

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Студентки 2 курсу 5 м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації

«Публічне управління та
адміністрування»

Науковий керівник :
доктор економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Теслі Ірини
Володимирівни

Новікова Наталія
Леонідівна

Дьяченко Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«20» січня 2021 р.

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

Теслі Ірині Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3940

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

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

Мета роботи (проекту): вивчення підходів до формування лідерських компетентностей державного службовця та надання на цій основі практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на державній службі.

Об'єкт дослідження: процес створення профілю лідера-державного службовця в сучасних умовах.

Предмет дослідження: прикладні та теоретичні аспекти формування лідерських компетентностей.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства

1.2 Зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Механізм формування лідерського потенціалу державного службовця

2.2. Загальна характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 13.11.2020	13.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021	20.01.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 14.06.2021	14.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «20» січня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

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

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

У першому розділі автором досліджено теоретико-методичні підходи до вивчення лідерських компетентностей державних службовців, досліджено зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні.

Другий розділ ВКР присвячено аналізу лідерства державного службовця в сучасних умовах, досліджено механізм формування лідерського потенціалу державного службовця в Україні.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі.

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

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

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

1. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

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

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

«19» листопада 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	8
1.1 Теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства	8
1.2 Зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (на прикладі НАДС)	17
2.1 Механізм формування лідерського потенціалу державного службовця	17
2.2. Загальна характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В сучасних умовах функціонування українського суспільства акцент все в більшій мірі робиться на персоніфіковану відповідальність суб'єкта управління -державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Лідерство – це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Реалізація основних напрямків лідерства державних службовців є пріоритетною і має набути обов'язкового характеру для посадових осіб та представників місцевого самоврядування та стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму.

Метою дослідження є вивчення підходів до формування лідерських компетентностей державного службовця та надання на цій основі практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на державній службі.

Зазначена мета вимагає вирішити наступні **завдання**:

- визначити теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства;
- проаналізувати зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні;
- дослідити механізм формування лідерського потенціалу державного службовця;
- надати загальну характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця;
- запропонувати напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі.

Об'єктом дослідження виступає процес створення профілю лідера-державного службовця в сучасних умовах.

Предметом дослідження є прикладні та теоретичні аспекти формування лідерських компетентностей.

Найбільш важливі питання, пов'язані з визначеною тематикою, висвітлені в роботах таких дослідників, як В. Андрусак [1], Б. Басс [49], А. Ліпенцев [17-18], М. Стадник [39], П. Хаїтов [42-43], Г. Стокер [59], Р. Вілсон [61] та ін.

З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту поняття лідерства (п. 1.1), дослідження зарубіжного досвіду формування лідерських компетентностей (п. 1.2); аналізу та синтезу, кількісного та якісного аналізу – для формування пропозицій щодо лідерських компетентностей державного службовця (Р.3) тощо.

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, оперативна інформація міністерств та відомств, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси інформаційної мережі Internet.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 38 сторінок, в т.ч. 4 таблиці, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 62 найменування, викладене на 8 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладені на 5 сторінках.

Результати роботи опубліковано у статті Тесля І. «Формування лідерських компетентностей державних службовців в сучасних умовах»/ І. Тесля // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. 2021. –С. 242

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1 Теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства

Одним з найбільш усталених наборів досліджень лідерства є транзакційно-трансформаційне лідерство. Це парадигма, яка, за словами Басса [5], є перевіреним універсальним явищем у всіх культурах. По суті, лідери та послідовники вступають в обмін в процесі переговорів. Лідери мають змогу згодом винагородити або покарати послідовників залежно від рівня та якості їхніх досягнень. Це є транзакційне керівництво. Навпаки, трансформаційне керівництво визнає роль внутрішньої мотивації у відносинах лідер-послідовник. «Автентичні трансформаційні лідери мотивують послідовників в досягненні трансцендентних цілей, що виходять за межі безпосередніх власних інтересів» [49].

