

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### «ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Студента 4 курсу, 15 групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Гладенко  
Дмитра  
Юрійовича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Лазебна  
Ірина  
Василівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

(підпис гаранта)

Головня  
Юлія  
Ігорівна

Київ 2022

# Державний 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 \_\_\_\_\_

«01» грудня 2021 р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Гладенко Дмитру Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»**

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 р. № 3884

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 05.06.2022

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

*Мета роботи (проекту):* є обґрунтування теоретичних підходів та розробка рекомендацій щодо удосконалення розвитку лідерського потенціалу органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

*Об'єкт дослідження:* процес формування та розвитку лідерства в органах державної влади.

*Предмет дослідження:* є теоретико-методичні та прикладні основи лідерства в органах державної влади.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Особливості підготовки лідерів в органах державної влади

1.2. Досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Концепція лідерства в контексті освітньої парадигми професійної підготовки лідерів в органах державної влади

2.2. Рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 20.11.2021	20.11.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 05.01.2022	05.01.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.03.2022	20.03.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.04.2022	20.04.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 23.05.2022	23.05.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.06.2022	01.06.2022
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-05.06.2022	01-05.06.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.06.2022	До 10.06.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання « 01 » грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Лазебна І.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Гладенко Д.Ю.

(прізвище, ініціали, підпис)

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

*У процесі реалізації завдань, встановлених у системі публічного управління, досягнення цільових орієнтирів передбачає наявність не лише виконавців із необхідними компетенціями, а й ефективних лідерів-управлінців. У системі публічного управління ключовим аспектом стає розвиток лідерських якостей державних службовців, який підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади. Лідерство має формуватися на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності праці підлеглих.*

*Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему, розкриває теоретичні аспекти сутності лідерства в органах державної влади, досвід зарубіжних країн.*

*Але робота містить деякі недоліки: ВКР написана не по затвердженому плану, в роботі не прописана база дослідження – Кагарлицька міська рада, в розділі 2 відсутні конкретні рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу, відсутні таблиці і рисунки, список використаних джерел містить застарілу літературу, яка не може бути базою для дослідження, ступінь висновки написані не по вимогам. В цілому автором було усунуто більшість зауважень по роботі.*

*Випускна кваліфікаційна робота студента Гладенко Д.Ю. допускається до захисту на екзаменаційній комісії.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

(ПБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_

(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)

«10» червня 2022 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</b> .....	5
1.1. Особливості підготовки лідерів в органах державної влади.....	5
1.2. Досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</b> .....	18
2.1. Концепція лідерства в контексті освітньої парадигми професійної підготовки лідерів в органах державної влади.....	18
2.2. Рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді.....	24
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	31
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	34

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В Україні на сьогоднішній день в умовах децентралізації актуальним є питання щодо переформатування системи державного управління. Умови сучасності потребують запровадження оновлених способів управління, що ґрунтуються на засадах лідерства. Лідерство як феномен управління колективом дає змогу забезпечити ефективність результатів управління і направленість на вирішення поставлених завдань. На підставі цього державні службовці повинні постійно розвиватися та удосконалювати свої лідерські якості та навички.

Здійснений нами аналіз наукових джерел вказує на те, що сучасні вчені та дослідники приділяють значну увагу питанню лідерства в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. В літературі висвітлюються теоретичні та практичні проблеми, з'ясовується сутність поняття лідерства на державній службі, його особливості тощо. Дослідження базується на працях наступних науковців: Н. Гончарук, І. Грищенко, О. Єрмоленко, В. Лугова, П. Хаїтов, Т. Кравцова, В. Ємельянов, Г. Шляхтіна, С. Калашнікова та ін. Незважаючи на велику кількість дослідників цієї тематики, розвиток лідерства на державній службі залишається актуальним у зв'язку з децентралізацією влади в Україні.

**Мета дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розробка рекомендацій щодо удосконалення розвитку лідерського потенціалу органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розкрити особливості підготовки лідерів в органах державної влади;
- проаналізувати досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн;

- розглянути концепцію лідерства в контексті освітньої парадигми професійної підготовки лідерів в органах державної влади;
- запропонувати шляхи удосконалення розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку лідерства в органах державної влади.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні основи лідерства в органах державної влади.

**Методи дослідження.** Для реалізації визначених мети і завдань дослідження використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, які спрямовані на отримання об'єктивних результатів. Порівняльно-правовий метод використано для здійснення аналізу та порівняння досвіду зарубіжних країн у розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі (підрозділ 1.2). За допомогою методу документального аналізу охарактеризовано особливості підготовки лідерів в органах державної влади та концепцію лідерства в контексті освітньої парадигми професійної підготовки лідерів в органах державної влади (підрозділи 1.1 і 2.1). Метод спостереження та прогнозування дав змогу дослідити проблемні аспекти розвитку лідерського потенціалу та запропонувати рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в органах державної влади, зокрема в Кагарлицькій міській раді (підрозділ 2.2).

**Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (29 найменувань). Матеріали роботи містять 3 рисунка та 4 таблиці. Загальний обсяг роботи складає 37 сторінок, основної частини – 34 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1 Особливості підготовки лідерів в органах державної влади

Актуальним є питання з приводу реформування системи державного управління і для його ефективної діяльності необхідно створити та забезпечити умови зростання професіоналізму, адміністративної культури та правової захищеності державних службовців, а також розвиток їх лідерського потенціалу. У зв'язку з цим і виникає питання про лідерство в органах державної влади, оскільки ефективне лідерство є одним із ключових управлінських елементів, що сприяє оптимізації процесу управління в органах державної влади [27, с. 32].

Загалом лідерством дослідники називають соціально-психологічний процес у колективі, фундаментом якого є вплив авторитету однієї людини на поведінку учасників цієї групи. Лідерство є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності держави [23, с. 135]. Поняття «лідерство», згідно з визначенням Оксфордського словника, з'явилося приблизно в 1300 році. Проте інші спеціалісти з вивчення цього питання, зокрема Р. Стогділл, вважають, що це сталося не раніше ніж у 1800 році. Так, одне із перших визначень поняття лідерства отримано у 1902 році від Ч. Кулі, де лідерство є фокусом групових процесів. Трохи згодом, 1906 року Мемфорд і 1911 року Блекмар визначили лідерство як централізацію зусиль в одній особистості, як вираз влади усіх. Ч. Бернард 1924 року зауважив, що лідер фокусує свою увагу і направляє свою енергію вглиб групи у заданому напрямку [15]. У вітчизняній літературі лідерство трактували як феномен, який виникає спонтанно і розвивається в системі неформальних і не регламентованих відносин людей та є засобом організації відносин цього типу, а також управління ними [1, с. 234].

Проаналізувавши українське законодавство, М. Ткач виокремлює декілька груп функцій управління, відповідно до напрямку впливу на систему управління: функції орієнтування системи (прогнозування, планування, методичне



керівництво, нормативне регулювання); функції забезпечення системи (кадрове, фінансове, матеріально-технічне, організаційне, інформаційне, наукове); функції оперативного управління системою (безпосереднє керівництво, контроль, оцінка, облік даних, організація, координація) [26, с.61].

