

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Студента 5 курсу, 3 групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Новак
Павло
Юрійович

Науковий керівник
к.держ.упр.,
доцент

(підпис керівника)

Розметова
Олена
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.держ.упр.

(підпис гаранта)

Динник
Ірина Петрівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь: бакалавр
Спеціальність: публічне управління та адміністрування
Освітня програма: публічне управління та адміністрування

Затверджую
Зав. кафедри _____

«30» грудня 2022 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Новаку Павлу Юрійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців»

Затверджена наказом ректора від «14» грудня 2022 р. № 3416

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.02.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: розробка та обґрунтування пропозицій щодо стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Об'єкт дослідження: процес формування лідерських компетентностей у публічних службовців.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління

1.2. Європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз лідерських якостей та визначення ключових компетентностей, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні

2.2. Розроблення заходів стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2023	10.01.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2023	20.01.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 27.01.2023	27.01.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.02.2023	01.02.2023
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-02. 06.2023	01-02. 06.2023
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.02.2023	До 10.02.2023
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Розметова О.Г. _____

8. Гарант освітньої програми Динник І.П. _____

9. Завдання прийняв до виконання студент Новак Павло Юрійович _____

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, присвячену питанням розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Останнім часом в системі державного управління назріває потреба в управлінцях нового типу, керівника з високим рівнем професіоналізму, якому притаманні компетенції лідера з новою якістю мислення, новим набором знань, умінь та навичок та з високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності. Значної уваги потребує осмислення методологічних аспектів формування та розвитку знань, умінь, навичок в сфері лідерських компетентностей публічних службовців, як чинника підвищення ефективності державного управління у сучасних політико-правових та соціально-економічних умовах.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом висвітлено основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління; досліджено європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління; проведено аналіз базових лідерських якостей та визначено ключові компетентності, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні; запропоновано заходи стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Робота виконана на достатньому науковому рівні, є самостійним дослідженням студента, повністю розкриває обрану тему, відповідає за змістом та оформленням встановленим вимогам.

Вважаю, що випускна кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор, Новак Павло Юрійович на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Розметова О.Г. _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Динник Ірина Петрівна _____

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента Новака Павла Юрійовича може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. _____

(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____

(підпис)

«01» лютого 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 6

1.1. Основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління..... 6

1.2. Європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління..... 14

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ 19

2.1. Аналіз лідерських якостей та визначення ключових компетентностей, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні 19

2.2. Розроблення заходів стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні..... 23

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 28

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 30

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне функціонування державного апарату України, укомплектованого управлінськими кадрами належної компетенції та високої кваліфікації, виступає одним із вирішальних чинників сталого соціально-економічного розвитку нашого суспільства та усунення багатьох кризових явищ у житті країни. Однією із складових підвищення якості державного управління є не тільки ретельний підбір державних службовців, а й формування у них таких професійних та особистісних якостей, які б відповідали сучасній парадигмі управління.

Тому постійна оцінка компетентності державних службовців як реальної здатності виконувати професійні функції на високому якісному рівні з метою ефективного реалізації державної політики є важливими та необхідними елементами кадрової роботи.

Разом з тим, в умовах інтенсивних демократичних, соціальних, економічних перетворень суттєво змінюється роль держави, її функції, і, відповідно, державно-управлінські відносини, що викликають необхідність одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань: розвиток основ незалежності кожної країни та кардинальне реформування політичної сфери, а також соціально-економічних відносин, що у свою чергу сприяє трансформації системи державного управління, а саме: удосконаленню кадрового потенціалу, становленню потужного та дієздатного лідерства у державному управлінні.

Очевидно, що в цих обставинах у системі державного управління назріває потреба в управлінці нового типу, керівника з високим рівнем професіоналізму, якому притаманні компетенції лідера з новою якістю мислення, новим набором знань, умінь та навичок та з високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності.

З урахуванням вищевикладеного, значної актуальності набуває осмислення методологічних аспектів формування та розвитку знань, умінь, навичок в сфері лідерських компетентностей публічних службовців, як чинника підвищення

ефективності державного управління у сучасних політико-правових та соціально-економічних умовах.

Феномен лідерства в організації у свій час досліджували: І. Адізес, Б. Басс, О. Виханський, Р. Дафт, Д. Коттер, М. Мескон, А. Наумов, С. Роббінс, Ф. Тейлор, С. Филонович, Е. Яхонтова, Г. Юккл. Великий внесок у розробку теорії лідерства в сфері державного управління зробили такі вчені, як В. Парето, Г. Лассвелл, О. Стоян, М. В. Кармінська-Белоброва, К. Процак, І. Матвій, В. М. Ємельянов, О. М. Штиршов, С. М. Верба, Л. С. Ярошенко та ін. Дослідженням закордонного досвіду у підготовці лідерів системи публічного управління займалися такі автори: Г. В. Шляхтіна, Р. Сторожев та ін.

Проте, концепція формування та розвитку сучасних лідерів у публічному управлінні залишається ще мало вивченою, що гальмує вирішення низки проблем, які стосуються впровадження у цю сферу організаційної та політичної культури.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Мета роботи зумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- висвітлити основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління;
- розглянути європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління;
- проаналізувати лідерські якості та визначити ключові компетентності, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні;
- розробити заходи стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування лідерських компетентностей у публічних службовців.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Методи дослідження. При написанні роботи були використані такі загальнонаукові методи дослідження, як спостереження, аналіз нормативно-правових документів, системних даних та описовий метод, вивчення кращих практик, оскільки ці методи дозволяють найточніше оцінити та проаналізувати ситуацію у системі розвитку компетентностей публічних службовців в Україні.

Інформаційними джерелами дослідження склали нормативно-правова база, фундаментальні і прикладні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів в області державного управління, Інтернет-ресурси, тощо.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 34 сторінки комп'ютерного тексту, з них 29 сторінок основного тексту. Робота містить 4 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління

Лідерство є одним з найважливіших компонентів ефективного керівництва і залишається однією з найбільш актуальних проблем сучасного менеджменту, так як воно притаманне всім сферам людського життя, де існує влада і стійке об'єднання людей.

Сучасні науки про державне управління детермінують державне управління, лідерство та владу як явища багатогранні, багатозначні, природа яких досить складна і не піддається однозначній інтерпретації. Найчастіше ці аспекти торкаються політичної системи, хоча, безумовно, лідером можна бути не лише у політичному управлінні [1].

В сучасних умовах інтерес до проблеми лідерства помітно виріс. Наукові дослідження кінця XX – початку XXI століття в галузі управління свідчать про формування нової управлінської парадигми – лідерства, яка проявляється через затвердження нових організаційних структур, процедур, моделей поведінки, цінностей і принципів як основи управлінської діяльності.

