках виконання завдань і функцій такого органу, а також дотримується основ державної служби. Право займати посаду публічної служби мають громадяни, яким виповнилося 18 років і які вільно володіють державною мовою (незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, народного та соціального походження, майнового становища і місця проживання).

Так, кожен публічний службовець є особою, що здійснює управлінську діяльність, має свої права та обов'язки під час виконання своїх повноважень. Однак, якщо публічний службовцем завжди є управлінцем, він не завжди може бути лідером. Відповідно, розглянемо поетапні особливості, які мають бути враховані під час формування лідерських компетентностей в публічних службовців.

1. Стиль як встановлений зразок особистості та своєрідна самопрезентація. З одного боку, він є своєрідною інформацією для природного світу, з іншого – це шлях до досягнення мети. Важливою індивідуальністю іміджу вважається його активність. Він здатний впливати на свідомість, враження, активність і події як окремих людей, так і категорії людей [1].

2. Ідеологія – явище, за яким стиль одягу, стиль звернення і поведінки повинні підкорятися ідеології компанії. Створення ідеології встановлює створення іміджу. Тобто, все має існувати відповідно до стандартів і не відступати від норм.

3. Манери. У цьому випадку перед стилем розуміють відображення набутих навичок стильно вдягатися та звертатися. Іншими словами, це можна назвати дрес-кодом людини, яка працює в певній організації.

4. Імідж. Якщо стиль найбільш пов'язаний із зовнішньою стороною образу певної людини, то імідж є суцільною думкою про переваги і недоліки цієї людини, що створилася в конкретних колах [2]. Метою іміджу є можливість дати інформацію про себе, про свої особисті досягнення, компетентності та здобутки. Імідж вважається важливою рисою фізичної чи юридичної особи, що пов'язана з уявленнями окремих соціальних груп про якість та поведінку її носія з націленням на глобальну аудиторію і загальну свідомість, формуючи ділову репутацію особи.

Тут діловою репутацією можна назвати сукупність якостей і оцінок суб'єкта в діловому управлінні. Саме такий вид репутації може наглядним чином проілюструвати головні цінності публічного службовця. Досить часто доводиться стикатися з обставинами, коли поняття «стиль» та «імідж» використовуються як синоніми. У цьому разі необхідно вміти знаходити відмінність між цими двома поняттями. Якщо стиль є зразком конкретної особистості, то імідж є його відображенням в процесі міжособистісної взаємодії, прогнозуючи реакції інших людей і співвідносячи свої дії з відповідними реакціями [3].

Крім того, основною відмінністю між цими двома поняттями є те, що стиль являє собою поверхове представлення про особистість з боку тієї чи іншої групи осіб, коли імідж проявляє себе саме у практичній реалізації відповідної особистості своїх здібностей спрямовувати свої характерні особистісні риси на користь відповідної групи осіб. Таким чином, можна говорити про те, що стиль та імідж доповнюють один одного.

Якщо говорити про публічного службовця, то тут репутація як відображення іміджу є більш широким поняттям, ніж стиль. Якщо стиль може надавати робочому колективу уявлення про те, як він виглядає, то імідж є передусім проявом його поваги як до колективу, так і до самого себе. Іншими словами, це є усвідомленням з боку публічного службовця додержуватись дрес-коду. Саме на репутації будується довіра громадян до представників публічної служби. Тут усе починається з найменшого: від усвідомлення публічним службовцем необхідності додержуватись дрес-коду до усвідомлення свого призначення перебування на публічній службі. Так, обираючи Президента України, перше, що ми робимо, це читаємо біографію кандидатів, дивимося інтерв'ю і досліджуємо інформацію про нього задля того, щоб зробити правильний вибір. Подібна ситуація формується і по відношенню до публічних службовців. Перш, ніж надавати звернення, варто перевірити інформацію про посадову особу, а потім вже приймати певні рішення [4, 5].

Імідж керівника на публічній службі містить інформацію про вдалі дії керівника, які є прикладом, зразком поведінки для підлеглих. Саме тому необхідно виділити критерії вибору моделей поведінки (рис. 1.1).

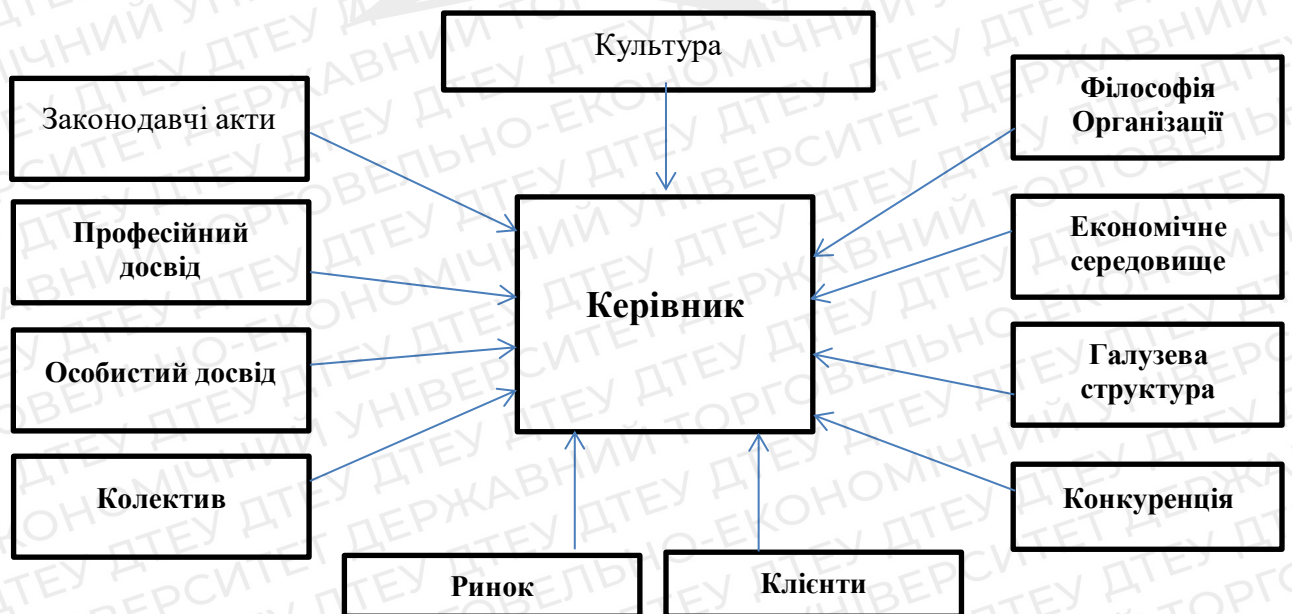


Рис. 1.1. Елементи моделі поведінки керівника публічної служби

Джерело: складено автором

Тут особливої значущості набувають складові виду та поведінки, що утворюють стиль. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «конкретне виділення і ознайомлення» їх серед інших компонентів іміджу і в єдиній картині поведінки, а також «інтерпретація такого емоційного змісту, який відображається серед учасників у цих елементах, що в свою чергу виступають як сигнали».

Так, О.А. Гавриш вважає, що поняття стилю включає дві складові: описове та інформаційне уявлення про суб'єкт. У цьому контексті конструкція іміджу публічного службовця включає в себе шість взаємодіючих складових (рис. 1.2): діловий імідж організації, діловий імідж керівника, імідж персоналу, зоровий імідж організації, соціальний імідж організації і імідж послуги [6].