На сьогоднішній день в умовах децентралізації актуальним є питання щодо часткового переформатування системи державного управління, а також місцевого самоврядування в Україні. Умови сучасності потребують запровадження оновлених методів і способів управління, що ґрунтуються на засадах лідерства, в діяльність органів державної влади. Так, лідерство як феномен управління колективом, за умов його правильного застосування, дає змогу забезпечити ефективність результатів управління і направленість на досягнення поставлених завдань. На підставі цього державні службовці повинні постійно розвиватися та удосконалювати свої лідерські навички і компетентність. Саме компетентність надасть можливості бути справжнім лідером, і не тільки для своїх підлеглих і колективу, а і для жителів громади, зацікавлених у співпраці для вирішення актуальних проблем [8, с. 1070; 9, с. 1070]. Також і в Кагарлицькій міській раді необхідні впровадження та реалізація більш сучасних та модернізованих методів управління громадою. Варто приділити значну увагу удосконаленню лідерських навичок та компетентності на місцевому рівні. Кагарлицький міський голова, який є головною посадовою особою в системі органів місцевого самоврядування громади, повинен із застосуванням своїх лідерських навичок і якостей ефективно організувати роботу Ради та її виконавчого комітету, підписувати рішення Ради та її виконавчого комітету та виконувати інші покладені на нього обов'язки.

Уряд України покликаний модернізувати свої підходи до управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування для того, щоб привести принципи управління у відповідність принципам і стандартам Європейського Союзу. Головною вимогою модернізації є забезпечення розвитку лідерів-керівників на всіх рівнях державного управління та службі в органах місцевого самоврядування. Особлива увага приділена вищому корпусу, оскільки вони мають бути спроможними і несуть відповідальність за

ефективне запровадження змін при реформуванні системи державного управління. Лідери-керівники на державній службі і в органах місцевого самоврядування повинні мати ключове значення в процесі реалізації реформи і бути її лідерами. Базисом для успішного реформування вважаємо якісне та ефективне лідерство. У випадках, якщо керівники не будуть приділяти достатню увагу реформуванню, то політики і громадськість так само будуть ставитися до реформи [8, с. 1072; 12, с. 172].

Серед заходів, що сприятимуть створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних закладів освіти, які орієнтовані на підбір талановитої молоді з лідерськими здібностями. Особливістю навчання у таких закладах являється ідеологія. Так, згідно з цією ідеологією здобувачі мають відчутти себе національною елітою, яка має на меті розвиток демократичної країни. Крім того, загальнодержавними інструментами для формування лідерства є функціонування загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб з урахуванням внутрішньополітичного становища, а також кращих практик вітчизняного і зарубіжного досвіду [4, с. 111]. Ключовою ціллю у процесі формування кадрового резерву є відбір достойних кандидатів, а також їх професійна підготовка, що може проходити як індивідуальна підготовка під наглядом керівника вищого рівня; стажування на запланованій посаді у вищих ланках органів публічної влади; проходження професійних курсів залежно від запланованої посади [3, с. 19].

Перспективним способом розвитку лідерського потенціалу для державних службовців є впровадження концепції організаційного навчання, що пов'язана з сучасними тенденціями розвитку державних інституцій, а саме із потребами запровадити механізми для організаційного саморозвитку: «Урядам треба будувати культуру організаційного навчання, що і стане каталізатором оновлення правового інституту державної служби». Говорячи про різницю між традиційним підходом до реформування інституту державної служби та концепцією організаційного навчання, то вона полягає в тому, що основою для традиційного підходу є механізм спускання технічних проблем згори донизу, а концепція

організаційного навчання базується на вірі в те, що рішенням проблем буде трансформування безпосередньо державних службовців». Вважається, що поліпшення процесу обміну та управління знаннями, а також посилення кар'єрного розвитку є методами, що будуть покращувати організаційному складову у навчанні та професійній підготовці державних службовців [11, с. 175].

На сьогоднішній день мінливість поглядів про державну службу як соціальний інститут формує нові вимоги до державного службовця; він має бути професійним, добросесним, здатним поважати та охороняти права і свободи людини і громадянина. Удосконалення професійних знань і компетентностей для державних службовців являється виміром професійного навчання, який забезпечує певний ступінь професійної кваліфікації. Професійне навчання державних службовців вважається ефективним, якщо впроваджено системний підхід щодо планування їх професійного розвитку шляхом оцінки службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку чи індивідуальних програм підвищення професійної компетентності, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей [29, с. 172].

З метою надавати можливість підвищувати свою професійну компетентність впроваджено і реалізовано діяльність Порталу управління знаннями (<https://pdr.nacs.gov.ua/>), який являється єдиною он-лайн базою освітніх програм і програм підвищення кваліфікації для державних службовців [29, с. 173].

Зазначимо, що у Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється через: визначення і підтримку пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів; формування та реалізацію державних, галузевих, регіональних та місцевих інноваційних програм; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [20].

На сьогоднішній день в Україні злагоджена робота залежить як від дотримання формальних інструкцій і правил та володіння академічними знаннями, так і від наявності стратегічного бачення у лідерів гнучкості для сприйняття певних аспектів та пошуку вирішення різноманітних задач, готовності до змін та готовності навчатися щодня, щоб бути прикладом для інших. З огляду на це, одним із головних напрямків державного управління є принцип забезпечення лідерства, тобто це навчання особистостей, що можуть вести за собою інших з метою виконання окреслених завдань. Основною ціллю розвитку лідерства у державного службовця є професіоналізм, що потребує переосмислення згідно із сучасними викликами розвитку суспільства і його впливу на державу [22, с. 29]. Вважаємо доцільним з метою удосконалення професійних навичок службовців у Кагарлицькій міській раді впроваджувати програми розвитку лідерських якостей і знань. Наприклад, реалізуючи проект на території Кагарлицького району Київської області за організації благодійного фонду «МХП – Громаді», конкурс бізнес-ідей «Роби своє» задля розвитку малого підприємництва в умовах війни має на меті розвиток такого виду підприємництва виключно з урахуванням лідерських якостей учасників проекту [10].

Варто зазначити, що на сьогоднішній день окрім державної програми стосовно формування управлінця-лідера функціонує багато програм, курсів і навчальних заходів, що організовуються державними, а також приватними організаціями. Слухачі цих курсів вивчають головні напрями державної кадрової політики, специфіку службової діяльності, особливості оплати праці державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та ін. Слухачі в процесі професійної підготовки:

- вивчають сучасні основні вимоги для того, щоб стати ефективним лідером;
- розглядають актуальні проблеми, які стосуються поняття «лідерства», і стандарти досягнень у лідерстві;
- вивчають основи реформування державного управління і функціонування інститутів державного управління та місцевого самоврядування;

досліджують яким способом можливо створити професійну команду, яка буде орієнтована на результат;

розглядають основи для реформування державної служби, в тому числі новітні кадрові технології та характеристики побудови системи управління персоналом на державній службі.