У науковій літературі з управління та лідерства міститься цілий ряд підходів до вивчення лідерства. Доцільно провести аналіз еволюції теорій лідерства, що в різні періоди розвитку суспільства прагнули визначити, які основні чинники сприяють ефективному лідерству.

В рамках класичних теорій виділяють три основні підходи до дослідження природи феномена «лідерства», основні характеристики яких систематизовані і представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класичні теорії лідерства

Концептуальний підхід	Теорія	Представники	Сутність
Диспозиційний	«лідерський якостей»	Р. Манн, А. Лоутон, У. Бенніс, Р. Чапмен	Наявність певного набору якостей лідера, який закладений генетично
	факторно-аналітична концепція	Р. Стогдилл, А. Голдіер, Т. Хілтон	Стиль лідерства - результат взаємодії особистісних якостей і конкретної ситуації
Поведінковий	«три стиля керівництва»	К. Левін Е	Ефективність лідерства визначається стилем керівництва
	«двофакторна теорія керівництва»	вчені університету штату Огайо	Стиль керівництва залежить від структури відносин і відносини в рамках цієї структури
	«системи управління 1, 2, 3, 4»	Р. Лайкерт, вчені Мічиганського університету	Стиль керівництва залежить від орієнтації лідера або на роботу, або на людину
	«управлінська решітка»	Р. Блейк, Дж. Моутон	Наявність єдиного вірного стилю керівництва
	теорія Х і Y («батога і пряника»)	Д. МакГрегор	Лідер управляє процесом зміни поведінки підлеглих в бажаному напрямку
	«замінники лідерства»	С. Керр, Дж. Джермейер	Наявність змінних (замінників лідерства) мають властивість ліквідувати потреба в лідерському впливі
Ситуаційний	«модель ситуаційного лідерства»	Ф. Фідлер	Три ситуаційні змінні визначають ступінь сприятливості або контрольованості ситуації для певного лідерського стилю
	«континіум лідерського поведінки»	Р. Танненбаум, У. Шмідт	Лідер вибирає один з семи можливих зразків поведінки в залежності від сили впливу на відносини лідерства трьох факторів (самого лідера, його послідовників і ситуації)
	модель «шлях-мета»	Р. Хауз, Т. Мітчел	Наявність прямого зв'язку між рівнем лідерської ефективності та рівнем мотиваційної сили очікувань, наявних у послідовників
	модель прийняття рішень	В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго	Вибір методу прийняття рішення залежить від наявної інформації, значущості рішення, кола та ін.

Джерело: складено автором на основі [2]

Потреба в розробці нових підходів до вивчення лідерства була викликана тим, що традиційні та ситуаційні підходи робили односторонній наголос або на рисах і поведінці лідера, або на ситуації, в якій він вибирав потрібний йому стиль керівництва [3].

Тому останнім часом з'явилися сучасні концепції лідерства, які прагнуть поєднати ці дві добре вивчені сторони лідерства разом. Ряд найбільш відомих сучасних концепцій лідерства систематизований і представлений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні концепції лідерства [2]

Концепція	Представники	Сутність
Харизматичного лідерства	Б. Шамір, Р. Й. Хозе, М. Б. Артур	Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, викликає підтримку і визнання лідерства, що забезпечує володарю харизми владу над послідовниками
Емоційного лідерства	Д. Голман	Необхідність розвивати 5 навичок лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички
Первинного лідерства	Д. Голман, Р. Бояціс Маккі	Залежність ефективності підлеглих від емоційного стану лідера
«внутрішнього стимулювання лідерства»	К. Кешман	Лідерство можна розвинути зсередини за рахунок самовдосконалення
«опосередкованого лідерства»	Р. Фішер, А. Шарп	Опосередковане лідерство здійсниться завдяки навичками: чітке формулювання бажаних результатів; вироблення бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання
«двигун лідерства»	Н. Тічі	В успішних організаціях є лідери на всіх рівнях, які навчають один одного і «передають точку зору»
«трубопровід лідерства»	Р. Чаран, С. Дротгер, Дж. Ноел	Існування системи розвитку та підготовки лідерів
«сполучного лідерства»	Дж. Ліпман-Брюмен	Лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми мотивами і цілями, а також цілями і мотивами інших
Управління парадоксами	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер	Існування «полюсів», між якими балансує лідер у своїй діяльності (універсалізм - специфічність, індивідуалізм – групова орієнтація, жорсткі стандарти - м'які стандарти, придушення емоцій - вираз емоцій, набутий статус - приписаний статус, внутрішній контроль - зовнішній контроль, лінійне відношення до часу – циклічне ставлення до часу)
«блакитного океану»	Ч. Кім, Р. Мауборн	Підхід розвитку лідерів через розкриття здібностей послідовників

Джерело: складено автором на основі [2]

Таким чином, різноманіття концепцій лідерства, розроблених більш ніж за двісті років вивчення даного феномена, можна умовно розділити на три групи, виходячи з дуалізму поняття «лідерство»:

- 1) концепції, що базуються виключно на статичному аспекті лідерства, тобто акцентують увагу на вивченні виключно лідерських якостей (диспозиційний підхід);
- 2) концепції, що базуються виключно на динамічному аспекті лідерства, тобто вивчають поведінку лідера та ситуації, в яких знаходиться лідер (поведінковий підхід, ситуаційний підхід);
- 3) концепції, які прагнуть поєднати обидва аспекти лідерства, і статичний і динамічний (сучасні теорії лідерства).

Природа лідерства, як такого, досить складна і не піддається однозначній інтерпретації. Відповідно до дослідження Р. І. Сторожева [4] *«у теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей»*.

Однак недостатньо бути лише керівником-управлінцем (управляти, керувати), важливо брати на себе більшу відповідальність, ніж записано в посадовій інструкції, вміти вести людей за собою, вміти їх переконувати, вміти ставити перед ними цілі та спонукати їх до творчого досягнення цілей, тобто сьогодні важливо бути керівником-лідером. Тому лідерство – це загальна вимога, що висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який береться за зразок та очікується на практиці.

Державна служба на даний час є основним суб'єктом державного управління. Працівники органів державної влади покликані виконувати функції держави, що включає значний обсяг як адміністративних повноважень, таких як підготовка проектів нормативних правових актів, збір та обробка інформації, видача ліцензій та дозволів, так і право та обов'язок приймати рішення, що мають найважливіше значення у суспільному розвитку. Іншою значною функцією службовців є

організація взаємодії між громадянами та державою. Саме службовці уповноважені виступати від імені держави, транслювати громадянам прийняті рішення та водночас консолідувати громадську думку та транслювати її політичним акторам. Тому професіоналізм чиновників є ключовим чинником, що забезпечує соціальну згоду та довіру в суспільстві.

У системі державного управління існують конкретні умови, що визначають можливість розвитку лідерства. По-перше, це ситуація, для вирішення якої необхідний прорив вперед. По-друге, це особистість, яка має потенціал стати на чолі та взяти на себе всю відповідальність. Третім, обов'язковим, чинником є група послідовників з налагодженим прямим та зворотним зв'язком.