Бас визначає наступні компоненти трансформаційного лідерства:

1. Ідеалізований вплив (харизма): лідери демонструють переконаність; підкреслюють вагомість довіри; мають чіткі позиції щодо спірних питань; захищають ключові цінності і вказують на важливість мети; відзначають етичні наслідки рішень.
2. Мотивація натхнення: керівники формулюють привабливе бачення майбутнього, кидають виклик послідовникам з високими стандартами, спілкуються оптимістично із ентузіазмом та надають заохочення та сенс для того, що потрібно зробити.
3. Інтелектуальне стимулювання: лідери ставлять під сумнів старі припущення, традиції та вірування та заохочують висловлення ідей.
4. Персоніфікація: лідери поведуться з іншими як з індивідуумами; враховують їх особистісні потреби, здібності та прагнення; уважно слухають; сприяють розвитку та навчанню.

Керівництво державною службою ще ніколи не було таким складним. Керівники державної служби працюють у всіх сферах, секторах для

вирішення поточних та нових політичних викликів. Ефективні керівники державної служби вирішують проблеми, використовуючи нові технології, одночасно підтримуючи та підвищуючи рівень надання адміністративних послуг. Лідерство часто згадується як риса або набір навичок, пов'язаних зі здатністю переконувати, мотивувати та направляти групу до бажаного результату. Цей набір навичок включає технічні навички, концептуальні навички, міжособистісні навички, емоційний інтелект та соціальний інтелект [52].

Л. Пашко пропонує поняття «реального управлінського лідерства», яке, на думку автора, виникає внаслідок поєднання посадового та соціального лідерства. Посадове лідерство людина отримує «штучно», будучи призначеним на ту чи іншу посаду, а соціальне лідерство – формується під не тільки під впливом особистісних якостей, а й за рахунок сприйняття людини та її дій з боку оточуючих. «Лідерство – це сфера взаємодії (а не особистісних рис); продукт взаємовідносин суб'єкта та об'єкта управління – послідовників; міжособистісний (а не особистісний) феномен; подія (а не риса характеру)» [29].

Підлісна Т.В. визначає феномен керівництва-лідерства на державній службі як безперервний динамічний процес. Вплив лідера, на думку автора є сталою величиною, тобто лідерські якості мають проявлятися за будь-яких умов [30].

В той же час, серед вітчизняних вчених [23] розповсюдженою є думка, що являє собою управлінську діяльність, яка передбачає поведінковий вплив наставника на послідовників за рахунок особистих якостей (компетенцій).

Низка авторів [34] схиляються до думки, що ефективні лідери повинні діяти всупереч існуючих систем, знаходити нові шляхи та рішення, постійно навчатися, надихати та мотивувати оточуючих, мати стратегічне бачення тощо.

На думку А. Ліпенцева, лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш

ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [18].

Визнання потреби у лідерстві обумовлює усвідомлення необхідності зміни своїх підходів до управління – обґрунтованість дій, більша прозорість, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, здатність враховувати зміни контексту. [20]

Річард Вільсон [61] визначає дві широкі категорії лідерів: Героїв та Антигероїв. «Героїчний лідер бачить світ з великою ясністю, знає, чого вони хочуть досягти, і має впевненість у собі ». Вільсон припускає, що такий тип керівництва добре підходить для вирішення чітко визначених проблем, але впевненість і власний досвід героя робить їх більш вузькими, не здатними бачити світ з інших точок зору. "Антигерой" Вільсона адаптує їхній стиль керівництва відповідно до обставин. Їх керівництво супроводжується усвідомленням обмеження власних знань та навичок. П'ять стовпів такого керівництва - це співпереживання, смиренність, гнучкість, визнання невизначеності та невідомості, та самосвідомість.

На думку Є. Литвиновського, «Феномен лідерства в публічному управлінні полягає в тому, що роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом державного органу вона не передбачається. Керівник державної служби нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі...» [16].

Уряди стикаються зі складними багатовимірними проблемами, які залежать від якості управління і лідерства в лавах своїх організацій. Наприклад, глобальна пандемія коронавірусу вимагає від керівників державних служб приймати швидкі рішення, щоб забезпечити надання основних державних послуг щодо захисту громадян та службовців. Виходячи з цього лідерство передбачає постійне самонавчання. Так, Г. Шляхтіна вважає, що для того, щоб бути спроможними виконувати лідерські функції є необхідним відповідне навчання, яке сприятиме спроможності управляти людьми, формуванню власного лідерського стилю [47-48.].

В.Міщишин виокремлює управлінське лідерство, яке, на думку дослідника дифініюється як особливі відносини між керівником організації та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників» [22]). В.Міщишин вважає, що лідерство «...сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера» [22].