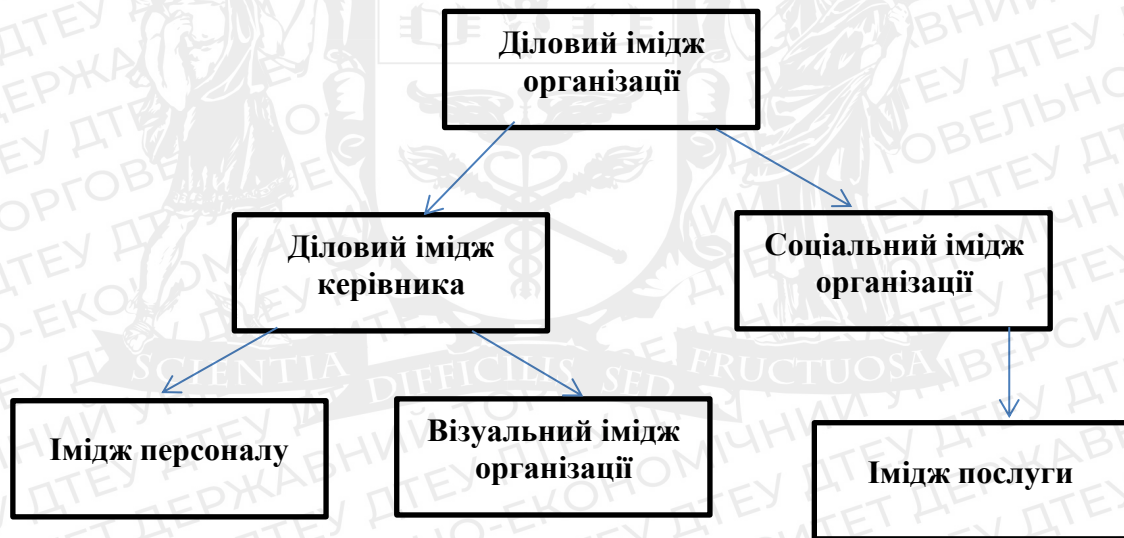


Рис. 1.2. Конструкція іміджу публічного службовця

Джерело: складено автором

Таким чином, можна вважати, що стиль державної влади і державної служби формує стиль самого окремого публічного службовця.

На сьогоднішній день відносини громадян з представниками органів публічної влади є досить натягнутими та їх важко назвати партнерськими. Тому дуже важливою в даному контексті виступає саме імідж публічного службовця, що відображає його репутацію та виробляє потребу у зверненні за порадами. Це і

породжує лідерство як соціальне поняття, що характеризується суспільним уподобанням по відношенню до конкретної особистості. Іншими словами, імідж – це суб'єктивна або колективна критика, якій притаманні специфічні характерні риси [6].

Так, позитивний імідж інституту публічної служби не може організовуватися несподівано, над ним необхідно діяти щодня і вперто. Це результат досить складної діяльності, спрямованої на створення, підтримання і зміцнення позитивної суспільної думки. Створення позитивного стилю інституту публічної служби вважається одним із шляхів модернізації. Однією з головних рис позитивного ставлення громадян до публічних службовців є компетентність. Так, компетентність публічного службовця полягає в фундаментальній професійній підготовці, кращому виконанні дорученої справи, постійному вдосконаленні, збільшенні кваліфікації, самоаналізі та самоконтролі, мистецтві спілкування, володінні економічними, інноваційними, інвестиційними питаннями стосовно виконання безпосередніх завдань, зокрема перспективних, стратегічних цілей, забезпеченні ефективності діяльності, де головним девізом має бути: будь «результатоголіком», а не «трудоголіком» [7].

Так, за підсумками вибіркового опитування, проведеного 21 лютого 2019 року, виявляється, що 90% респондентів вважає, що позитивне ставлення населення до державної служби є важливим для її роботи. Тоді як лише 6% спростовували цю пропозицію, а 4% обрали варіант «важко відповісти». Такий результат свідчить про існуючі уявлення у суспільстві, ніби лише позитивна взаємодія населення і влади правомочно приводить конструктивні результати у сфері публічного управління [8].

На питання: «Чи з'являлися у Вас конкретні інциденти і помилки при контакті з державними службовцями?» 34% дали відповідь, що ці ситуації траплялися, 46% дали негативну відповідь, і 20% не змогли відповісти на це питання. Отримані результати не можуть не хвилювати. З одного боку, чисельність людей, які стикалися з конфліктними обставинками та помилками, породженими спілкуванням з публічними службовцями, є не такою вже й великою. Але, з іншого

боку, чисельність таких випадків має бути зведено до мінімальної кількості, а в досконалості цілком відсутня. Набуття взаєморозуміння з містянами має бути пріоритетним курсом становлення особистості публічного службовця [8].

Що стосується характерних рис, які є важливими для публічного службовця, то респондентам було запропоновано поставити їх за значимістю і визначити 10 балів за важливими ознаками: 1 – найменша важливість за шкалою від 1 по 10. За таким ранком було опитано містян по відношенню до службовця місцевого самоврядування з 2019 по 2020 роки: дієздатність до співчуття (378 балів), інтелігентність (362 бали), переконаність у собі (350 балів) та правдивість (347 балів). Далі показники розподілилися наступним чином: товариськість (318 балів), доброта (316 балів), живучість характеру (294 бали), відкритість (283 бали), доброзичливість (255 балів) і толерантне ставлення до інших (207 балів) [8].

За підсумками вибіркового опитування відбулося відповідне розташування зазначених в анкеті найважливіших для публічного службовця професійних якостей: компетентність (394 бали), знання ділового етикету (376 балів), здатність знайти спільну мову з людьми (362 бали), чесність і патріотизм (35 балів), обов'язок (345 балів), відповідний зовнішній вигляд (340 балів), наявність конкретного досвіду роботи (302 бали), знання вимог до виконання доручень (288 балів), точність (263 бали), вірність інтересам країни (246 балів) та знання іноземних мов (221 бал) [8].

Що стосується професійних компетентностей, то тут 64% респондентів переважно обурюються загальним професійним рівнем публічних службовців України; 16% швидше задоволені, ніж не задоволені; 14% цілком задоволені, ніж задоволені і 4% цілком задоволені; 2% обрали варіант «важко відповісти». З огляду на те, що лише 14% від загальної чисельності опитаних у повній мірі задоволені рівнем професіоналізму, така ситуація викликає занепокоєння [8].

Найчастіше фахівці з публічного управління відзначають ці професійні і власні риси, які повинні бути притаманні публічним службовцям і складати основу їхнього власного стилю як гуманізм, гуманітарна освіченість, професіоналізм, ерудованість,

динамізм, активність, старанність, додержання етичних норм поведінки, знання прийомів впливу на людей, що притаманно у більшості випадків естетичній привабливості [9, 10].

Серед запропонованих недоліків публічних службовців, які респонденти побачили при контакті з ними, найчастіше обирали варіант «неоднакове ставлення до різних людей, цінність лише конкретним особам» і «безладність». У той же час 16% людей показали, що ніяких недоліків ніколи не зустрічали. Якщо перший підтверджений недолік є певною мірою необ'єктивним явищем і, часто, ніяк не може претендувати на об'єктивну оцінку і можливість вирішення якимись суто управлінськими рішеннями, то другий недолік відноситься до тих негативних явищ, які можуть бути усунуті безпосередньо на рівні будь-якої організації шляхом застосування способів ефективного маркетингу [11, 12].