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців сьогодні визначаються з урахуванням (рис. 1.1): потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців; ключових показників та завдань результативності, якості та ефективності службової діяльності державних службовців на наступний звітний рік; професійних потреб та самооцінки компетентностей державних службовців; основних напрямів діяльності та функцій, стратегічних завдань та цілей державних органів, в яких працюють державні службовці; вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами [29, с. 132].



Рис. 1.1. Групи аспектів визначення потреб у професійному навчанні  
Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 132].

Таким чином, лідерство як феномен управління колективом, за умов його правильного застосування, дає змогу забезпечити ефективність результатів управління і направленість на досягнення поставлених завдань. На підставі цього державні службовці повинні постійно розвиватися та удосконалювати свої лідерські навички і компетентність. Саме компетентність надасть можливість бути справжнім лідером, і не тільки для своїх підлеглих і колективу, а і для громади, зацікавлених у співпраці для вирішення актуальних проблем. Це ж саме стосується і жителів Кагарлицької міської територіальної громади. На сьогоднішній день окрім державної програми стосовно формування управління-лідера функціонує багато програм, курсів і навчальних заходів, що організовуються державними і приватними організаціями. Слухачі цих курсів вивчають головні напрями державної кадрової політики, специфіку службової діяльності, особливості оплати праці державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та ін. Так, впроваджено і реалізовано діяльність Порталу управління знаннями, який являється єдиною он-лайн базою освітніх програм і програм підвищення кваліфікації для державних службовців.

## **1.2 Досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн**

У зарубіжній та вітчизняній практиці з питань професійного навчання державних службовців використовуються різноманітні формати для навчання та досягнення навчальних цілей, зокрема, очний та змішаний. У зарубіжній практиці наявний і виключно дистанційний формат навчання, у тому числі при реалізації управлінського коучингу. Серед традиційних способів розвитку лідерських якостей у державних службовців в Україні та за кордоном використовують зустрічі з експертами, організаційні проекти, плани індивідуального розвитку, коучинг, рольові ігри тощо. Проте зарубіжні навчальні програми дещо більше використовують засоби психологічного і творчо-креативного спрямування, що

допомагає розвитку лідерських якостей. Таким чином, в Україні варто більше орієнтуватися на розвиток поведінкових компетенцій у програмах професійної підготовки державних службовців як лідерів [11, с. 163; 28, с. 72].

З урахуванням різноманітності стратегічних підходів, що прийняті в зарубіжних державах, виокремлюють тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн (табл. 1.1). Так, для зарубіжних країн актуальним питанням є формування демократичного лідера в системі публічного управління, який може вирішити певні проблеми і реалізувати розвиток країни в майбутньому. Значне удосконалення якісних характеристик управлінської діяльності лідерів, а також вибір компонентів формування сучасних лідерів в органах державної влади є дуже значущим на сьогодні. Згідно із вказаними суб'єктами має місце забезпечення ефективності, легітимації, авторитету, соціальної сили влади та дієвості загальнодержавних управлінських рішень. Зарубіжний досвід вказує на те, що політичне середовище цілеспрямовано готує політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору, що у підсумку дає позитивні результати [29, с. 100].

Таблиця 1.1

#### Загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнитися від тих, які мають сьогоднішні лідери з урахуванням їх відповідальності, функцій і ролі. Важливим є визначення форми публічного сектору в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища
Виявлення та відбір потенційних лідерів	Виявлення та відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у публічному секторі. Якщо держава приділяє більше уваги першому методу, то слід також розглянути питання набору кращих кандидатів для конкуренції з іншими секторами
Заохочення наставництва та навчання	Для підготовки потенційних лідерів в одних країнах створюють спеціалізований інститут розвитку лідерства. Інші країни передбачають основний підхід до лідерства у чинних навчальних програмах і створюють нові навчальні курси для керівників
Постійний розвиток лідерства	Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми з погляду необхідного для розвитку майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення зв'язку між стимулюванням і виконавською дисципліною

Джерело: узагальнено автором на основі [17, С. 3-4; 18, С. 158; 24].

Якщо говорити про держави-учасниці НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, які реалізуються у США, визначено характеристики, якими повинні володіти керівники державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі та заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності. Модель компетентностей лідерства вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і включає п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток і оцінка програм; представлення інтересів організації та взаємодія [27, с. 128], що зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові компетентностей лідерства вищих керівників державної служби США

Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 129].

На основі зазначених компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність всіх компетентностей є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців [29, с. 129].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду загальностратегічного планування і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Реалізовані реформи у контексті модернізації



державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), а також більшій прозорості у процедурі підбору персоналу і при оголошенні конкурсів на заміщення посад, а також покращенню оплати праці державних службовців [29, с. 129].

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що в значній мірі визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться в форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильний варіант з ряду запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку [29, с. 130].

Уряд Великобританії, швидко реагуючи на виклики суспільства, та, враховуючи швидку реакцію на зміни в соціумі, з 2020 року замінив існуючу систему компетентностей на нову модель набору персоналу. Так звані «Профілі успіху державної служби», які лягли в основу всього набору на державну службу в 2021 році та плануються до використання у подальшому. У минулому набір урядових та державних служб сильно покладався на співбесіду на основі

компетентностей. Це було пов'язано з Рамками компетентностей державної служби, і вони забезпечували структурований підхід, згідно з яким кожен кандидат проходив тестування з однаковими питаннями в однаковому порядку. Як зауважують британські аналітики, він зосереджувався лише на минулій поведінці та не дозволяв отримати цілісний погляд на людину. Це призвело до вибору вузького кола кандидатів [29, с. 130].

Що стосується Сінгапуру – держави, яка є світовим фінансовим центром, то в основі діяльності державної служби тут покладено 10 ключових принципів. Успіх і досконалість публічного управління полягає в тому, як ці принципи і практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім застосовується і підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною і всебічними інструкціями. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів в ранньому віці, спостерігає і заохочує їх впродовж навчання. Потім багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують вступити до Партії народної дії. Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії в Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів [29, с. 131].

Ефективність лідерів-управлінців у Сінгапурі є наслідком суворої дисципліни, напористості і працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних талановитих кандидатів, невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського керівника можна охарактеризувати як чесного, компетентного, ефективного лідера.

Цікавий механізм створення кадрового резерву на основі компетентностей з числа найбільш обдарованих осіб та їхнього залучення до роботи у державному секторі існує у Канаді – програма «Набір лідерів у сфері державного управління». Її метою є працевлаштування на посадах середньої та вищої ланок державного сектору «виняткових кандидатів». Щороку у відповідному відборі беруть участь понад 1200 претендентів, з яких обирається 40–50 осіб. До Комісії з відбору

входять 13 представників з числа керівництва міністерства юстиції, людських ресурсів та соціального розвитку, громадських робіт та урядових послуг, охорони навколишнього середовища, громадської безпеки, закордонних справ та міжнародної торгівлі, фінансів, природних ресурсів, державного казначейства, агентства міжнародного розвитку, інших федеральних відомств Канади. Детальна інформація про них розміщена на урядовому сайті [29, с. 54].