У державному управлінні лідерство є особливо важливим чинником, оскільки без перших осіб неможливі серйозні перетворення у будь-якому питанні. При цьому лідерська група державних управлінців найменша, що робить її ще більш значущою, а вимоги до лідерів цієї категорії – вищими.

Сьогодні питання лідерства є важливим напрямом кадрової політики у публічному управлінні як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади [5].

На думку Г. В. Шляхтіної, *«науковий інтерес до проблематики лідерства, зокрема, у публічному управлінні пов'язаний як у зарубіжній, так і вітчизняній науці з формуванням компетентностей лідерства – сукупності навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, які проявляються в поведінці публічного службовця та сприяють вирішенню поставлених завдань»* [6].

Для сучасних керівників-лідерів публічної служби необхідні такі компетентності:

- професійні знання та знання законодавства (це необхідна умова роботи на публічній службі), знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення;
- особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство,

стійкість до стресів, доброчесність);

- мотивація, зокрема, самомотивація;
- знання організації;
- робота з командою та в команді;
- розвиток взаємовідносин тощо [7].

Шкалу оцінки розвитку наростання компетенцій публічних службовців можна побудувати в такий спосіб, що, якщо взяти за нульовий відлік рівень некомпетентності, а потім першим рівнем вважати базовий рівень компетентності службовців, можна виділити сильний рівень компетентності та лідерський рівень. Причому сильний рівень включає додаткові компетенції щодо базового, а лідерський рівень матиме додаткові компетенції щодо сильного рівня (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Шкала динаміки компетенцій публічних службовців

Рівні	Поведінкові прояви
3 Лідерський рівень	На додаток до рівня 2 Передбачає особливо високий рівень розвитку відповідної компетенції. Співробітник успішно застосовує компетенцію у нестандартних ситуаціях чи ситуаціях підвищеної складності.
2,5 Рівень, що вимагає підготовки	Є більше половини індикаторів лідерського рівня, але деякі прояви відсутні
2 Сильний рівень	На додаток до рівня 1 Співробітник повністю освоїв цю компетенцію. Ефективно застосовує у широкому спектрі робочих ситуацій.
1,5 Рівень, що вимагає підготовки	Є більше половини індикаторів сильного рівня, але деякі прояви відсутні
1 Базовий рівень	Співробітник перебуває у процесі освоєння цієї компетенції. Він розуміє її важливість, ефективно її застосовує у простих, звичних робочих ситуаціях.
0,5 Рівень, що вимагає підготовки	Є більше половини індикаторів базового рівня, але деякі прояви відсутні
0 Рівень некомпетентності	Співробітник не володіє компетенцією, не розуміє її важливості, не намагається її застосовувати та розвивати.

Джерело: складено автором

У шкалі в табл. 1.3 виділено також проміжні рівні, які відповідають частковій наявності необхідних компетенцій наступного рівня, але публічному службовцю, віднесеному до такого рівня, необхідні додаткове навчання та стажування.

Відповідно, постає питання розвитку професійних компетенцій лідера в публічному управлінні. У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» зазначається, що *«здатність урядових установ домогтися від свого персоналу результативної роботи виключно в державних інтересах залежить від здібності, мотивації, чеснот особистостей, які працюють у цих установах, а також від них лідерських якостей»* [8].

Поняття лідерства розширилося у зв'язку з появою сучасних викликів у публічному управлінні, зумовлених національними особливостями та чинниками зовнішнього середовища. За останні десятиліття темпи розвитку у світі стали швидшими завдяки мінливим умовам зовнішнього середовища. Тому майбутній лідер повинен відповідати цим викликам і володіти новими компетенціями та навичками [9]. У розумінні М. В. Кармінської-Белобрової *«лідерство у сфері публічного управління потребує спрямованості на людські відносини; публічний лідер є фахівцем у галузі неформальних відносин, володарем розвиненого соціального інтелекту та методів мотивації, авторитетом досвідченої команди»* [10].

На відміну від ролі лідера у традиційному державному управлінні, сфокусованому на вирішенні завдань, дотриманні правил та процедур, новий контекст вимагає, щоб лідери забезпечували ефективне створення якісних послуг для споживачів та зацікавлених сторін, забезпечували стратегування та координацію зусиль різних акторів, націлених на розвиток спільнот та територій. Очевидно, що орієнтованого на завдання підходу недостатньо, управлінці повинні мати набагато більш різноманітний набір компетенцій, включаючи необхідні для реалізації функції лідерства.

В. М. Ємельянов, О. М. Штир'юв, С. М. Верба, Л. С. Ярошенко виділяють наступні перешкоди, що існують для розвитку лідерства на державній службі і в органах місцевого самоврядування (рис. 1.1).