Отже, спостереження та аналіз професійних компетентностей публічних службовців за 2018-2020 роки показує, що такі поняття як «стиль», «імідж», «репутація» та інші якості, що притаманні для публічних службовців, є невід'ємною частиною їх перебування на посаді. Можна припустити, що лідерські якості та професіоналізм публічного службовця є невід'ємними взаємодоповнюючими рисами, які сприяють правильності прийняття рішень та ефективнішій організації роботи в колективі органу публічної влади.

1.2. Сучасне становище публічної служби в Україні

Система публічного управління та організація публічної служби, що дісталася Україні з радянських часів, ніяк не відповідала потребам часу і новим політичним реаліям. Саме тому 20 років безперервно змінюється організаційна структура органів публічної влади на всіх її рівнях. Ринкова економіка і формування громадянського суспільства суттєво потребують перетворення бюрократичної машини на успішну систему демократичного правління, яка має працювати на користь людям. У цьому зв'язку виникла потреба переосмислення призначення держави й влади [13].

Є закономірним, що одним із стратегічних завдань адміністративної реформи було визначено введення нової ідеології функціонування справної влади і місцевого самоврядування як діяльності в контексті забезпечення реалізації верховенств і свобод громадян, надання публічних послуг.

Вперше термін «публічна служба» в сучасній Україні на законодавчому рівні використаний Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що публічна служба – це діяльність на державних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, інша (невійськова) служба, дипломатична служба, інша служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, служба в органах місцевого самоврядування (рис. 1.3).

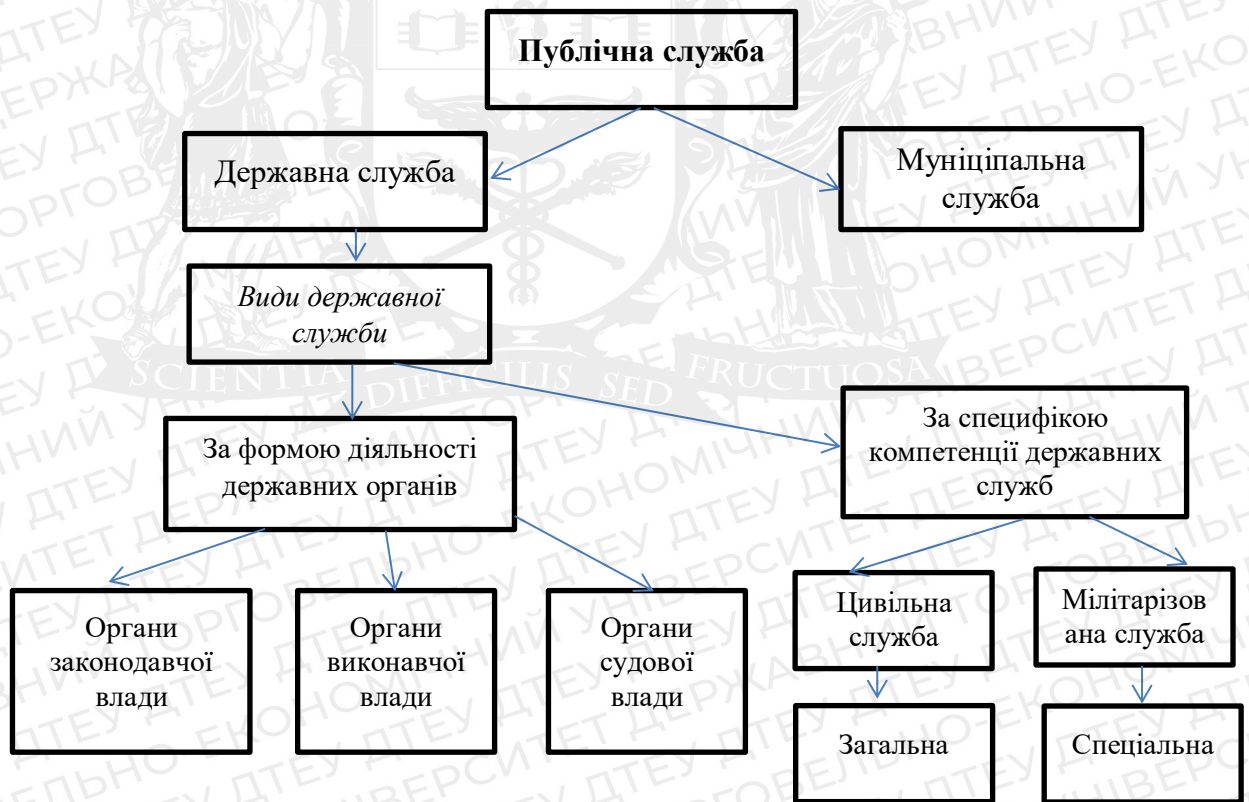


Рис 1.3. Ознаки класифікації публічної служби

Джерело: складено автором

Є очевидним, що це визначення є надзвичайно широким та передбачає необхідність від'єднувати від державної служби діяльність осіб, що перебувають на

політичних посадах або посадах суддів., оскільки за своєю природою ці посади не є державними. Тут основним проблематичним чинником у визначенні сутності публічної служби вважається необхідність розмежування політичних та адміністративних (посадових, чиновницьких) посад в органах державної влади та місцевого самоврядування [14].

Відповідно, публічна служба – це професійна, політично нейтральна активність осіб, які перебувають на адміністративних посадах в органах державної влади та місцевого самоврядування.

До публічної служби можна також віднести професійну, політично нейтральну діяльність осіб, які перебувають на посадах в структурних підрозділах інших органів державної влади на засадах стабільності та доброчесності (наприклад, в Адміністрації Президента України, в Апараті Верховної Ради України, Державній судовій адміністрації України [15].

Точний поділ публічної служби на види на законодавчому рівні є одним з найважливіших завдань для України. Такий поділ дозволить вирішити проблеми, пов'язані зі статусом і розпорядком призначення/звільнення з політичних посад та посад публічної служби, а також розпорядком проходження публічної служби.

Мультифункціональність держави [16] визначає внутрішню диференціацію публічної служби. До основних двох видів публічної служби належить служба в органах державної влади (державна служба) і служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба). Особливих відмінностей у здійсненні діяльності державних службовців і службовців місцевого самоврядування немає. Тому тут ці два поняття часто застосовуватимуться як синоніми.

Для найбільш досконалого осмислення сутності публічної служби доцільно зупинитися на розгляді інших видів публічної служби. Зокрема, зрозумілим є розподіл публічної служби на цивільну та мілітаризовану, де мілітаризована служба характеризується особливістю виконання завдань, спеціальним розпорядком

формування та проходження служби, спеціальними вимогами до професійної підготовки [16].

Характерними рисами мілітаризованої служби є:

- здійснення охоронної функції, що полягає в охороні законності та правопорядку, захисті територіальної цілісності країни та забезпеченні безпеки держави, охороні життя людини та громадянина;
- можливість застосування примусу (здійснення тиску на законних підставах);
- наявність чіткої системи субординації, суворої ієрархії свого складу, обов'язковості указів.