Таким чином, множина підходів до визначення категорії «лідерство» свідчить про значний науковий інтерес до проблематики дослідження. питання лідерства в державній службі є особливо актуальним в умовах трансформації суспільства в контексті сучасних євроінтеграційних процесів. Розуміння концепції лідерства в сфері публічного управління дає змогу сформулювати ключові аспекти компетентнісного підходу щодо визначення вимог до високопосадовців.

1.2 Зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетентнісного підходу, першим кроком якого є визначення (загальних) компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на державній службі [38].

Пітер Круєн та Маріке Ван Гутен [50] в своєму дослідженні спробували «відкрити чорну скриньку» лідерських компетенцій державних службовців. Для цього вони запросили державних службовців поділитися своїм баченням в онлайн-опитуванні. Вони запитали, які лідерські компетенції самі державні службовці вважають важливими для розвитку лідерського потенціалу та наскільки ці перераховані компетенції можуть бути пов'язані переважно з поняттям нової державної служби, а не з традиційними державним управлінням. Респонденти визначили як ключові, наступні компетентності:

когнітивність, цілісність, креативність, досягнення, комунікація та переконання, лідерство та компетенції саморозвитку.

Когнітивні компетенції. Для початку близько 44,55% респондентів визначили ці навички як надзвичайно важливі. Насправді, більшість респондентів (39,27%) назвали такими «аналітичні навички». Інші когнітивні навички включають «судження», «огляд», «структурування», «когнітивні зв'язки», «отримання об'єктивного уявлення» та «(технічне) розуміння».

Чесність. Близько 20,77% вважають, що ці компетенції мають особливе значення в контексті діяльності урядових організацій, незалежно від стилю управління, і реалізуються через такі принципи, як: бути «непідкупним», «надійним» і «заслуговує довіри», «совісним», а також «діяти справедливо».

Творчість. Пов'язана з інноваційною складовою і визначається різними типами когнітивних, поведінкових та установчих компетенцій [50]. Загалом близько 44,37% респондентів перерахували принаймні одну з п'ятнадцяти компетенцій, пов'язаних із творчістю. Деякі респонденти чітко вказали такі компетенції, як «творчість» та «інновація». Це передусім означає нестандартне мислення. Ці компетенції, у свою чергу, вимагають насамперед когнітивних компетенцій, таких як бути «узагальненим», вміти «перемикатися», «встановлювати когнітивні зв'язки» та мислити «інтегрально». У зв'язку з цими компетенціями респонденти вказали, що вони мають «відкритий розум», можуть бути «допитливими» і «нонконформістами», «розуміти навколишнє середовище», бути «гнучким», «сміливим», «проявляти ініціативу», бути «підприємливий» і «проактивним».

Завершення справ. Близько 49,87% респондентів визначили, що важливим елементом ефективної служби є доведення справ до кінця. це стосується організаційної складової та компетенцій, таких як «планувати й організовувати», «боротися з опором», «організовувати зобов'язання», «призначати зустрічі» та «виконувати зобов'язання». Інший компонент включає компетенції ставлення, такі як бути «наполегливим», «напористим» і «енергійним», «орієнтованим на рішення» та «орієнтованим на результат», а

також бути «рішучим», «стійким до стресу», «прагматичним», і «реалістичний».

Спілкування та переконання. Близько 32,59% перерахували більш конкретні комунікативні навички, такі як «представити», «пояснити», «візуалізувати», «вміння розмовляти», «задавати запитання», «мовні здібності», «знання мов», і бути «зрозумілим», як такі, без яких реалізація лідерського потенціалу неможлива.

У цілому компетентнісний підхід до розвитку спроможності лідерів реалізується в кожній країні по-своєму, з урахуванням ментальності, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі.

Так, в Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо [30].

Документи, які визначають компетенції державних службовців, існують у Австралії, Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Канаді, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції, тощо.

Рамкові компетенції представляють собою набір компетенцій, які відіграють важливу роль для відомства в цілому, але також можуть використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій керівництва відомства [30].

Найбільший розвиток ідея компетенцій отримала у Великобританії. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками [45-46]. У Компетентнісний набір лідера включає управлінський аспект в контексті формування людського капіталу, фінансову безпеку, клієнтоорієнтований менеджмент, проектні розробки та стратегічну візію.