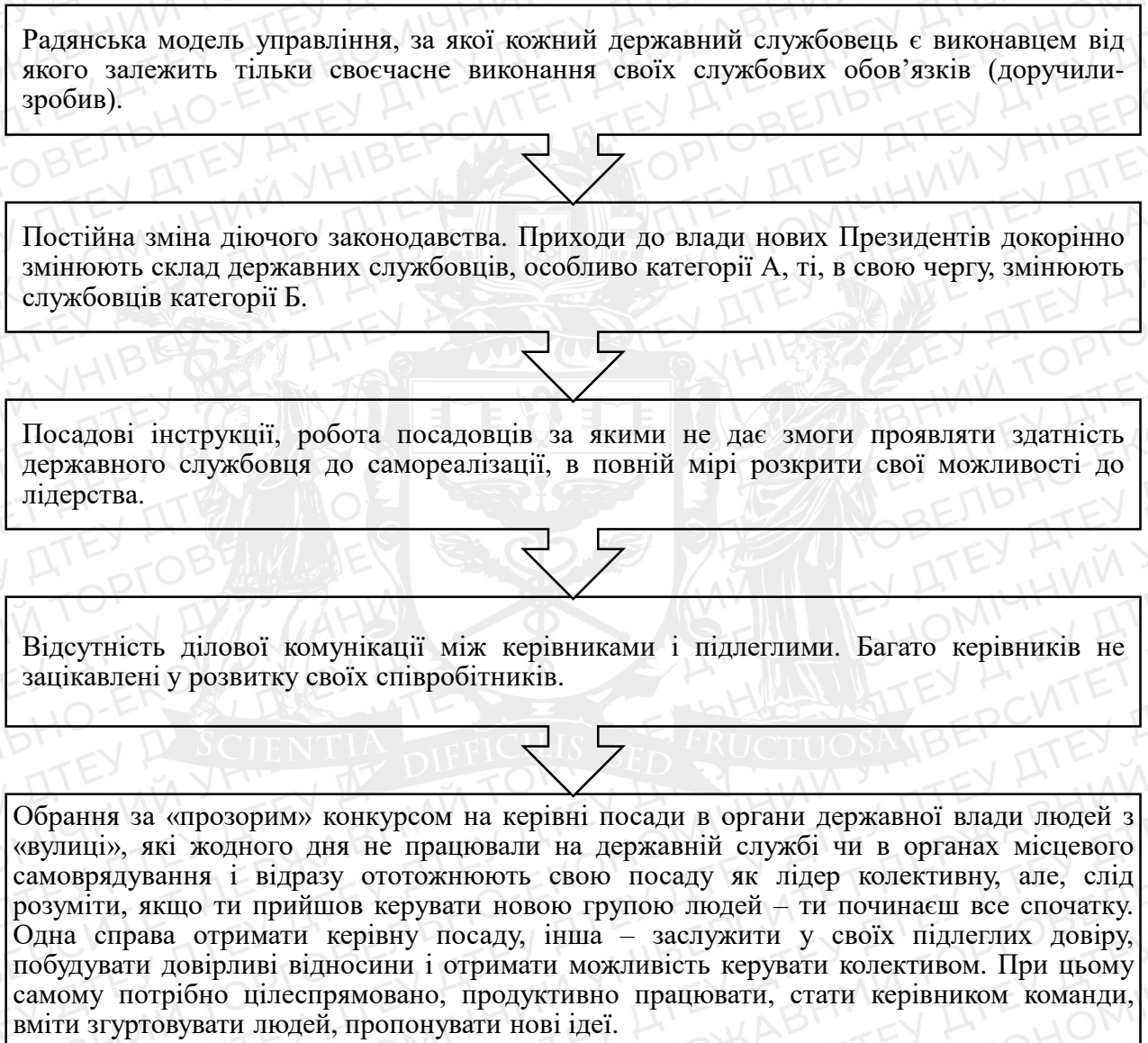


Рис. 1.1. Перешкоди, що існують для розвитку лідерства на державній службі і в органах місцевого самоврядування [11]

У підсумку варто зазначити, що лідер повинен діяти залежно від ситуації, застосовуючи змішаний підхід до рішення, знаходити вихід у ситуаціях невизначеності чи підвищеного ризику. Найбільшого результату найчастіше вдається досягти харизматичному лідеру, за яким йдуть послідовники, а він, у свою

чергу, діє залежно від ситуації, застосовуючи змішаний підхід до вирішення управлінських завдань. У ситуаціях невизначеності чи підвищеного ризику такий лідер найімовірніше знайде рішення. Велику роль підвищення ефективності грає і делегування повноважень, наявність лідерів кожному «поверху» системи державного управління. Назріла також необхідність подальшого розвитку системи ротації кадрів у сфері державного управління на користь збільшення кількості професійних, компетентних керівників.

1.2. Європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління

Сучасний стан справ у системі державної служби різних країн світу все більше переконує, що успішність управлінської діяльності публічних службовців залежить як від наявності у них певних особистісних характеристик, так і від управлінської майстерності.

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей публічних службовців сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей. У дослідженні С. Воронюк вказано, що *«профіль компетентностей – це певний набір конкретних компетентностей, що безпосередньо стосуються певної діяльності у сфері публічного управління, яка має виконуватися на високоефективному рівні»* [12].

Профіль лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів сфери публічного управління для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню публічного управління до стандартів Європейського Союзу [6].

Кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію. В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному

рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії тощо. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів в сфері публічного управління є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства [5].

Наприклад, підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу – управлінців-лідерів проводить Федеральна академія державного управління Німеччини. Особливим у цьому процесі можна визначити загальну спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном [13].

Особливу роль щодо підготовки лідерів у Польщі відіграє Національна школа державного управління (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego), яка підпорядкована Голові Ради Міністрів Польщі, готує кадри для місцевого самоврядування та вищих державних службовців польської адміністрації, здійснює підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, зокрема лідерів [13].

Система освіти практично у всіх країнах світу є потужним каналом просування до вершин політичної ієрархії. У Франції та Великобританії, наприклад, можна говорити про практичний збіг системи освіти та елітного рекрутування.

Порівнюючи досвід формування лідерів у державному управлінні різних країн, необхідно звернути увагу на той факт, що системи навчання, в першу чергу, орієнтовані на набуття знань майбутніми лідерами у гуманітарних та правових сферах.

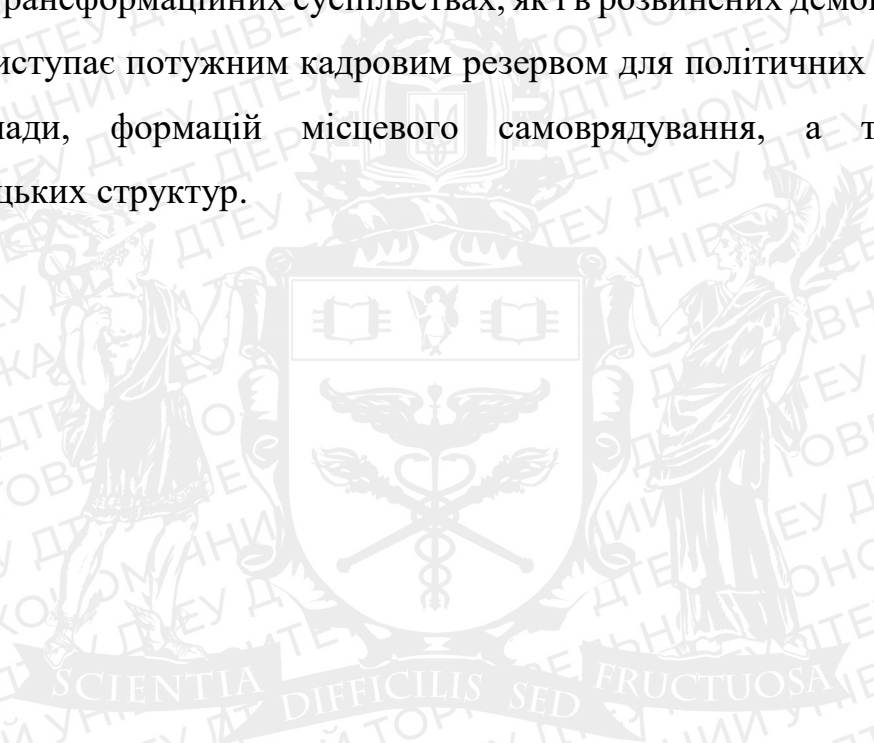
Основним напрямом модернізації публічного управління в Австрії стала концентрація уваги на реформуванні системи державної служби, а саме: підвищувалася продуктивність системи державної служби, були знижені витрати на реалізацію адміністративних процесів, удосконалено систему взаємодії з громадянами та процедуру надання послуг державними службовцями. Серед тенденцій модернізації державного управління стало встановлення відкритого змагання між претендентами на посаду в органах виконавчої влади. Таким чином, основним напрямком модернізації в Австрії є підвищення якості інституту державної служби за рахунок формування її компетентними кадрами та підвищення ступеня відповідальності державних службовців перед громадянами.