Крім того, при прийнятті на мілітаризовану службу, як правило, враховуються більш жорсткі вимоги за віком, станом самопочуття, фізичної підготовки і т. д. Ще службовці мілітаризованої служби повинні мати спеціальний зовнішній вигляд (форму одягу, зовнішні символи відмінності) та звання. В Україні до мілітаризованої служби належить армійська служба в Збройних Силах України, Службі безпеки України та правоохоронна (воєнізована) служба – у Міністерстві внутрішніх справ України, Державній прикордонній службі України і т. д. Служба у територіальних відділеннях відповідних інституцій тож може вважатися мілітаризованою [16].

До іншого виду публічної служби можна віднести службу осіб, які забезпечують діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

У країнах ЄС цей вид зазвичай називається цивільною службою, який ніби ще дозволяє відмежовувати її від служби мілітаризованої і краще підходить головній позиції відповідних працівників – служіння суспільству. Наголос на цивільному характері роботи зроблено в багатьох країнах, наприклад, в Законі Латвії «Про державну цивільну службу», Законі Польщі «Про цивільну службу», Законі Російської Федерації «Про державну цивільну службу» і т.д [12, 14].

Проте вважають, що термін «цивільна робота» пішов з Англії. Відомо, що в законній системі цієї країни основним джерелом права вважається факт, що ґрунтується на традиціях і конституційних конвенціях, і на сьогоднішній день не є

єдиним, уніфікованим законом або положенням про цивільну службу. Нормативні положення щодо становлення цивільної служби як структури, що забезпечує функціонування держави та реалізацію прав і свобод людини, закріплені Указами Ради Цивільної Служби (незалежного аполітичного органу, що здійснює контроль призначення на вищі посади цивільної служби). Цими ж положеннями регламентується і порядок відбору кандидатів на цивільну службу, операція призначення і т. д. Велику роль відіграє Кодекс поведінки цивільного службовця, який визначає його обов'язки перед громадянами та органом влади. Положеннями цього документа визначаються спеціальні принципи цивільних службовців, зокрема, цінність соціального інтересу, чесність, об'єктивна аргументованість і об'єктивність. Додержання таких принципів сприяє проведенню урядом країни якісної політики і дозволяє забезпечити реалізацію прав громадян у відносинах з державною владою.

За класифікацією посад в органах державної влади відповідно до змісту та характеру діяльності, методик призначення і надання повноважень доцільно визначити такі різновиди посад публічної служби [16]:

1. Політичні: посади Прем'єр-міністра України, інших членів Кабінету Міністрів України та деякі інші посади, статус яких як політичні стане очевидним законами України.

2. Адміністративні: інші посади керівників, заступників керівників і фахівців, крім політичних і патронатних посад. Вони у встановленому порядку відносяться до відповідних категорій посад державних службовців. Особи, які займають дані посади, повинні зберігати інституційну пам'ять, координаційний досвід, гарантувати стійку роботу органів державної влади відповідно до законодавства.

3. Патронатні: посади радників, консультантів, помічників, прес-секретарів та інші посади, передбачені штатним розкладом для організаційного та інформаційно-аналітичного постачання членів Кабінету Міністрів України, керівників органів державної влади. На посади патронатної служби ці керівники мають перевагу самостійно відбирати і призначати осіб поза конкурсом. Разом з тим, посади

патронатної служби у встановленому порядку мають стосуватися відповідних категорій посад державної служби. У разі потреби посади патронатної служби керівник державної служби може призначати на умовах договору осіб, які здобувають статус державних службовців.

Подібні розмежування слід використовувати і в органах місцевого самоврядування, оскільки є очевидним, що посади місцевих депутатів і місцевих голів вважаються політичними посадами.

Аналізуючи Закон України «Про державну службу», можна сформулювати наступні основні особливості державної служби [13]:

а) державна служба в місцевих адміністраціях вважається частиною діяльності органів державної влади, які реалізують свої виконавські повноваження на певних територіях, підпорядковуючись вищій ланці виконавчої влади;

б) державна служба спрямована на відбір особового складу органів та інших установ та правове регулювання роботи державних службовців;

в) особливістю діяльності державних службовців вважається практичне виконання завдань та функцій держави.

Першу редакцію Закону України «Про державну службу» було прийнято 16 грудня 1993 року, тоді як 10 грудня 2015 року редакцію було оновлено із прийняттям удосконаленого Закону України «Про державну службу».

Слід зазначити, що станом на 1 січня 2019 року в Україні налічувалося близько 300 тисяч державних службовців, діяльність яких регулюється саме Законом «Про державну службу». Для порівняння наведемо такі, що у Франції налічується близько 4 млн державних службовців, що становить близько 27% всіх працюючих [14].

Отже, на сьогоднішній день підхід до організації проходження публічної служби в Україні значно змінився. Якщо раніше такий процес охоплював лише виконання завдань і функцій держави, то відтепер акцентовано увагу на забезпеченні формування державної політики на засадах надання публічних послуг населенню країни. Як приклад, за діючою редакцією Закону України «Про державну службу»

державна служба оцінюється вже не як суто резервний інститут країни, який забезпечує функціонування державних органів, а передусім як механізм забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, а також колективних інтересів суспільства [17].

Більш того, позитивним досягненням Закону України «Про державну службу» стало розмежування політичних посад (посад Президента України, парламентаріїв, членів Уряду України, в тому числі міністрів та їх заступників) та посад державної служби. Така вимога є потенційно орієнтованою на політичну неупередженість державної служби. А це означає, що в основі незалежності від політичних посад державні службовці наділені більшими правами проявляти ініціативу в управлінській діяльності. Така позиція речей стає значним фактором набуття державними службовцями лідерських компетентностей, які в першу чергу полягають в їх обізнаності свого призначення – захищати права та інтереси громадян, а не суто підпорядковуватися керівництву заради одержання власної вигоди.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців та шляхи їх вирішення

Останнім часом в Україні велике значення приділяється проблемі місця і ролі лідерства в публічній службі. Світоглядним аспектом вирішення цієї проблеми є ефективність управлінської діяльності, оскільки саме від ефективності багато в чому залежить функціональна та інституційна спроможність публічної служби. Тому для вирішення цієї проблеми необхідне залучення публічних службовців, здатних будувати оптимальні, з позиції суб'єкта і об'єкта управлінської діяльності, міжособистісні зв'язки, які характеризуються високим рівнем відповідальності за якість реалізації соціальної підсистеми державного управління [18].

З метою ефективною модернізації державного управління необхідне реформування системи державного управління, концептуальними основами якого є зростання професіоналізації, прозорості, адміністративної культури та законної безпеки державних службовців, і формування їх лідерського потенціалу для проведення реформ, проголошених Президентом України. В результаті цього питання про лідерство виникає не випадково, оскільки ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, що сприяють максимальній оптимізації процесу управління. Якщо формальне управління дозволяє використовувати потенціал публічних службовців приблизно на 60% або 65%, то, «здійснюючи лідерство», керівник може домогтися стовідсоткового виконання повноважень підлеглих [19].

Співучасники Щорічних Рішельєвських абстрактних читань «Лідерство в муніципальному управлінні» – експерти, представники органів державної влади та місцевого самоврядування, державних установ, громадських і профспілкових організацій, закладів вищої освіти, що визначають фахівців в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та посадових осіб місцевого самоврядування, а

також міжнародні фахівці у сфері публічного управління наголошують на значущості теми становлення лідерства в контексті проголошеного Прем'єр-міністром України курсу щодо проведення реформ державного управління [12, 14].