Враховуючи досвід Канади у сфері державної служби, розробку українсько-канадського проекту під назвою «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України, актуальним для нашої держави вважається канадський досвід щодо вдосконалення системи відбору кандидатів на посади державної служби, враховуючи лідерські компетентності [14].

На найвищому рівні державної служби в Канаді функціонує Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada – APEX). Асоціація – незалежна та неприбуткова організація, що здійснює свою діяльність на громадських засадах під керівництвом ради директорів у складі керівників вищої ланки державних службовців на федеральному рівні. Асоціація здійснює діяльність від імені вищого корпусу та сприяє розвитку кращих практик лідерства державних службовців у Канаді. У серпні 2005 року за пропозицією Асоціації запровадили Профіль компетентностей державної служби. Саме у ньому і знайшли свій вияв якості та вміння лідерства, а також характеристики, необхідні на державній службі щоб відповідати викликам сучасності і в майбутньому. Варто зауважити, що Профіль є головним структурним компонентом Кваліфікаційного Стандарту для керівників, який в обов'язковому порядку враховується при відборі кандидатів для призначення на керівні посади у державній службі. Профіль включає в себе: для управлінських рівнів – модель, яка в своєму складі містить 4 лідерські компетентності і супровідні визначення; для рівнів лідерства – опис результативної поведінки кожної із компетентностей та кожного з управлінських

рівнів; для усіх управлінських рівнів – опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетентності [21, с. 163].

Таким чином, зарубіжний досвід вказує на те, що політичне середовище цілеспрямовано готує політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору, що у підсумку дає позитивні результати. Так, у Великобританії інститут публічної служби вирізняється високою ефективністю на всіх рівнях завдяки використанню сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Основною метою цієї моделі є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку у службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. Крім того, зазначимо, що на місцевих рівнях є престижним і водночас ефективним проведення семінарів або конференцій для колег з інших графств з метою представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вважаємо, що такий позитивний досвід буде доцільним і на території Кагарлицької громади шляхом проведення майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. Під час такого навчання треба створити такі умови, які не дають можливості вибрати правильний варіант з ряду запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку. Щодо Сінгапуру, то тут досконалість у публічному управлінні базується на продуманому плануванні, суворій дисципліні, працьовитості чиновників, низького рівня корупції і всебічних інструкціях. Крім того, зроблено акцент на залежності просування по службі від здібностей особи, коли держава виявляє перспективних учнів-лідерів в ранньому віці, спостерігає за ними і заохочує їх упродовж навчання.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

#### 2.1. Концепція лідерства в контексті освітньої парадигми професійної підготовки лідерів в органах державної влади

Ефективність роботи органів державного управління, що покликана надавати якісні послуги громадянам, на сьогоднішній день вимагає підвищення рівня розвитку лідерських навичок керівників державної служби та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, так як вони відіграють важливе значення для забезпечення якості управління органів державної влади. Це є підставою для розвинення професійних компетентностей. Управлінцем і лідером фактично можна визнати кожну людину, оскільки кожна людина самостійно визначає шляхи для виконання поставлених завдань, співвідносить свої власні можливості і при цьому ставить конкретну мету. Основним механізмом та інструментом, який вносить гармонію в інтереси цих суб'єктів, є держава x [24].

Формування сучасного правового інституту державної служби потребує переосмислення його призначення з урахуванням сучасних викликів і збільшення впливу суспільства на державу. Розвиток людського потенціалу для державної служби забезпечує система професійної підготовки державних службовців. Варто зазначити, що в більшості країн, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку, системи професійної підготовки державних службовців були сформовані ще з 1950-х років ХХ ст. Зазначені системи були створені з урахуванням певних критеріїв та чинників впливу. До таких входить (рис. 1.3): державний устрій (унітарний чи федеральний), модель державної служби (кар'єрна, посадова, змішана), концепція кадрової політики (орган, у віданні якого перебуває державна служба і кадрова політика, політика підбору і набору кадрів тощо) [11, с. 327].

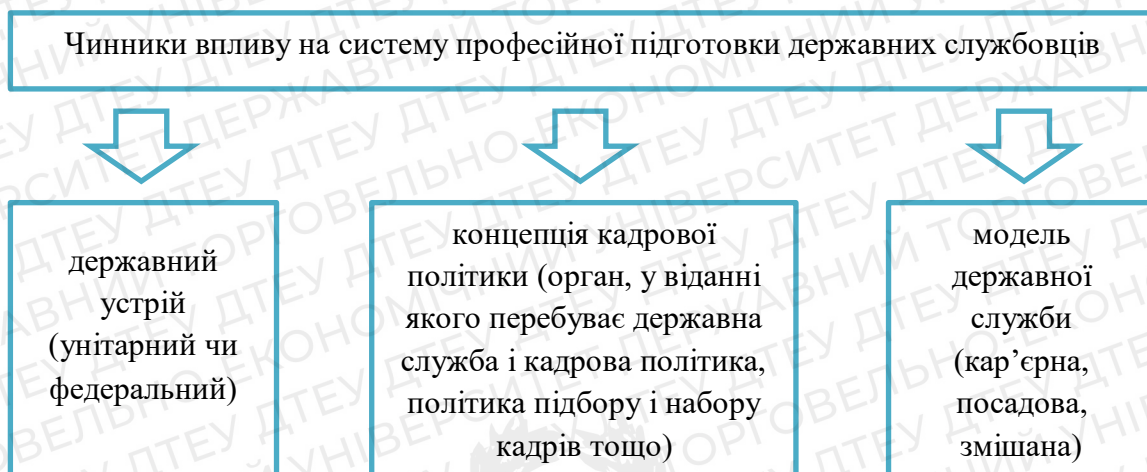


Рис. 1.3. Чинники впливу на систему професійної підготовки державних службовців

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 327].

Головними структурними елементами системи професійної підготовки державних службовців являються певні системи, законодавство, вид фінансування, статус навчального закладу, зміст навчальної програми, цільова аудиторія, статус викладачів. Зауважимо, що зміна одного з компонентів системи веде до змінення інших компонентів, а системи професійної підготовки державних службовців окреслені у відповідних державних програмах і нормативно-правових актах [25, с. 184]. У певних державах права та зобов'язання, покладені на державних службовців, стосовно професійного навчання регламентовані конституцією держави, а в інших державах – в законодавстві про державну службу або положенні про підготовку державних службовців, інших нормативно-правових актах. Відповідно до механізму виокремлюють наступні засоби для фінансування системи підготовки державних службовців (табл. 1.2):

децентралізований – коли фонди виділяються безпосередньо органам державної влади, які і оплачують навчання кадрів;

централізований – коли фонди виділяються з державної служби для центрального органу або навчальному закладу;

змішаний – об'єднує в собі два попередні засоби фінансування [11, с. 328].