Ідеальним прикладом ролі етичних і моральних якостей лідера, орієнтованих на соціальну відповідальність лідерів у державних організаціях, може служити приклад Данії, де, у зв'язку з різним контекстом управління і моделями управління в державних і приватних організаціях: рівень ієрархічності, горизонтальні і вертикальні зв'язки – стилі лідерства відрізняються. Так, у державних організаціях Данії лідери частіше залучаються до прийняття рішень і поділяють відповідальність з колегами, а в приватному секторі за краще директивний стиль лідерства, часто просто спускаючи прийняті рішення зверху. Практичний досвід Данії наочно демонструє ще одну значущу особливість управління у державному секторі: соціальну відповідальність перед громадянами країни і відповідальність за наслідки прийнятих рішень перед ними. Подібна практика властива розвиненим демократичним системам, де одним із головних чинників успішності державного адміністрування є рівень довіри населення до влади [15].

Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства і 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням Великобританії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору (рис. 1.2).

Потреба в керівниках-лідерах є великою у всьому світі, оскільки лідерство залишається свого роду стратегічним ресурсом і до того ж дефіцитним. Сучасне сприйняття лідера характерне тим, що він має розглядатися насамперед як носій інноваційної організаційної культури, як головний агент перманентних змін в країні [1].

У підсумку варто зазначити, що зарубіжні та вітчизняні дослідники єдині в тому, що у трансформаційних суспільствах, як і в розвинених демократіях, інститут лідерства виступає потужним кадровим резервом для політичних діячів до вищих органів влади, формацій місцевого самоврядування, а також багатьох представницьких структур.



РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз лідерських якостей та визначення ключових компетентностей, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні

Розвиток потенціалу публічного управління шляхом сприяння розвитку професійної ініціативи, професійного навчання, а також раціонального підходу до застосування теоретичних знань та здібностей громадян на практиці як потенційних управлінців спрямовано на збільшення можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби. Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є її інституційність. Норми професійно-інституційного простору державної служби створюють можливості для реалізації соціально-професійних ролей. Фактично це приховані здібності фахівців, які професійно «живуть» у межах певних функцій і які можуть бути розкриті лише за певних обставин.

Правове регулювання визначає систему всіх соціальних відносин, розпоряджаючи реалізацію повноважень органів влади, з одного боку, і захист права і свободи громадян – з іншого. Децентралізоване регулювання, чи спосіб координації, будується на узгодженні цілей та інтересів сторін, а процес регулювання визначається учасниками шляхом договору. Цей спосіб є дієвим щодо реалізації приватних інтересів громадян. Публічно-приватна сфера як сфера функціонального призначення державної служби визначається саме через координаційно-проективну роль у системі публічного управління.

В Україні уже є певні напрацювання, які становлять добру основу для нормативно-правової бази щодо розвитку феномену лідерства в органах публічної влади. Зокрема, це акти різної юрисдикції – закони, постанови, укази,

розпорядження, накази Національного агентства України з питань державної служби та ін.

Проте, на думку О. Ф. Романюк, «нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах, влади як частини системи правового регулювання державного управління, розвинуто недостатньо, що відповідно зменшує потенціал державної служби України та негативно впливає на її подальший розвиток загалом» [16].

Окрім того, як зазначає Г. Кузьменко «неповнота законодавчої бази, яка не забезпечує юридичної чинності, врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері людських ресурсів» [17].

Власне сам підхід до формування нормативно-законодавчих засад розвитку лідерства в органах публічної влади України, з погляду когнітивного аспекту, спровокував низку проблем правового регулювання (рис. 2.1).

Відсутність чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів стосовно лідерства в публічному управлінні, що зумовлює суперечливе тлумачення цього феномену в разі застосування на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правової урегульованості в системі державної служби.

Чимало нормативно-законодавчих документів і підзаконних актів стосовно розвитку та впровадження лідерства в публічне управління нанизані один на другий, що значно ускладнює їх пошук, аналіз і узгодження між собою під час застосування та дослідження.

Окремі правові акти у публічному управлінні доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного або міжнародного законодавства, що іноді призводить до правового хаосу або колапсу під час їх практичного застосування.

Рис. 2.1. Проблеми правового регулювання розвитку лідерства в органах публічної влади України [16]

Таким чином, лідерство в органах публічної влади повинно мати нормативно-правовий супровід з чіткою регламентацією процесів його формування й розвитку.

Такі напрями, як формування мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли свого відображення у нормативно-правових актах. Крім того, законодавством не прописана процедура організації управління розвитком лідерства: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення [18].

Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу має супроводжуватися нормативно-правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

Професіоналізм публічних службовців визначається як компетентність, тобто здатність ефективно виконувати посадові обов'язки, спираючись на свої компетенції, в умовах активної взаємодії всередині системи та з громадянами.

Відповідно до стандартів ISO 9000:2000, *«компетентність – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички, а також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності»* [20].

А. Чечель в дослідженні [21] на основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національної специфіки та потреб, як з точки зору повноважень/функцій керівників, так і враховуючи виклики майбутнього, в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів, визначила основні групи компетентностей лідерства для публічних службовців в Україні, а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні лідерські компетентності публічних службовців України

Групи лідерських компетентностей	Форми лідерства на публічній службі		
	Уповноважене лідерство		Неформальне лідерство
	Виборні посади	Адміністративно-призначені посади	
Умови ефективної комунікації	«Кредит довіри» виборців	Організаційно-функціональна структура	Професіоналізм, досвідченість, авторитетність
Управління людськими ресурсами	Формування власної команди	Функціонально-інструктивне управління	Добровільна мотивована взаємодія
Орієнтація на результат	Наявність власної програми дій та стратегічних орієнтирів	Реалізація законодавчо затверджених та нормативно узагальнених планів діяльності	Пріоритетність інтересів певної групи
Аналітичне мислення	Альтернативно-ресурсний підхід	Планово-функціональний підхід	Системно-ситуаційний підхід

Джерело: складено на основі [21]

Разом з тим, на думку Р. Сторожева, «на сучасному етапі інтеграції Української держави до європейської спільноти перед вітчизняними лідерами постають нові завдання, які вимагають підвищення ефективності публічного управління та публічного адміністрування на засадах демократизму, людиноцентризму» [14].

Хоча здебільшого публічні службовці України продовжують сприймати свою діяльність у категоріях вертикальних відносин і контролю, у той час як для вирішення складних, багатопланових проблем і своєчасного використання перспектив, що відкриваються, необхідно перетворити лідерство на живий соціальний процес, що залучає спільноти та спільноти.

Для забезпечення ефективного управління лідери мають фокусуватись на активізації діяльності людей, формуванні сприятливого емоційно-психологічного середовища для на розкриття потенціалу індивідуумів. Непрофесійне ставлення до

обов'язків та методів публічного управління є для лідера показником некомпетентності [22].