Серед головних проблем, що заважають реалізації лідерства в публічному управлінні, є такі:

- недосконалість законодавчої бази, яка не передбачає українського і зарубіжного досвіду щодо розвитку людського потенціалу у сфері публічного управління;
- відсутній вступ найкращих методик управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, не комплектність комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та їх вирішення в цій сфері;
- невідповідність ролі та статусу служб управління персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам сучасності;
- недостатня орієнтація системи професійного дослідження на становлення лідерських якостей публічних службовців;
- відсутність професійного підходу керівників публічної служби до своїх підлеглих;
- недосконалість та невелика ступінь віддачі системи професійної підготовки керівників з лідерськими компетентностями на публічній службі [20, 21, 22].

В Україні вперше в історії державного управління в офіційному акті, виданому Національним агентством України з питань державної служби, з'явилося визначення поняття «лідерство». Іншими словами, це означає здатність керувати і спонукати співробітників по службі, підлеглих і партнерів виконувати спільну роботу для досягнення цілей [23].

Лідерство на публічній службі має низку особливостей і є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій у даній сфері відносин. Відмінні

риса лідерства на публічній службі в першу чергу пов'язані з тим, що адміністративно-апаратна система, яка домінувала в публічному управлінні в минулі часи, породжувала в основному авторитарних лідерів, які відрізнялися сильним, вольовим, жорстким характером, типовим мисленням і непримиренністю до інакомислення. В основі цього лежить високий рівень кваліфікації і чітко виражений розподіл праці, розташування завдань як офіційних обов'язків, ієрархічна побудова відносин підпорядкування місцевих та центральних органів виконавчої влади, використання формальної сукупності правил управління діяльністю організації. Досить тривалий час керівники з такою манерою лідерства добре виконували регулятивні функції управління [21, 24].

Говорячи про інтерес до персоналу, передбачається організація системи управління, націлена на підвищення професійних якостей людських ресурсів (соціальна адаптація державних службовців, зауваження до їх діяльності, виховання персоналу, планування кар'єри, різні тренінгові вправи тощо). У нашому разі публічна служба є сферою управління людських відносин, націлених на удосконалення системи взаємовідносин між державою та суспільством, в контексті якого лідерство відіграє найвизначнішу роль.

Так, спеціальними оцінками якості організації діяльності публічної служби є [25, 26]:

- 1) наявність мети – діяльність публічної служби полягає у підтримці населення відповідно до реалізації його прав, у яких відображається незалежність держави;
- 2) нормативна регуляція поведінки, ієрархічна побудова (Закон України «Про державну службу»);
- 3) розподіл функціональних обов'язків між працівниками структурних підрозділів органів публічної влади (характер роботи департаментів, відділів; розробка посадових інструкцій тощо);

4) підсумки дії – цільовий продукт (виконання законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів в межах компетентності, надання адміністративних послуг населенню).

Системний занепад у сфері публічної служби України лише підкріплює «знамениту» вже понад 200 років правду про те, що першопричиною процвітання або, навпаки, кризи як держави в цілому, так і будь-якої організації, зокрема, є досвідчене чи бездарне управління людськими ресурсами. Висновок цієї проблеми, на думку Ю.В. Ковбасюка, підкреслюють масштабність змін, що відбуваються в Україні, а також розуміння глобальних віянь, новітніх розкладів та парадигм, пов'язаних із формуванням лідерських параметрів на публічній службі [27].

Нинішній публічний маркетинг наслідок важкого багаторівневого процесу, що почався у світі в 80-х роках ХХ століття і ґрунтується на доктринах публічного управління, у тому числі з питань лідерства (ситуаційної, функціональної); формує нову стратегію і тактику до управління у першій третині ХХІ століття. Він передбачає реформування та модернізацію публічного управління з орієнтацією на введення основних складових ринкових відносин, підвищення ефективності функціонування системи публічного управління виробленням базових компетенцій лідерства: ефективної комунікації, орієнтації на результат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення тощо [28, 29].

Нині адміністративна перебудова системи публічного управління вимагає управління з боку лідерів егалітарного, інструментального образу з урахуванням сприйняття їх працівниками як прикладів для наслідування в рамках додержання норм моралі під час проходження публічної служби, а також прийняття рішення з остаточною впевненістю у відсутності відхилень від затвердженого стратегічних планів, що передбачають проведення реформ публічного управління [30].

Отже, успішність діяльності публічної служби та здійснення встановлених перед нею завдань залежить від ефективності лідерства, яке стосується поліпшення якісних показників управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів:

суб'єкта та об'єкта управління, що також функціонують у традиційній системі публічного управління.

2.1. Сучасні підходи до розвитку лідерства в системі публічної служби

У процесі реалізації завдань, поставлених у системі публічного управління, придбання цільових орієнтирів має на увазі наявність не лише професіоналів-управлінців, але й ефективних лідерів-управлінців. Чимало важливих досліджень показали, що лідерство може збільшити як індивідуальні, так і організаційні показники діяльності органів публічної влади. Зарубіжний досвід свідчить, що запровадження напрямків становлення державної служби, які забезпечують конкурентоспроможність публічної служби і привабливість управлінської діяльності, дозволяє створити можливість формування лідерських якостей фахівців у системі публічного управління. Так, вивчення проблем керівництва в публічному секторі продовжує давати чимало можливостей іншим секторам, оскільки публічні управлінці стикаються з одними з найважливіших викликів суспільства. Щорічний звіт ООН «Виявлення людського потенціалу для збільшення ефективності публічного сектору» підкреслює, що здатність органів публічної влади одержувати від своїх працівників результативності у праці заради інтересів країни залежить від мотивування, порядності та лідерських компетентностей публічних службовців. Ролі лідерства є особливо важливими в органах публічної. Перші три ролі (підзвітність, здійснення правил і політична благонадійність) – це компетентності, призначені для бюрократичної системи управління та пов'язані із виконанням службових повноважень лідерів у межах цієї системи. Це потребується з метою прийняття важливих управлінських рішень, в рамках яких лідер може переходити від однієї ролі до іншої в залежності від ситуації. Дж. Шварцем продемонстровано, ніби лідерство посилює мотивування працівників на публічній службі, виділяючи для персоналу значимість служіння суспільству загалом. Знайдено, ніби лідерство в управлінні вже тільки пов'язане як з мотивуванням публічної служби, так і з

роботою, що передбачає, ніби керівники повинні спонукати своїх підлеглих збільшувати віддачу. Серед експертів у галузі вивчення публічного управління є й інші уявлення про роль лідерства у суспільному секторі. Прихильники ринкових підходів до надання публічних послуг вважають, що такий процес збільшує значення ефективності та підзвітності. Любителі суспільних інтересів, з іншого сторони, вказують на недоліки фінансового індивідуалізму і вважають, що публічні службовці повинні знаходити вказівки від політичних діячів та законодавців. Саме від таких підходів вчені застерігають, ніби потужне лідерство є делікатним для демократичного процесу і попереджають, ніби випробувачі можуть зазнати моральних ризиків. За нещодавно проведеними дослідженнями єдиною рисою лідерства в публічному управлінні стало те, що лідерам важко добре працювати при важких умовах [28, 29].

Одним з важливих факторів розвитку лідерських якостей публічних службовців є комунікація та її правильна подача, вміння її застосовувати у певних випадках та використовувати її як інструмент побудови відносин між публічними службовцями (рис. 2.1).