Таблиця 1.1

Підходи до навчання державних службовців: зарубіжний досвід

Країна	Характеристика систем навчання	Заходи	Дисципліни
США	Єдина система навчання державних службовців відсутня. Кожний штат має свої інститути, академії, з яких можна вибудувати певну систему навчання державних службовців. Існує відкрита система вступу на державну службу фахівців через великі університетські системи, після якої протягом своєї кар'єри державні службовці одержують управлінську підготовку.	Професійна підготовка до роботи Підвищення кваліфікації Заходи щодо сприяння вищим державним службовцям Заходи щодо перепідготовки Організаційні заходи Визначення пробілів у здібностях Визначення потенційних можливостей та рівня розвитку	Розвиток професійної компетентності Управління персоналом Управління ресурсами Переговори на основі інтересів Управління змінами
Японія	В системі державної служби професійне навчання державних службовців здійснюється в спеціалізованих центрах відомств за власними програмами. Особливу увагу приділено стажуванню з метою підвищення навичок Відсутня управлінська освіта на загальнодержавному рівні.	Спеціальні знання, необхідні для ведення спеціальної діяльності Навчання для вперше прийнятих на роботу Поетапне навчання згідно з посадою	Управління змінами Людський потенціал Комунікації та обмін інформацією
Франція	Система навчання державних службовців у Франції передбачає продуману струнку систему професійного навчання службовців, яка складається з: університетської підготовки; підготовки та перепідготовки кадрів у спеціалізованих інститутах; підготовки без відриву від виробництва; підготовки шляхом стажування; самоосвіти в процесі служби або під час навчальної відпустки	Удосконалення професійних якостей Підготовка до конкурсів Прийняття до першої чи нової посади	Менеджмент Людські ресурси Нові технології Комунікація Семінари: Підготовка на замовлення

Джерело: побудовано автором на основі [46]

У США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників», який містить п'ять груп компетенцій: управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє інформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне бачення); управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди); орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її по-слуг, розв'язання проблем); бізнес здатність (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями); побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів) [46].

Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді містять чотири ключові компетенції: прагнення досконалого управління; залучення людських ресурсів, організацій та партнерів; стратегічне мислення: аналіз, ідеї, синтез, інновації; цінності та етика. Лідери на державній службі служать канадцям, гарантуючи доброчесність в особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині. Лідери створюють такі умови праці, де панує повага, діє принцип репрезентативності, а рішення і дії є прозорими та справедливими [34].

Сучасне суспільство вимагає від органів влади швидкого вирішення нагальних проблем та наявності стратегічної перспективи. В зарубіжній практиці в контексті аналізу лідерських якостей державного службовця, популярним є співставлення урядових організацій та приватного сектору. Підхід полягає в тому, щоб «керувати урядом, як бізнесом», це означає, що замість того, щоб робити акцент на процедурній суворості, державні службовці повинні насамперед зосередитися на досягненні «кращого співвідношення ціни та якості» [51]. Громадяни сприймаються як клієнти і така орієнтація на клієнта вимагає від державних службовців, серед іншого,

ефективно та якісно обробляти запити, чітко повідомляти про те, що було прийнято, і бути відкритими до зворотного зв'язку зі своїми клієнтами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (на прикладі НАДС)

2.1 Механізм формування лідерського потенціалу державного службовця

Формування лідерського потенціалу в сучасних умовах визначається потребами суспільства. Тобто очікуваннями від потенційних споживачів адміністративних послуг. На наш погляд, можна виокремити чотири ключові сфери, кожна з яких представляє конкретні завдання та навички, сформульовані в залежності від суспільної потреби в процесі розвитку відносин між державною службою та суспільством, яке вона обслуговує.

Політичний аспект: робота лідера зі своїми виборцями, стосується, в першу чергу, виборних посад і передбачає звітування про хід виконання передвиборчих обіцянок. Інформатизація суспільства, постійні соціологічні опитування, дають змогу досить точно оцінити ставлення суспільства до лідера. Як показує практика, 95% таких лідерів поступово втрачають рівень довіри споживача. Причому швидкість втрати рівня довіри прямо пропорційна кількості виборців. Тобто успішність лідера, в цьому випадку, визначається також територіальним охопленням. Чим більшою є територія його професійної діяльності, тим вищими будуть темпи втрати довіри з боку суспільства.