Керівнику-лідеру необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, уміння прогнозування, бажання досягати успіху, комунікативні навички тощо) та керівника (формальний авторитет, здібності до аналізу, професійні знання, бажання навчатися). Владні позиції керівника мають посилюватися за рахунок отримання визнання своїх підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей [23].

Таким чином, розвиток лідерських компетентностей публічних службовців є одним із ключових питань у системі державної служби та кадрової політики. Якісне кадрове забезпечення публічної влади України можливе за допомогою безперервного професійного розвитку та підвищення професійної компетентності публічних службовців. Ефективне вирішення поставлених завдань, якісне виконання функціональних обов'язків в умовах законодавства, що постійно змінюється, актуалізує потребу у своєчасному розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

2.2. Розроблення заходів стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні

Україна буде демократичне суспільство. Отже, наша модель управління повинна витікати з попиту громадян: на боротьбу з корупцією, як розвивати сферу освіти або як розвивати сферу державних закупівель. На жаль, неможливо взяти якусь західну чи східну модель і адаптувати. Потрібен власний шлях, поєднання успішних практик різних країн.

Позиціями лідера в структурі державного управління є позиції політика, стратега, адміністратора, експерта, представництва, посередника, відповідальної особи, коуча [24].

Тому загалом система державної служби повинна підтримувати розвиток керівників відповідно до лідерських компетентностей. Розвиток компетентностей потребує часу. Деякі публічні службовці, можливо, вже мають певні, якщо не більшість необхідних лідерських компетентностей. Іншим знадобиться відповідне навчання та розвиток для набуття необхідних знань та умінь [19].

Важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку публічних службовців в Україні, який включатиме, зокрема, тренінги з певних тем відповідно до їх компетентностей.

Безумовно, одним із найефективніших інструментів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні є система політичної та державно-управлінської освіти, а також система науково-практичних заходів.

Розглядаючи докладніше систему освіти, можна відзначити, що одним із заходів, що сприяють створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних навчальних закладів, орієнтованих на відбір талановитих молодих людей з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Характерною рисою навчального процесу у таких закладах є своєрідна ідеологія, за якою учні мають усвідомити себе молодією національною елітою, покликаною розвивати демократичну державу.

Також до загальнодержавних інструментів формування лідерських компетентностей публічних службовців в Україні належать забезпечення функціонування загальнонаціональної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців та посадових осіб, з урахуванням сучасного внутрішньополітичного становища в країні, передового національного та світового досвіду. До такої системи входять наукові установи, вищі навчальні заклади, заклади підвищення кваліфікації, галузеві профільні інституції [25].

Система науково-практичних заходів (навчальних конференцій, форумів, семінарів) створена для зближення науки, ініціативи, новаторства, з одного боку, та практичного досвіду – з іншого. Таким чином, досягається подолання прогалів між інтелектуалами та практиками, здатними поєднувати зусилля у співпраці з

метою досягнення найкращих показників у процесі реалізації національної політики.

Таким чином, цей інструмент загалом забезпечує досить високий рівень професіоналізму підготовки осіб, які здатні найефективніше вирішувати завдання сучасного, трансформаційного суспільства. Зазначена система підготовки еліти формує і такі особисті якості, як патріотизм, інноваційна поведінка, відданість.

Слід зазначити, що розглянуті інструменти розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні успішно проектуються на регіональному та місцевому рівні. Наприклад, це відкриття спеціалізованих шкіл та спеціальностей на факультетах ВНЗ для підготовки кадрів; висування кадрів «знизу», шляхом виборів через громадські організації та рухи; запровадження у практику партійного життя конкурентних механізмів (відкритий конкурс) під час зайняття керівних посад; висування кандидатів та складання відкритих партійних списків на виборах до представницьких органів влади та ін.

В дисертаційному дослідженні [26] пропонує створення Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, який з часом стане основним Центром з підготовки публічних службовців-лідерів з певною системою цінностей та «сервісним» світоглядом.

«Цей Центр має бути винесений за рамки Національного агентства України з питань державної служби для більш об'єктивного зворотного зв'язку та більшої гнучкості програм та залучення тренерів та експертів з більш глобальної спільноти. Навчання в цьому Центрі проходитиме як для представників державних установ, муніципалітетів, офісу Президента, Кабінету Міністрів України, так і для учасників з зовнішнього середовища, які висловлюють бажання та наміри спробувати свої професійні сили в публічному управлінні. Це можуть бути представники з різних регіонів, щоб забезпечити рівні можливості для великих, середніх чи малих міст або представників територіальних громад» [26, с. 129-130].

В дисертаційному дослідженні [26] пропонується наступна структура навчального процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні (рис. 2.2).