Думка лідерства розширилася у зв'язку з появою передових викликів у публічному управлінні, зумовлених різноманітними зовнішніми факторами впливу. Через останні десятиліття темпи становлення у світі прийнялись швидше завдяки змінам, що відбуваються у суспільстві. Тому майбутній лідер повинен підходити цим викликам і володіти новими професійними компетентностями. На практиці лідерство включає властивості, які мають бути враховані під час оцінки лідерських якостей публічного службовця, що відображають рівень його відповідальності. Водночас лідерство у світі має відповідати передовим викликам, пов'язаним з різними зовнішніми факторами впливами, що змінюють умови перебування на публічній службі. Серед таких викликів дозволено перш за все відзначити державні реформи у багатьох країнах світу. З метою прогресу в суспільстві лідери повинні сприяти переходу від «прямого» організаційного управління до системного.



Рис. 2.1. Складові ефективної комунікації в системі лідерства

Джерело: складено автором за [15, 18]

Інноваційні методики публічного управління мають бути застосовані публічними службовцями під час взаємодії з лідерами інших секторів економіки та надавати вплив на осіб, які перебувають за межами їх ієрархії. Для цього потрібні нові вміння та навички, що відрізняються від вимог застарілої системи публічного управління. Лідерство вважається ефективним у разі пересікання інтересів між лідером та колективом [18].

Мабуть можна назвати загальним лідерством у системі управління з розподіленою відповідальністю сторін. Більшість науковців вважають, що управління – це соціальний феномен, регламентований формальними (посадовими) відносинами людей для вирішення організаційних завдань. В антагоністичність йому лідерство розглядається або психічний парадокс, покликаний вивіряти неформальні відносини між людьми. Іншими словами, в основі управління лежать владні

повноваження, а в основі лідерства – міжособистісні контакти, проте керівник має можливість бути одночасно лідером, що поєднує в собі феномени формального та неформального управління в рамках взаємодії з підлеглими.

Незважаючи на велику кількість стратегій і підходів, прийнятих у різних країнах, можна відзначити єдині тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденції розвитку майбутніх лідерів публічної служби на основі зарубіжного досвіду

№ з/п	Тенденція	Характерна риса
1	Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Види відповідальності необхідних майбутніх лідерів можуть відрізнятися від тих, які мають сучасні лідери з урахуванням їхньої відповідальності, функцій і участі. Важливим є визначення форми соціального поділу у майбутньому і проблем, які необхідно вирішувати для розкриття та реалізації відповідних лідерів для формування майбутнього середовища
2	Виявлення та відбір потенційних лідерів	Виявлення і підбір потенційних майбутніх лідерів включає відбір майбутніх лідерів зовні чи формування в публічному секторі. Якщо уряд приділяє більше уваги головному методу, то слід ще розглянути питання комплекту кращих претендентів на конкурентну боротьбу з іншими лідерами
3	Заохочення наставництва та навчання	Для підготовки потенційних лідерів в деяких країнах працює спеціальний Інститут становлення лідерства. Інші держави мають на увазі головний підхід до лідерства в працюючих навчальних програмах і розробляють нові навчальні програми для керівників
4	Постійний розвиток лідерства	Оскільки формування майбутніх лідерів займає чимало часу, дуже важливо сприяти стійкому формуванню лідерства на основі дослідження комплексної програми з погляду необхідного для становлення майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення взаємозв'язку між стимулюванням і виконавчою витримкою

Джерело: складено автором за [12, 14, 28, 29]

Для передових країн важливою потребою вважається створення демократичного лідера у системі публічного управління, здатного успішно вирішувати проблеми та забезпечувати формування держави у майбутньому. Необхідність поліпшення якісних характеристик адміністративної та політичної діяльності лідерів, відбір найбільш ефективних інструментів формування передових лідерів в органах публічної влади наразі є особливо вагомим.

Саме від зазначених суб'єктів залежить рівень ефективності, легітимності, престижу, суспільної сили влади та результативності загальнодержавних управлінських рішень. Створення лідерства в органах публічної влади базується на конкретних постулатах важко санкціонованих систем, а лідер набуває характерних рис і застосовує індивідуальні можливості тільки в суспільному середовищі. Всесвітній підхід говорить про те, що зменшення чисельності предметів створення передових лідерів повинно працювати на загальнодержавному та регіональному рівнях. Адже політичне середовище навмисно створює політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору персоналу і в результаті відчужує позитивні наслідки [29].

Одним із способів сприяння формуванню нової лідерської системи є винахід і допомога спеціальних закладів вищої освіти, націлених на відбір професійної молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Особливою рисою навчального процесу у таких закладах є типова ідеологія, за якою претенденти повинні усвідомити себе як регулятора на національному рівні, покликаного вдосконалювати демократичне управління.

До загальнодержавних способів утворення політичного лідерства можна включити забезпечення функціонування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням передового внутрішньополітичного розташування в країні, сучасного державного і світового досвіду. На думку фахівців, цим завданням у процесі здійснення управління персоналом вважається не тільки підбір шляхетних претендентів, однак і їх майбутня відповідна професійна підготовка, яка може проявитися у вигляді: персональної підготовки під наглядом безпосереднього керівника; стажування на запланованій посаді в органах влади вищої ланки; проходження професійних програм навчання в залежності від наміченої посади [30].

Ефективні інструменти формування політичного лідера в органах публічної влади передбачають постійне удосконалення системи публічного управління на

основі підвищення організації системи; формування ряду компетентностей у керівників щодо додержання етичних норм поведінки, організації посадових обов'язків, між працівниками структурних підрозділів; організації навчального процесу в рамках систематичного підвищення кваліфікації публічних службовців; наявність діючих інструментів вертикальної суспільної мобільності. Лідерство в системі публічного управління вважається дією організації управління соціальними групами для сприяння досягненню єдиних цілей, збільшення рівня управлінської ефективності в основі рушійної сили престижу керівника-лідера [31].

Активність керівника концентрується на виконанні доручення підлеглими, активність лідера коригує відносини у групі. Лідеру необхідно поєднання якостей лідера (неофіційний авторитет, рівень інтелекту, здатність до прийняття ризикових рішень, завзятість, вміння передбачати ситуацію, бажання просуватися по службі, комунікативні навички тощо) та керівника (офіційний авторитет, здібності до аналізу, професійного знання, бажання підвищувати рівень професійної компетентності). Владні позиції керівника повинні збільшуватися за рахунок отримання визнання своїми підлеглими його як лідера. Інноваційне лідерство у громадському управлінні вважається демократичним лідерством, яке включає демократичну поведінку лідерів і сприяє демократизації суспільства загалом. Лідерство публічної служби є фактором поєднання інтересів різних груп населення.

Лідери стимулюють перетворення та стають необхідними суб'єктами вдалої реалізації адміністративної реформи, створюючи стратегію і характеризуючи її методи реалізації. Формування парадигм лідерства у громадському управлінні розглядається головним у піднесенні управлінської можливості суспільства, від вирішення якої залежить сталий розвиток країни. Вивчення питань лідерства у системі громадського управління повинні враховувати абстрактні, інституціональні, психологічні, ціннісні, історичні та інші чинники.