## Засоби фінансування системи підготовки державних службовців

<i>Назва засобу</i>	<i>Джерело фінансування</i>
Децентралізований	фонди виділяються безпосередньо органам державної влади, які і оплачують навчання кадрів
Централізований	фонди виділяються з державної служби для центрального органу або навчальному закладу
Змішаний	об'єднує в собі децентралізований і централізований засоби фінансування

Джерело: узагальнено автором на основі [11, с. 328].

Розрізняють декілька критеріїв для визначення типу і змісту навчальних програм, а саме:

за тривалістю навчання – коротко- і довгострокове навчання;

за призначенням – початкова підготовка (відбувається при вступі на державну службу), адаптаційна підготовка (призначена для реалізації нових завдань до або після переведення на іншу посаду), підготовка з метою покращення свого професіоналізму [11, с. 328].

Еволюція та розвиток державної служби постійно видозмінюють вимоги до кваліфікації державних службовців. Так, крім професійних навичок, керівник державної служби повинен мати лідерські якості, тобто бути лідером, і вміти працювати в екстрених ситуаціях та мати високу стресостійкість.

Успішність підвищення рівня професійної лідерської кваліфікації керівників залежить від рівня відповідальності за нього на усіх рівнях управління. Це пояснюється тим, що розвиток завжди є саморозвитком. Відповідальність повинна покладатися на самого працівника і все має залежати від його здібностей, зусиль, умінь. Крім того, кадрове забезпечення місцевого самоврядування в Україні має стати системою безперервної освіти з погляду як постійного підвищення освітнього рівня муніципальних службовців місцевого самоврядування, так й утримання спадкоємності певних засад місцевого самоврядування. Особливу увагу треба приділяти у процесі підвищення кваліфікації керівників розвитку у них організаторських здібностей та

комунікативних навичок, що являтиметься елементами успішного керівництва-лідерства у Кагарлицькій міській раді [5, с. 70].

Для того, щоб державні службовці оволоділи професійними навичками, могли використовувати свої посадові обов'язки та права на благо суспільства, в державі треба утворювати нові та удосконалені конкурентоздатні державні послуги та організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, які покращують структуру соціальної сфери. Так, ефективне та перспективне впровадження інноваційних технологій у одній зі сфер суспільного життя держави не є можливим без функціонування інноваційної системи [22, с. 28].

Вчені та науковці впроваджують сучасні методи навчання лідерів в органах виконавчої влади серед управлінців, які зарекомендували себе на високому рівні. Зокрема, серед особливих способів якісних досліджень, що дає змогу отримати інформацію про об'єкт, є фокус-група (табл.1.3). Серед позитивних сторін цього способу навчання лідерів в органах виконавчої влади є те, що у процесі дискусії з кваліфікованим тренером і експертами у певній галузі існує краще розуміння питання, яке досліджується, отримуються нові інформаційні дані, виникають нові ідеї стосовно практичних ситуацій. Проведення фокус-групи є доцільним у випадках, коли є необхідність опротестувати концепцію рекламної кампанії чи структурні компоненти брендингу (назви, логотипу), план розвитку чи архітектурний план. Фокус-група має змогу стати базисом щоб здійснити кількісне дослідження (наприклад, масове опитування), що допоможе скласти перелік питань для анкетування. У фокус-груп є свої переваги та недоліки. Серед позитивних аспектів фокус-груп є гнучкий стиль методики викладання, легка і швидка реалізація, змога виявити різноманітні несподівані моменти у темі, що обговорюється, і їх складно розкрити, якщо при цьому користуватися кількісними методами дослідження. Серед негативних сторін методу використання фокус-груп можна виокремити високі вимоги до професійного рівня модераторів і складність аналізу отриманої інформації [22, с. 30-33].

Метод «інтерв'ю перед камерою» (табл.1.3) надає можливості навчитись і вдосконалювати уміння та набуті навички в процесі давання інтерв'ю, набувати



уміння щоб відповідати на складні питання, при цьому не хвилюватися перед камерою. Таким чином, інтерв'ю являється способом та інструментом донесення певних інформаційних даних до відповідної аудиторії. Його можуть знімати на відео, записувати на аудіопристрої, надрукувати в журналі або розмістити в інтернет-мережі. Варто зазначити, що особа, в якій беруть інтерв'ю, повинна бути підготовлена до самого процесу інтерв'ю дуже добре, що дасть змогу у достатній мірі відповідати на поставлені питання і залишити гідне враження для аудиторії. Саме цього і можна навчитися, ознайомлюючись з даним методом. За допомогою інтерв'ю перед камерою лідер-управлінець повинен дізнатися щодо головних нюансів під час спілкування з аудиторією, навчитися висловлювати свою думку, а також знати правильно відповідати на провокаційні запитання.

Серед методів навчання лідерів в органах виконавчої влади значно ефективними є тренінги (табл.1.3). Тренінгами являються способи і засоби навчання, які за короткий проміжок часу дають можливість набувати відповідних навичок, а також дають змогу закріпити отриману інформацію. Найчастіше тренінг – це не теоретичні знання, адії та аналізування цих дій. Тренінгом визначають засіб навчання через поведінку і проходження кожним з учасників колективу декількох ситуаційних завдань. На тренінгу кожна людина має можливість побачити себе зі сторони та здійснити оцінювання своїх власних різноманітних стратегій поведінки. На тренінгових заняттях також є змога опрацювати навички у реальному часі з можливістю робити паузи, обговорювати задану тематику і при цьому змінювати стратегії. Лідерам-управлінцям є корисним здійснити аналіз своєї поведінки, власних думок та установок, пережити незавершені старі переживання, виконати опрацювання звичок, що заважають повсякденному житті та поділитися власними проблемами і переживаннями [22, с. 33].

Ще одним зі способів навчання лідерів в органах державної влади є спільні дискусії. Вони теж є інноваційним методом у процесі навчання керівників-лідерів. Позитивними сторонами дискусій є: можливість навчитися вирішувати неоднозначні проблеми, приймати компромісні рішення, обґрунтувати свою точку

зору та ін. Особи, що беруть участь у дискусії, зіставляють суперечливі дефініції, при цьому роблять спроби досягти однієї думки і знайти компромісне рішення (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Методи навчання лідерів в органах державної влади

<i>Назва методу</i>	<i>Характеристика методу</i>
Фокус-група	У процесі дискусії з кваліфікованим тренером і експертами у певній галузі існує краще розуміння питання, яке досліджується, отримуються нові інформаційні дані, виникають нові ідеї стосовно практичних ситуацій. Може стати базисом, щоб здійснити кількісне дослідження (наприклад, масове опитування), що допоможе скласти перелік питань для анкетування.
Метод «інтерв'ю перед камерою»	Дає можливість навчитись і вдосконалювати уміння та набуті навички в процесі давання інтерв'ю, набувати уміння відповідати на складні питання, при цьому не хвилюватися перед камерою. Лідер-управлінець може дізнатися щодо головних нюансів під час спілкування з аудиторією, навчитися висловлювати свою думку, а також знати правильно відповідати на провокаційні запитання.
Тренінги	За короткий проміжок часу дають можливість набувати відповідних навичок, а також дають змогу закріпити отриману інформацію. Це засіб навчання через поведінку і проходження кожним з учасників колективу декількох ситуаційних завдань. Кожна людина має можливість побачити себе зі сторони та здійснити оцінювання своїх власних різноманітних стратегій поведінки.
Спільні дискусії	Є інноваційним методом у процесі навчання керівників-лідерів. Дають можливість навчитися вирішувати неоднозначні проблеми, приймати компромісні рішення, обґрунтувати свою точку зору та ін. Особи, що беруть участь у дискусії, зіставляють суперечливі дефініції, при цьому роблять спроби досягти однієї думки і знайти компромісне рішення.