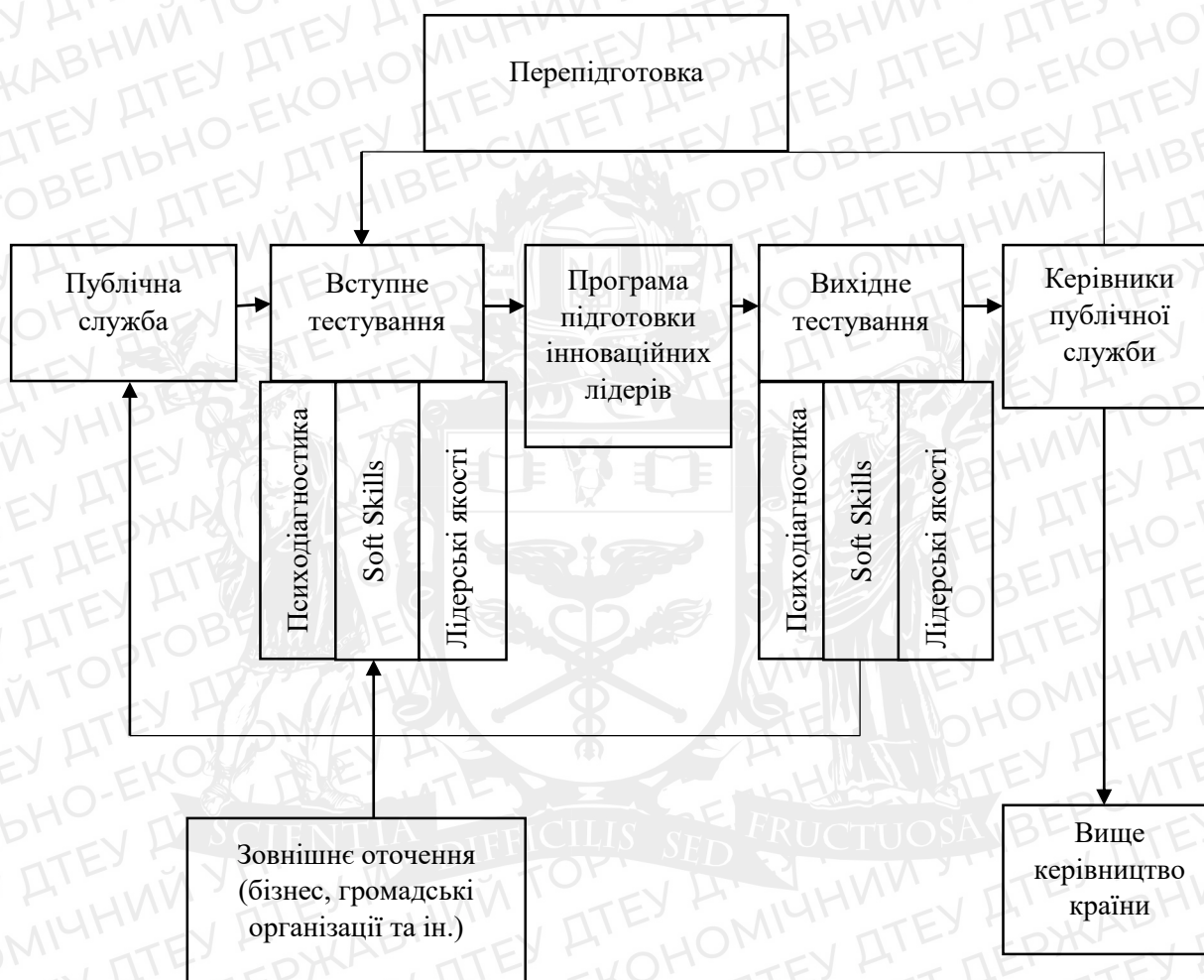


Рис. 2.2. Структура навчального процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні [26, с. 138]

У розумінні Ю. Лях, «сучасний демократичний лідер представляється як лідер з найкращими елітними якостями. Тому знання, навички та компетенції, отримані під час навчання, є дуже важливими для якості здійснення публічного управління, особливо на керівних посадах» [27].

Шлях до ефективної моделі управління органами публічної влади полягає у системному розвитку лідерства на усіх управлінських рівнях, що передбачає

подальшу імплементацію сучасних HR-підходів до системи управління людськими ресурсами органів публічної влади [28].

Одним із інструментів відбору та підготовки осіб для зайняття вакантних посад в органах публічної влади України є кадровий резерв [29, 30].

Для формування кадрового резерву, зокрема, використовуються такі методи: проводиться всебічний аналіз документальних даних претендентів; організується спеціальне інтерв'ю (співбесіда) виявлення особистих відомостей (прагнення, потреби, мотивація поведінки тощо.); в окремих випадках проводиться спостереження за поведінкою кандидата у різних ситуаціях; здійснюється оцінка результатів його попередньої трудової діяльності (продуктивність праці, якість виконання завдань тощо); порівнюються якості претендентів у відповідно до вимог тієї чи іншої посади. На думку фахівців, головним завданням у процесі формування кадрового резерву є не лише відбір гідних кандидатів, а й їх подальша належна професійна підготовка, яка може відбуватися у вигляді: індивідуальної підготовки під керівництвом керівника найвищого рівня; стажування на запланованій посаді у міністерстві чи відомстві; проходження професійних курсів в залежності від запланованої посади.

Саме тому важливо наголосити, що не лише для публічних службовців, а й для резервістів потрібно ґрунтовне «занурення» у проблематику розвитку лідерських компетентностей, відпрацювання конкретних навичок, візуальне спостереження процесів, вироблення єдиних підходів до вирішення спільних завдань.

Всі перераховані вище заходи сприятимуть успішній модернізації системи підготовки лідерів у системі державного управління та у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено розвиток лідерських компетентностей публічних службовців. Проаналізовано лідерство як сучасну концепцію управління людськими ресурсами у сфері публічного управління та запропоновано шляхи стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Результати проведеного дослідження розвитку лідерських компетентностей публічних службовців та визначення шляхів стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні, дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. Стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні є основним питанням у системі управління персоналом в органах державної влади. Важливо відзначити, що в сучасних умовах, для ефективної діяльності публічного службовця недостатньо основної професійної освіти, необхідно розумітися на правових, соціально-економічних, управлінських та інших питаннях, необхідних для службової діяльності. На відміну від ролі лідера у традиційному державному управлінні, сфокусованому на вирішенні завдань, дотриманні правил та процедур, новий контекст вимагає, щоб лідери забезпечували ефективне створення якісних послуг для споживачів та зацікавлених сторін, забезпечували стратегування та координацію зусиль різних акторів, націлених на розвиток спільнот та територій. Очевидно, що орієнтованого на завдання підходу недостатньо, управлінці повинні мати набагато більш різноманітний набір компетенцій, включаючи необхідні для реалізації функції лідерства.

2. Баланс потреб та наявних ресурсів на різних рівнях публічного управління стає можливим шляхом узгодження спільних зусиль щодо подолання протиріч, невідповідностей, врахування обмежень під час вирішення проблем; вимог до якості результату та обсягів витрат ресурсів. Сучасний лідер повинен діяти залежно від ситуації, застосовуючи змішаний підхід до рішення, знаходити вихід у ситуаціях невизначеності чи підвищеного ризику. Найбільшого результату

найчастіше вдається досягти харизматичному лідеру, за яким йдуть послідовники, а він, у свою чергу, діє залежно від ситуації, застосовуючи змішаний підхід до вирішення управлінських завдань. У ситуаціях невизначеності чи підвищеного ризику такий лідер найімовірніше знайде рішення. Велику роль підвищення ефективності грає і делегування повноважень, наявність лідерів кожному «поверху» системи державного управління. Назріла також необхідність подальшого розвитку системи ротації кадрів у сфері державного управління на користь збільшення кількості професійних, компетентних керівників

3. В роботі представлено основні групи компетентностей лідерства для публічних службовців в Україні, а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення. Хоча здебільшого публічні службовці України продовжують сприймати свою діяльність у категоріях вертикальних відносин і контролю, у той час як для вирішення складних, багатопланових проблем і своєчасного використання перспектив, що відкриваються, необхідно перетворити лідерство на живий соціальний процес, що залучає спільності та спільноти.

4. Ефективні інструменти формування лідера в органах публічної влади передбачають постійне вдосконалення державної системи управління, яке не привносить дезорганізацію до системи; виділення всіх груп компетенцій для керівників до групи «лідерство», основою якої є дотримання цінностей та етики; чіткий практичний зв'язок рівня посади, профілю компетенції посади, класифікаційного стандарту з усіма елементами системи державної служби; розвиток системи політичної та державно-управлінської освіти, поєднання провідної науки та професійного досвіду завдяки проведенню широкомасштабних навчально-практичних заходів; ефективну та обов'язкову систему постійного підвищення кваліфікації публічних службовців усіх рівнів; наявність діючих механізмів вертикальної соціальної мобільності.