Методологічні підходи до формування знань, вмінь і навичок у майбутніх лідерів у публічному управлінні повинні базуватися на демократичних поглядах та

способів підвищення рівня відповідальності за прийняті рішення: здатність до вирішення групових проблем у професійній та інноваційній сфері з можливістю одержання нових знань або набуття практичних навичок; здатність до визначення та вирішення суспільно важливих системних проблем в основних сферах діяльності, що вимагають створення нових знань і сучасних технологій [18].

Різні нюанси, пов'язані з лідерством у публічному управлінні, дозволяють вдосконалювати необхідне інституційне середовище, яке формує чіткі правові основи функціонування публічної служби; гарантує формування громадянського суспільства та діючих комунікацій влади і людей; збільшує рівень захисту основних прав та інтересів людини; поєднують тенденції розвитку лідерів у публічному управлінні; визначають профілі, компетенції майбутніх лідерів, рівень їх відповідальності [31].

Важливим є визначення форми соціального поділу у майбутньому і проблем, які необхідно вирішувати для розкриття і розвитку професійних компетентностей відповідних лідерів в подальшій перспективі, а також підбір потенційних майбутніх лідерів публічного сектору [32]. Це дозволяє встановити взаємозв'язок між стимулюванням і виконавчою витримкою на основі правосудної судової влади; гарантує високий рівень антикорупційної діяльності; дозволяє спланувати заходи, передбачені для підвищення престижності публічної служби; вводить систему матеріального заохочення публічних службовців; організує моделі освітньої і наукової діяльності, пов'язаної з одержанням знань і набуттям вмінь та навичок застосування лідерських прийомів та засобів в системі публічного упарвління.

Зведення дієвої системи публічного управління додає конкурентних переваг країні, створюючи демократичні погляди управлінської діяльності на основі верховенства права. У зазначеній системі головним нюансом стає формування лідерських якостей публічних службовців, яке зумовлює підвищення окремих показників діяльності органів публічної влади. Лідерство має організовуватися з урахуванням професійних компетентностей (стратегічне мислення, визначення мети,

впливовість, рівень ефективності праці підлеглих). Це передбачає визначення профілю компетентностей майбутніх лідерів, виявлення та підбір потенційних лідерів, схвалення наставництва та виховання, постійне формування лідерства. Формування в публічного службовця лідера має відбуватися з урахуванням поліпшення системи публічного управління, присутності діючих механізмів вертикальної соціальної мобільності з метою створення необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; фінансових інструментів публічного управління, що забезпечують формування лідерства; високого рівня професійної компетентності; забезпечення прозорості діяльності публічних службовців; верховенства права та ін.). Все це надаватиме можливості забезпечити підготовку майбутніх лідерів у системі органів публічної влади.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У роботі розглянуто ознаки класифікації публічної служби, а також принципові лідерські властивості публічних службовців, аргументовано сутність лідерських компетентностей та їх важливість в управлінській діяльності, оскільки публічне управління вимагає постійних комунікативних взаємозв'язків між його суб'єктами та об'єктами, застосування майже всіх засобів інформаційного обміну, завдяки яким гарантується і безпосередньо здійснюється адміністративний процес.

2. Проведено огляд формування лідерства публічної служби в Україні та в зарубіжних країнах світу, так як будь-яка країна визначає свій підхід до розвитку професійних компетентностей лідерів. Важливість приділення уваги питанню лідерства і розвитку лідерського потенціалу на сьогоднішній день є очевидним як для приватних, так і для державних закладів вищої освіти, які визнають, що їхнє робоче середовище безперервно змінюється і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їх лідерів. Ефективна система публічного управління вважається одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності країни та посилення євроінтеграційних процесів.

3. Проаналізовано підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів у сфері публічного управління, які потрібні їм для того, щоб мати змогу проводити ефективні реформи, сприяти їх проведенню, а також приймати вірні рішення у спірних питаннях. Як показує досвід розвинених країн світу, успішні публічні службовці проходять підготовку, підвищують рівень професійної компетентності, одержують консультативну допомогу і поради та покращують вміння працювати, досягаючи необхідного рівня професійної компетентності. Професійні компетентності лідерства особливо необхідні керівникам в контексті прийняття рішень, беручи на себе відповідальність за всю команду. Тому для загального вирішення всіх важливих питань необхідні публічні службовці, «озброєні» унікальними лідерськими якостями та вміннями приймати правильні рішення.

4. Визначено та проаналізовано ці категорії компетенцій лідерства, як орієнтація на результат, аналітичне мислення, ефективну комунікація та управління людськими ресурсами. Однією з головних якостей модернізації управління людськими ресурсами на публічній службі вважається формування лідерських компетентностей керівників всіх рівнів, які мають бути готові до змін. Бо зараз значно збільшуються запити до публічного службовця як до фахівця і так, ніби крім ролі фахівця публічний службовець грає соціально серйозну роль. Аналіз проблем розвитку лідерських компетентностей з боку публічних службовців дозволив встановити її значущість для сучасного публічного службовця за умов трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці та публічному управлінні. Професійна компетентність розглядається як поглиблене пізнання предмета; сукупність професійних знань і професійно важливих особистих властивостей, що визначають індивідуальну та колективну активність особи; здатність і вміння виконувати професійні обов'язки; виявлення цілісності професійної культури; інтегративну характеристику фахівця, що вказує на підготовленість і визначає його дієздатність успішно виконувати професійну активність. Як важлива складова підсистеми професійної компетентності, професіоналізм не може бути відділений від певних її умов реалізації, оскільки передбачає вивчення людини умов реалізації професійної компетентності. Обізнана у конкретній сфері людина має належні знання і повноваження, що дозволяють їй добре виконувати службові повноваження.

5. Визначено проблеми, що виникають під час професійної підготовки працівників публічної служби з метою підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців. Формування загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців має здійснюватися шляхом запровадження системності в професійно-освітньому процесі в контексті реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері публічної служби. Це потребує визначення моделі професійної діяльності публічного службовця, його характерних рис, цілей, цінностей та основ професійного навчання, наявності окремих здобутків з

професійної підготовки та критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності визначень, форм і методів навчання. Саме це повинно додати системі професійного навчання публічних службовців чіткість, єдність, безперервність та черговість навчального процесу.

Запропоновано новації для становлення компетенцій управлінців та інноваційні методи навчання лідерів публічної служби, які є досить ефективними в умовах сьогодення. Поглиблення знань стосовно поняття «лідерство», його основні складові та взаємозалежність з управлінням персоналом в системі публічної служби; інноваційні прийоми і методи управління персоналом публічної служби; концептуальні підходи до розробки і створення внутрішньої політики управління персоналом – саме такою є мета програми «Лідерство і методи управління персоналом органів влади», яка є однією з програм професійного навчання публічних службовців, розробленої Національним агентством України з питань державної служби. Важливим є також здобуття публічними службовцями вмінь та навичок стратегічного планування та прогнозування; організаторських здібностей (створення робочих груп та дієвих команд, робота з персоналом); удосконалення комунікативних вмінь та навичок (звернення, співпраця з опонентами, досягнення компромісів, переговори); орієнтація на результат.