Джерело: узагальнено автором на основі [22, с. 30-33].

Таким чином, крім професійних навичок, керівник державної служби повинен мати лідерські якості і вміння працювати в екстрених ситуаціях та мати високу стресостійкість. Ефективність роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на сьогоднішній день вимагає підвищення рівня розвитку лідерських навичок керівників державної служби, так як вони відіграють важливе значення для забезпечення якості управління територіальними громадами і держави в цілому. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування в Україні має стати системою безперервної освіти з погляду як постійного підвищення освітнього рівня муніципальних службовців місцевого самоврядування, так й утримання спадкоємності певних засад місцевого

самоврядування. Особливу увагу треба приділяти у процесі підвищення кваліфікації керівників розвитку у них організаторських здібностей та комунікативних навичок, що являтиметься елементами успішного керівництва-лідерства у Кагарлицькій міській раді.

## **2.2. Рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді**

Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах державної влади вказують на те, що побудова ефективної системи публічного управління додає конкурентних переваг країні, створюючи демократичні принципи управлінської діяльності. На сьогоднішній день у системі публічного управління основним аспектом стає розвиток лідерських якостей державних службовців, який підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади. Лідерство має формуватися на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності праці підлеглих. Формування лідера повинно відбуватися на основі удосконалення системи публічного управління, створення необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток лідерства; підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.). Все це у сукупності дає змогу забезпечити підготовку майбутніх лідерів у системі органів публічної влади [18, с. 160].

У сучасних реаліях система органів місцевого самоврядування, у тому числі це стосується й Кагарлицької міської ради, потребує державних службовців, що відіграють основне значення для реалізації реформ на місцевому рівні. Державні службовці мають стати проєктувальниками нових демократичних перетворень у системі місцевого самоврядування, лідерами місцевих органів, які їх будуть реалізувати. Для цього вони мають володіти відповідними знаннями в

економічній, соціальній і правовій сферах, а також уміти застосовувати їх на практиці. Водночас слід враховувати, що наразі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування ускладнене:

недостатнім фінансуванням органів місцевого самоврядування, що заважає залученню до роботи топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом;

високим ступенем залежності від рішень органів державної влади стосовно питань організації навчання працівників органів місцевого самоврядування;

відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у сфері навчання посадових осіб в органах місцевого самоврядування;

неналежним рівнем взаємодії органів публічної влади з громадськістю і неурядовими організаціями, у тому числі щодо надання соціальних послуг населенню;

недосконалістю законодавчих актів в Україні, які регламентують питання стосовно навчання працівників органів місцевого самоврядування;

недостатнім забезпеченням навчального процесу навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

Отже, підготовка професіоналів для служби в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування є надзвичайно важливим елементом кадрової політики України, яка покликана забезпечити роботу високопрофесійними кадрами задля підвищення якості роботи. На сьогоднішній день вимоги до особистості керівника диктуються сучасними викликами. Робота службовців суб'єкта управління являється синтезом умінь, знань і навичок, а також певними психологічними чинниками, які визначають ступінь професіоналізму або непрофесіоналізму як особистості, що здійснюватиме управляючий вплив на колектив [5, с. 71].

Для розвитку ключових лідерських компетентностей пропонується комбінувати різні форми професійного навчання. Їх використання має певний алгоритм. Так, для рефлексії та набуття необхідних знань пропонуються такі форми навчання як семінари або вебінари. На етапі формування умінь та навичок доречно проводити практикуми та тренінги, або лекції з елементами тренінгу.

Подальший розвиток лідерських компетентностей забезпечується завдяки роботі з наставником (наставництво), коучингу (метод здійснення тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті), обміну досвідом з колегами, особисте ведення проєктів та ін. Саме поетапне комбінування на основі первісної діагностики різних форм професійного навчання забезпечує здобуття державними службовцями нових знань, розвиток певних умінь, навичок, отримання досвіду, що знаходить відбиття у їх поведінці. Причому за умови подальшого обов'язкового оцінювання результативності професійної діяльності [29, с. 184].

Недоліком українського законодавства, що стосується державної служби, є відсутність закріплених і чітко визначених вимог до професійно-психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це має своїм наслідком те, що основні суб'єкти державного управління і місцевого самоврядування, які повинні бути одночасно керівником і лідером, часто не готові до лідерства і не мають відповідних знань та вмінь стосовно розвитку лідерських якостей. З огляду на це, вважаємо за потрібне закріпити у законодавстві чіткий перелік вимог до професійно-психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [8, с. 1072].

Проблемним питанням досліджуваної тематики є низька якість підготовки працівників органів державної влади. Вона пов'язана з тим, що викладачі, які здійснюють підготовку кадрів, у процесі складання навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації не готові до нових функцій і завдань, які необхідні для сучасного ринку освітніх послуг. Усі освітньо-професійні програми повинні бути складені відповідно до Державного стандарту професійної підготовки державних службовців, основними принципами якого є професійно-кваліфікаційна характеристика посад державних службовців. З огляду на це, є необхідність удосконалення та оновлення навчальних програм щодо професійної підготовки державних службовців. У них потрібно чітко окреслювати перелік знань, умінь і навичок, які навчальні програми мають забезпечувати [22, с. 42].

Таким чином, для функціонуючої сьогодні системи професійної підготовки управлінців необхідне оновлення та модернізація основних параметрів згідно із сучасними суспільними трансформаціями, освітньої парадигми людиноцентризму та з урахуванням парадигми лідерства. Визначення оновлених параметрів професійної підготовки державних службовців повинно здійснюватися на підставі:

вивчення еволюції управління та тенденцій його розвитку;

визначення потреб суспільства до сучасного управління та сучасного управлінця;

дослідження і запозичення зарубіжного досвіду підготовки та його адаптація до національних умов та аспектів;

розробки і впровадження інноваційних моделей професійного розвитку державних службовців [12, с. 162].

Ефективне формування управлінської еліти потребує вдосконалення, а саме:

запровадження у вищих навчальних закладах України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які б відповідали функціям та посадам органів місцевого самоврядування освітніх рівнів у галузі державного управління;

пошук молодих лідерів кадрового резерву працівників органів місцевого самоврядування, залучення місцевих рад України до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади.