Всі перераховані вище заходи сприятимуть успішній модернізації системи підготовки лідерів у системі державного управління та у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган І.В., Драган І.О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 258-264.
2. Лепейко Т.І., Гаваагін Б. Генезис теорій лідерства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 254-259.
3. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство у системі менеджменту якості та його роль у підвищенні конкурентоспроможності організації. *Економіка та управління інноваціями*. 2018. №2. С. 61-69.
4. Сторожев Р.І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 162-169.
5. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1911>. (дата звернення: 25.01.2023).
6. 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.
7. Процак К., Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 2. С. 86–91.
8. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL:<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>. (дата звернення: 25.01.2023).
9. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158-164.
10. Кармінська-Белоброва М.В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р.*

Харків, 2017. С. 209–210.

11. Ємельянов В.М., Штиршов О.М., Верба С.М. та ін. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Public Administration and Regional Development*. 2020. №10. С. 1059-1091.

12. Воронюк С. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. *II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. С. 251-254.

13. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL:
[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En). (дата звернення: 25.01.2023).

14. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління*. 2020. №8(6). С. 23-29.

15. Юзькова О.І. Особливості розвитку інноваційного лідерства в системі державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2019. №16(1). С. 258-268.

16. Романюк, О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2020. №70/71. С. 45-50.

17. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2021. №4(10). URL:
<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/204/206> (дата звернення: 26.01.2023).

18. Садовська-Мариніна, В.Б., Тростенюк, Ю.В. та ін. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3(89). С. 184-190.

19. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. URL:
<https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%>

BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf (дата звернення: 26.01.2023).

20. Парт І.С. Лідерство як детермінанта підвищення ефективності державного управління в Україні : автореф. маг. роботи ... магістр : 074 Публічне управління та адміністрування. Миколаїв, 2019. 19 с.

21. 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: 26.01.2023).

22. Драган І.В., Долінченко О.М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №16. С. 427-442.

23. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

24. Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П. та ін. Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №4(10). С. 22-37.

25. Ємельянов В.М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 26.01.2023).

26. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дис. ... доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування. Київ, 2021. 227 с.

27. Ліпенцев, А., Романюк, О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. №67. С. 9–29.

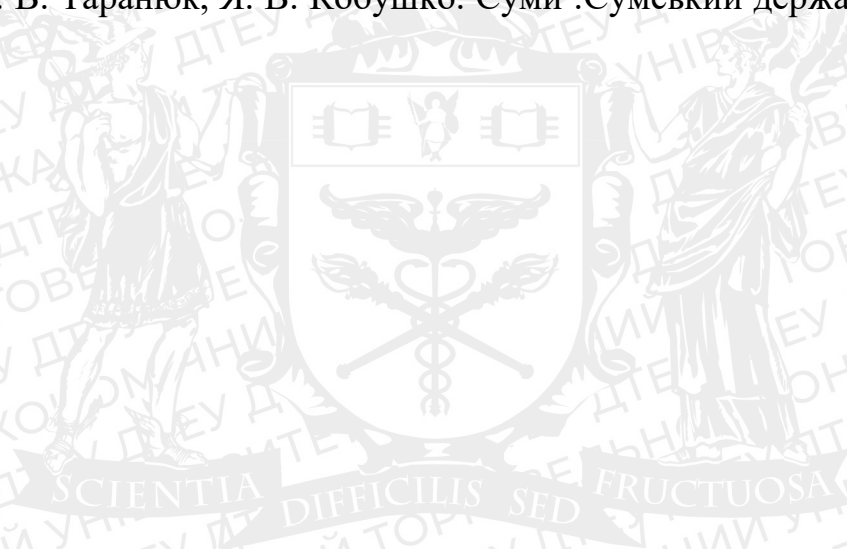
28. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в

Україні. Журнал «Університетські наукові записки». 2022. №3(87). URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/87_106-115 (дата звернення: 26.01.2023).

29. Положення про формування кадрового резерву для державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 № 199 / Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1992001%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.01.2023).

30. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141-148.

31. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми :Сумський державний університет, 2020. 175 с.



АНОТАЦІЯ

Новак П.Ю. Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено основні тенденції розвитку проблематики лідерства з позиції теорії державного управління, узагальнено європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління. Проаналізовано лідерські якості та визначено ключові компетентності, що становлять ядро професійної діяльності публічних службовців в Україні. За результатами даного дослідження розроблено заходи стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Ключові слова: лідерство, лідерські компетентності, державне управління, публічний службовець, державна політика.

SUMMARY

Novak P. Development of leadership competencies of public servants. Final qualifying work for obtaining Bachelor of specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification work highlights the main trends in the development of leadership issues from the standpoint of the theory of public administration, and summarizes European approaches to the development of the ability of leaders in the field of public administration. Leadership qualities have been analyzed and key competencies that constitute the core of the professional activity of public servants in Ukraine have been determined. Based on the results of this study, measures were developed to stimulate the development of leadership competencies of public servants in Ukraine.

Key words: leadership, leadership competencies, governance, public servant, state policy.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Новака Павла Юрійовича, на тему:

«Розвиток лідерських компетентностей публічних службовців»,

виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

у Державному торговельно-економічному університеті

Подану на рецензування випускню кваліфікаційну роботу присвячено розв'язанню значущої проблеми щодо обґрунтування напрямів розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Для вирішення поставленої проблеми при написанні випускної кваліфікаційної роботи автором використані різноманітні методи та зроблені логічні висновки.

Мета і завдання дослідження поставлені чітко, розкривають тему випускної кваліфікаційної роботи. Зміст роботи відповідає поставленій меті і завданням дослідження. Отримані результати обґрунтовані.

Перший розділ роботи висвітлює лідерство як сучасну концепцію управління людськими ресурсами у сфері публічного управління.

В другому розділі роботи визначено шляхи стимулювання розвитку лідерських компетентностей публічних службовців в Україні.

Розроблені автором теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані у наукових дослідженнях, що розвивають тему розвитку лідерських компетентностей публічних службовців.

Зміст роботи та якість пропозицій свідчать про загальні та професійні компетенції автора: розуміння сутності і значимості своєї майбутньої професії, вміння здійснювати пошук та використання інформації, необхідної для ефективного виконання професійних завдань, використання інформаційно-комунікаційних технологій в професійній діяльності, розуміння ролі і значення основних положень публічного управління та адміністрування.

Суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

Робота виконана на належному теоретико-методологічному рівні, відповідає вимогам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», рекомендується до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

Голова Громадської організації «Антей-Плюс»

С.М.



Кириленко

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Новік Павло Юрійович,

повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Розвиток інтелектуальних компетенцій у сфері публічного управління» 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.

«26» січня 2023 року

Новік (підпис)

Згода

Я, Новак Павло Юрійович

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:

“Розвиток підтримки когнітивної функції суддів”

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 присвоснні. 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.

«16» січня 2023 року

Підпис

(Новак П.Ю.)
Прізвище, ініціали