Отже, лідерські компетентності керівника сприяють лідерським якостям підлеглих, що полягає у ефективності здійснення ними публічного управління. Лідером є саме та особа, яка здатна до самоаналізу своєї діяльності та вміє застосовувати регулюючі засоби взаємовідносин у колективі, а не та, що визначає умови та шляхи майбутнього стану речей в органі влади. Таким чином, сутність лідерства полягає в тому, що лідером може бути лише той публічний службовець, хто довів рівень свого професіоналізму в процесі суб'єктно-об'єктних взаємовідносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf (дата звернення: 08.12.2021).
2. Ковбасюк Ю. В., Войтович Р. В., Телешун С. О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наук. розробка; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, Р. В. Войтович. К. : НАДУ, 2015. 64 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1691_94325462.pdf (дата звернення: 11.12.2021).
3. Лебедь О. М., Гбур З. В. Політичні еліти та лідери України часу становлення незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 77-83. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/15.pdf (дата звернення: 12.12.2021).
4. 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: 08.12.2021).
5. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2021).
6. Гавриш О.А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekh_nolohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 16.12.2021).
7. Протасова Н. Г., Молчанова Ю. О. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:

Збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. К. : НАДУ, 2016. 308 с.

8. Офіційний портал Києва. URL: <https://kyivcity.gov.ua/> (дата звернення: 21.12.2021).
9. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2022 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1779-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-tipovih-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajmayut-posadi-kerivnikiv-i291221-1779> (дата звернення: 23.12.2021).
10. 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: 86 розпорядження Каб. Міністрів України від 21.10.2020 № 1314-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-rezultativ-vikonannya-zavdan-u-2020-roci-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-zajmayut-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-kategoriyi-priznachennya-i211020-1314> (дата звернення: 24.12.2021).
11. Відповіді на найпоширеніші питання щодо оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців 2020. URL: <https://nads.gov.ua/news/vidpovidi-na-najposhirenishi-pitannya-shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhsluzhbovciv-2020> (дата звернення: 25.12.2021).
12. 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. 726 с. С. 575-598.

13. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 27.12.2021).
14. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71), № 3. С. 69-76. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf (дата звернення: 27.12.2021).
15. 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»). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/458/2.pdf> (дата звернення: 27.12.2021).
16. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf> (дата звернення: 28.12.2021).
17. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2015_2/7.pdf (дата звернення: 02.01.2022).
18. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897. Вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2018_2_12 (дата звернення: 02.01.2022).
19. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf (дата звернення: 02.01.2022).

20. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. №2657-XII (у ред. від 16.07.2020, підстава 692-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 30.12.2021).
21. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.
22. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10. (дата звернення: 02.01.2022).
23. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 06.01.2022).
24. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/41.pdf (дата звернення: 03.01.2022).
25. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taranjuk_Liderstvo.pdf (дата звернення: 03.01.2022).
26. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с. http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10954/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%

D0%9F%D0%A3%D0%90_%D0%9E%D1%80%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%A1..pdf (дата звернення: 04.01.2022).

27. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, Л. В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.

28. Finding the right skills for the civil service. Institute for Government. 2021. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf> (дата звернення: 04.01.2022).

29. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. 2020. 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) (дата звернення: 04.01.2022).

30. 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 Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.01.2022).

31. 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. URL: http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf (дата звернення: 08.01.2022).

32. 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: 08.01.2022).

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

Студента 5 курсу, 3 групи,
спеціальності 074 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Черіна
Георгія
Дмитровича

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук

Ільїна
Анастасія
Олександрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Головня Юлія
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (32 найменування). Основний зміст роботи викладено на 25 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить чотири рисунки, одну таблицю.

Метою роботи є вивчення теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність, охарактеризувати та розкрити зміст профілів лідерських компетентностей публічних службовців;
- навести теорії лідерства та вказати на особливості їх застосування в публічному управлінні;
- навести теорії лідерства та вказати на особливості їх застосування в публічному управлінні;
- оцінити організаційне забезпечення та методи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи запровадження прогресивних підходів до розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

У роботі застосовані загальнонаукові методи (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), спеціально-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

У першому розділі окреслені питання іміджу та необхідних якостей публічних службовців. Проаналізовано сучасне становище публічної служби в Україні.

У другому розділі виокремлені проблеми розвитку лідерських компетентностей публічних службовців та сформульовані шляхи їх вирішення. Розглянуті сучасні підходи до розвитку лідерства в системі публічної служби.

Практична цінність результатів дослідження знайшла своє відображення в розробці теоретичних положень і висновків дослідження з питань підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, в основі чого лежить набуття ними лідерських якостей та вмінь системно взаємодіяти у колективі, перебуваючи на керівних посадах. Результати також можуть бути використані під час прийняття рішень з боку органів місцевого самоврядування, зокрема Київської міської ради.

Анотація

Випускна кваліфікаційна робота присвячена обговоренню передових підходів розвитку лідерства на публічній службі як орієнтира на збільшення ефективності публічного управління.

Розглянуто проблеми зіставлення формального управління та лідерства. Проведено аналіз головних підходів до визначення поняття лідерства. Проаналізовано інноваційні підходи до розвитку лідерства на публічній службі. Охарактеризовано основні підходи до вивчення лідерства у сучасному публічному управлінні. Визначено необхідність існування та становлення лідерства на публічній службі для їх успішного функціонування.

Виокремлено проблеми формування лідерських компетентностей в публічних службовців. Охарактеризовано тенденції розвитку майбутніх лідерів публічної служби на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: лідерство, лідерські компетентності, публічні службовці, професійні компетентності, публічна служба, публічне управління.

Abstract

The final qualifying work is devoted to the discussion of advanced approaches to the development of leadership in the public service as a guide to increase the effectiveness of public administration.

The problems of comparing the formal management and leadership are considered. The main approaches to defining the concept of leadership are analyzed. The innovative approaches to the development of leadership in the public service are analyzed. The main approaches to the study of leadership in modern public administration are described. The necessity of existence and formation of leadership in the public service for their successful functioning is determined.

The problems of formation of leadership competencies in public servants are singled out. The tendencies of development of future leaders of public service on the basis of foreign experience are characterized.

Key words: leadership, leadership competencies, public servants, professional competencies, public service, public administration.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
студента Черіна Георгія Дмитровича
5 курсу 3 групи заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему **«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для сфери публічного управління в сучасних умовах розвитку державного регулювання територіальних громадських організацій в Україні, передбачає дослідження широкого спектру проблем, пов'язаних із процедурою реалізації політики у сфері реалізації державної соціальної політики на регіональному рівні. Виконана робота за змістом відповідає завданню в повному обсязі.

Студент продемонстрував достатній рівень володіння теоретичним матеріалом щодо обґрунтування теоретичних особливостей розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, та вміння застосовувати цей матеріал у процесі реального дослідження.

Робота розкриває сучасні підходи до розвитку лідерства в системі публічної служби. В роботі проаналізовано стан, систему та аналіз реалізації державної соціальної політики в Україні, охарактеризовано її особливості та окреслено нормативно-правове регулювання. Визначено проблеми та розроблено рекомендації щодо удосконалення державної соціальної політики на регіональному рівні.

Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані. Слід відзначити деякі несуттєві порушення стилю викладення матеріалу, котрий в окремих місцях роботи є ненауковим. В цілому матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент
Голова РДА



Кондрашова Н.М

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Черін Георгій Дмитрович, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців» 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 моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року



(підпис)

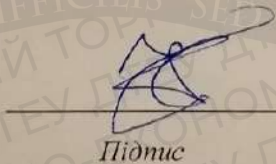
Згода

Я, Черін Георгій Дмитрович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців” 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.

«24» січня 2022 року



Підпис

(Черін Г.Д.)

Прізвище, ініціали