Щодо розвитку професійної сфери місцевого самоврядування, то першочерговим завданням має бути налагоджений механізм формування корпусу професійно підготовлених та авторитетних службовців місцевого самоврядування. Розвиток цієї системи спрямовується на гармонійне поєднання академічної та тренінгової систем підготовки, залежність кар'єрного зростання від професіоналізму і навчання як засобу його забезпечення, дотримання європейських стандартів освіти та запровадження механізмів адаптації вітчизняної системи до європейської. З метою впровадження міжнародних

тенденцій у сфері кадрової підготовки, розвитку міжнародного співробітництва як основного засобу набуття світового досвіду в галузі державного управління, місцевого самоврядування та професійного навчання кадрів необхідно розширити можливості щодо проходження стажування за кордоном, активізувати участь у міжнародних комунікативних заходах тощо.

Отже, підготовка професіоналів для служби в органах місцевого самоврядування, зокрема у Кагарлицькій міській раді, є важливим структурним елементом кадрової політики України. На сьогоднішній день вимоги до особистості Кагарлицького міського голови диктуються сучасними викликами. Робота його підлеглих повинна бути синтезом умінь, знань і навичок, а також певних психологічних чинників, які визначають ступінь професіоналізму. З огляду на це, доцільними вважаємо наступні рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді (табл.1.4):

залучення до роботи топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом, збільшення обсягу навчальних програм щодо лідерства, літератури і методичних матеріалів;

розвиток лідерських компетентностей завдяки роботі з наставником і завдяки коучингу (метод здійснення тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті);

розроблення чіткого переліку стандартів якості у сфері навчання і вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб місцевого самоврядування та закріплення питання стосовно навчання працівників та їх психологічних характеристик у Регламенті роботи Кагарлицької міської ради VIII скликання;

пошук молодих лідерів кадрового резерву працівників Кагарлицької міської ради та їх залучення до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади;

розширення можливостей щодо проходження стажування за кордоном та активізація участі у міжнародних комунікативних заходах.

Таблиця 1.4

**Шляхи удосконалення розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді**

<i>Напрямок удосконалення</i>	<i>Заходи удосконалення</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Кадрове забезпечення	залучення до роботи топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом	підвищення професіоналізму державних службовців
Наукове та інформаційне забезпечення	збільшення обсягу навчальних програм щодо лідерства, наукової літератури і методичних матеріалів	покращення рівня професійної підготовки державних службовців
Кадрове забезпечення	розвиток лідерських компетентностей завдяки роботі з наставником і завдяки коучингу	підвищення професіоналізму державних службовців
Нормативно-правове забезпечення	розроблення чіткого переліку стандартів якості у сфері навчання і вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб місцевого самоврядування та закріплення питання стосовно навчання працівників та їх психологічних характеристик у Регламенті роботи Кагарлицької міської ради VIII скликання	стандартизація якості у сфері навчання та вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб Кагарлицької міської ради
Кадрове забезпечення	пошук молодих лідерів кадрового резерву працівників Кагарлицької міської ради та їх залучення до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади	виявлення та розвиток лідерських якостей під час навчання і стажування
Кадрове та інформаційне забезпечення	розширення можливостей щодо проходження стажування за кордоном та активізація участі у міжнародних комунікативних заходах	обмін досвідом з метою запозичення кращих практик зарубіжних країн з питань розвитку лідерських якостей

Джерело: узагальнено автором.

Отже, ефективність роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на сьогоднішній день вимагає підвищення рівня розвитку лідерських навичок керівників, так як вони відіграють важливе значення для забезпечення якості управління територіальними громадами і держави в цілому. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування в Україні має стати системою безперервної освіти з погляду постійного підвищення освітнього рівня службовців місцевого самоврядування. Основною метою у процесі підвищення



кваліфікації посадових осіб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування є розвиток у них організаторських здібностей та комунікативних навичок, що являтиметься елементами успішного керівництва-лідерства в державних органах, зокрема й у Кагарлицькій міській раді. Вимоги до особистості Кагарлицького міського голови диктуються сучасними викликами, тому його робота і робота його підлеглих потребують високого ступеня професіоналізму. Його можна досягти шляхом реалізації заходів удосконалення з питань розвитку лідерського потенціалу, а саме: залученням до роботи топ-менеджерів з сучасною освітою; наставництвом і коучингом; розробленням переліку стандартів якості у сфері навчання і вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб Кагарлицької міської ради; проходженням стажування за кордоном та активізацією участі у міжнародних комунікативних заходах та ін.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження сформульовано ряд висновків і рекомендацій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

1. Лідерство як феномен управління колективом, за умов його правильного застосування, дає змогу забезпечити ефективність результатів управління і направленість на досягнення поставлених завдань. На підставі цього державні службовці повинні постійно розвиватися та удосконалювати свої лідерські навички і компетентність. На сьогоднішній день функціонує багато програм, курсів і навчальних заходів, що організовуються державними і приватними організаціями. Слухачі цих курсів вивчають головні напрями державної кадрової політики, специфіку службової діяльності, особливості оплати праці державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та ін. Так, впроваджено і реалізовано діяльність Порталу управління знаннями, який являється єдиною он-лайн базою освітніх програм і програм підвищення кваліфікації для державних службовців.

2. Зарубіжний досвід вказує на те, що політичне середовище цілеспрямовано готує політичних лідерів, використовуючи різні підходи до відбору, що у підсумку дає позитивні результати. Так, у Великобританії інститут публічної служби вирізняється високою ефективністю на всіх рівнях завдяки використанню сучасної менеджеральної моделі. Основною метою цієї моделі є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку у службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. Крім того, зазначимо, що на місцевих рівнях є ефективним проведення семінарів та конференцій для колег з інших графств з метою представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вважаємо, що такий позитивний досвід буде доцільним і на території Кагарлицької громади шляхом проведення майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. Не схожою на демократичну систему підготовки державних службовців Великобританії є система підготовки у Сінгапурі. У цій державі досконалість у публічному

управлінні базується на суворій дисципліні, продуманому плануванні, працьовитості чиновників, низького рівня корупції і всебічних інструкціях. Також зроблено акцент на залежності просування по службі від здібностей особи, коли держава виявляє перспективних учнів-лідерів в ранньому віці, спостерігає за ними і заохочує їх упродовж навчання.

3. Ефективність роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на сьогоднішній день вимагає підвищення рівня розвитку лідерських навичок керівників державної служби, так як вони відіграють важливе значення для забезпечення якості управління територіальними громадами і державою в цілому. Кадрове забезпечення місцевого самоврядування в Україні має стати системою безперервної освіти з поглядом як постійного підвищення освітнього рівня муніципальних службовців місцевого самоврядування, так й утримання спадкоємності певних засад місцевого самоврядування. Особливу увагу треба приділяти у процесі підвищення кваліфікації керівників розвитку у них організаторських здібностей та комунікативних навичок, що являтиметься елементами успішного керівництва-лідерства у Кагарлицькій міській раді.

4. Підготовка професіоналів для служби в органах місцевого самоврядування, зокрема у Кагарлицькій міській раді, є важливим структурним елементом кадрової політики України. На сьогоднішній день вимоги до особистості Кагарлицького міського голови диктуються сучасними викликами. Робота його підлеглих повинна бути синтезом умінь, знань і навичок, а також певних психологічних чинників, які визначають ступінь професіоналізму. З огляду на це, доцільними вважаємо наступні рекомендації по удосконаленню розвитку лідерського потенціалу в Кагарлицькій міській раді:

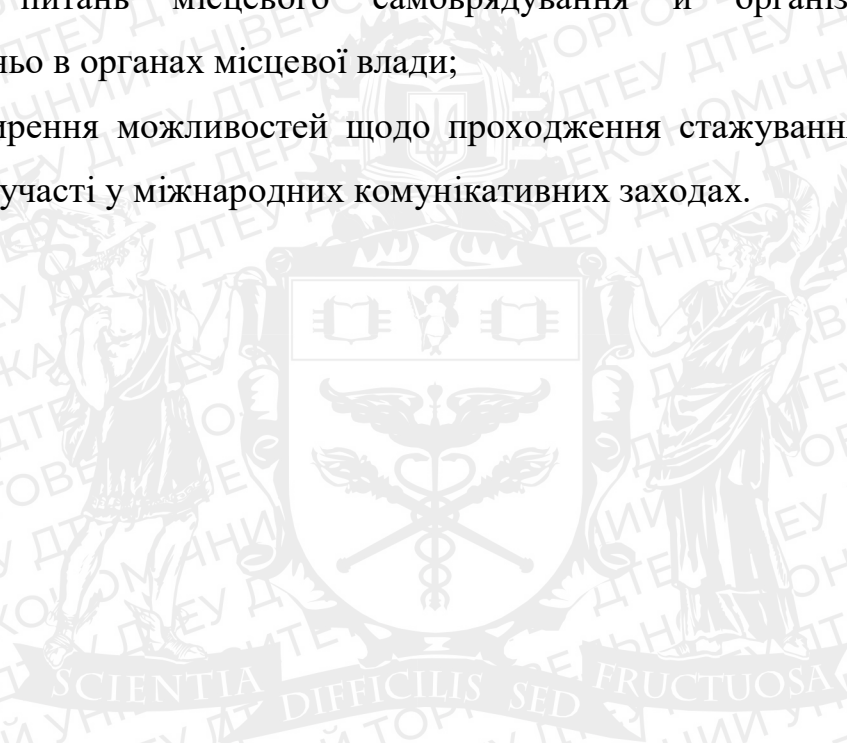
залучення до роботи топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом, збільшення обсягу навчальних програм щодо лідерства, літератури і методичних матеріалів;

розвиток лідерських компетентностей завдяки роботі з наставником і завдяки коучингу (метод здійснення тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті);

розроблення чіткого переліку стандартів якості у сфері навчання і вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб місцевого самоврядування та закріплення питання стосовно навчання працівників та їх психологічних характеристик у Регламенті роботи Кагарлицької міської ради VIII скликання;

пошук молодих лідерів кадрового резерву працівників Кагарлицької міської ради та їх залучення до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади;

розширення можливостей щодо проходження стажування за кордоном та активізація участі у міжнародних комунікативних заходах.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Мін-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Шк. маркетингового менедж. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
2. Бахтіна Ю. С. Правовий моніторинг як функція державного управління: дис... к.ю.н.: 12.00.07. Одеса, 2019. 246 с.
3. Бойко С. В., Саакян А. К. *Влада і лідерство. Наукова думка.* 2016. №3 (21). С. 15-23.
4. Браун А. Політичне лідерство і політична влада. *Поліс.* 2016. №1. С. 104-120.
5. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х.: Фактор, 2015. 88 с.
6. Гончарук Н. Т. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Е. М. Макаренко. К.: НАДУ, 2011. 292 с.
7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №10. С. 116-119.
8. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/9.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf) (дата звернення: 09.06.2022).
9. Ємельянов В., Штиршов О., Верба С., Ярошенко Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Public Administration and Regional Development.* 2020. №10. С. 1059-1091.
10. Кагарлицька міська рада. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.kagarlyk-mrada.gov.ua/announcements/792> (дата звернення: 09.06.2022).

11. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис... д-ра пед. наук: 13.00.06. ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти» НАПН України. К., 2011. 462 с.

12. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3. С. 174-177.

13. Кравцова Т. М., Калініченко Г. В. Ще раз про сутність та ознаки функцій державного управління. *Право і безпека*. 2011. №1 (38). С. 25-29.

14. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26.05.2008. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124\\_046#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_046#Text) (дата звернення: 09.06.2022).

15. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: «Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження» Програми розвитку лідерства 2010. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595) (дата звернення: 09.06.2022).

16. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань освіта/педагогіка. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.

17. Орлів М.С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. С. 1-7.

18. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164.

19. Посібник для керівників державної служби. Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко,

Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.

20. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/40-15> (дата звернення: 09.06.2022).

21. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

22. Савицька Т. Лідерські компетентності публічних службовців: дипломна робота. Київ, 2020. 89 с.

23. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. за наук. ред. Л. М. Сергеевої. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.

24. Смерічевський С., Клімова О. Лідерство в державному управлінні: сучасні виклики. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43412/1/univlead\\_2015\\_1\\_16.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43412/1/univlead_2015_1_16.pdf) (дата звернення: 09.06.2022).

25. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. №5. С. 180-186.

26. Ткач М. П. Проблеми визначення поняття державного управління. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2012. №1 (6). С. 60-65.

27. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

28. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. №3. С. 69-76.

29. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис.... канд. наук з держ. Управл.: 25.00.02. Миколаїв, 2021. 263 с.

Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.



Заява

Я, Гладенко Дмитро Юрійович, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ» 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.

« » \_\_\_\_\_ 2022 року

\_\_\_\_\_ (підпис)



Згода

Я, Гладенко Дмитро Юрійович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ» 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 Державного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« » \_\_\_\_\_ 2022 року \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

ініціали

Підпис

Прізвище,

## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу  
Гладенко Дмитра Юрійовича на тему:  
«ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»  
виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
У Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена розвитку реалізації державної політики у сфері лідерства на прикладі Кагарлицької міської ради, м. Кагарлик, Київської області, яка є прикладом успішного функціонування лідерського розвитку міста Фастова.

У процесі аналізу автором використовувалися теоретичні методи дослідження на основі використання методів дослідження науковців, методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, графічні методи, які дали змогу отримати синтезоване уявлення про об'єкт і водночас наочно показати його складові.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів та розробка рекомендації щодо удосконалення розвитку лідерського потенціалу органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку посилань на використані інформаційні джерела та додатків.

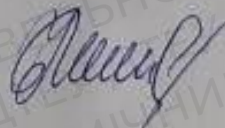
Перший розділ висвітлює питання сучасний стан розвитку лідерства в органах державної влади Кагарлицькою міською радою.

У другому розділі визначено напрямки удосконалення розвитку лідерського потенціалу в органах державної влади.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і допускається до захисту.

Рецензент

К.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Державного торговельно-  
економічного університету



Ірина МИКОЛАЙЧУК