Надання послуг та залучення громадян: службовці працюють безпосередньо з громадянами та користувачами державних послуг. Важливою складовою цієї сфери є формування культури обслуговування, клієнтоорієнтованості, переформатування на бізнесові орієнтири спілкування зі споживачами. Доцільно залучати громадян, провадити краудсорсинг ідей та спільно створювати кращі послуги.

Введення в експлуатацію та укладення договорів: не всі державні послуги надаються безпосередньо державними службовцями. Часто доцільним є залучення третіх осіб для надання послуг. Це вимагає навичок проектування, нагляду та управління в контексті виконання договірної угоди з іншими організаціями.

Співпраця та обмін думками: державні службовці та уряди повинні працювати поза межами організації для вирішення складних завдань. Для цього потрібно вміти співпрацювати та розвивати спільне розуміння через спілкування, довіру, обмін досвідом та взаємну прихильність.

Кожна з цих сфер вимагає від дійсного лідера визначеного набору компетентностей. На наш погляд, їх можна подіти на три основні підгрупи: професійні навички, навички стратегічного управління та інноваційні навички, що ілюструє таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Групи компетентностей в розрізі ключових сфер діяльності лідера в державній службі

Сфери діяльності лідера в державній службі	Групи компетентностей		
	Професійні навички	Навички стратегічного управління	Інноваційні навички
Політичний аспект	знання права та основ державного регулювання, економічна освіченість, комунікативні якості	розробка нових візій, використання методів прогнозування для тестування різних сценаріїв можливого розвитку подій	переосмислення інструментів формування політики, відкрите формування політики (використання краудсорсингу)
Надання послуг та залучення громадян	традиційні складові навичок обслуговування та взаємодії, досвід роботи з громадськістю, комунікації, маркетинг, консультації, фасилітація, вирішення конфліктів	координація цілей та потреб, із застосуванням біхевіристичного підходу з метою урахування особливостей громадської поведінки в тій чи іншій ситуації	інновацій, що застосовуються до взаємодії з метою розширення та перерформатування самих інструментів надання адміністративних послуг за допомогою, наприклад, створення прототипів, соціальних медіа, краудсорсингу, брендинг, цифровізації, аналітичної оцінки сприйняття з боку користувачів.

Введення в експлуатацію та укладення договорів	досвід проектування контрактів та управління, закупівлі, управління бізнесом, комерційне право та економіка, фінанси та інвестиції	використання навичок і прийомів введення в експлуатацію для підвищення співвідношення ціни та якості; співпраця з ринком, реалізація публічно-приватного партнерства	переосмислення процесів через підходи та фінансові інструменти, які підтримують інновації в уряді та за його межами, гнучка розробка, ключові показники ефективності на основі даних (крі), залучення ринку та партнерства, імпакт-інвестування
Співпраця та обмін думками	досвід у відносинах із зацікавленими сторонами, розвиток партнерства, управління та обмін знаннями, управління проектами та координація.	використання партнерства та мереж для встановлення спільних цілей, узгодження відповідальності та ресурсів	переосмислення процесів управління за допомогою підходів та інструментів, які підтримують інновації, інкубуючи соціальні інновації, застосування системного мислення та аналізу, альтернативне регулювання (наприклад, поведінкові ідеї) тощо.

Джерело: розроблено автором

Тому умовами розвитку його лідерського потенціалу є: чітке розуміння потреб і цілей розвитку; внутрішня мотивація витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку; наявність необхідних для розвитку ресурсів, а також знань і навиків (зокрема щодо індивідуального стилю мислення і навчання, використання ефективних методів і технологій розвитку); сприятливе для розвитку та практикування нових лідерських навиків середовище; відповідальність щодо націлення розвитку на підвищення ефективності діяльності та досягнення результатів [25].

Основними факторами, що впливають на розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління, є не тільки його якості й потенції, а також соціальні фактори (зміст професії, перспективи кар'єрного росту, комунікації, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні фактори (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку) [29].

Формування лідерського потенціалу є найбільш ефективним за умови детального планування всіх його етапів (рис.2.1).

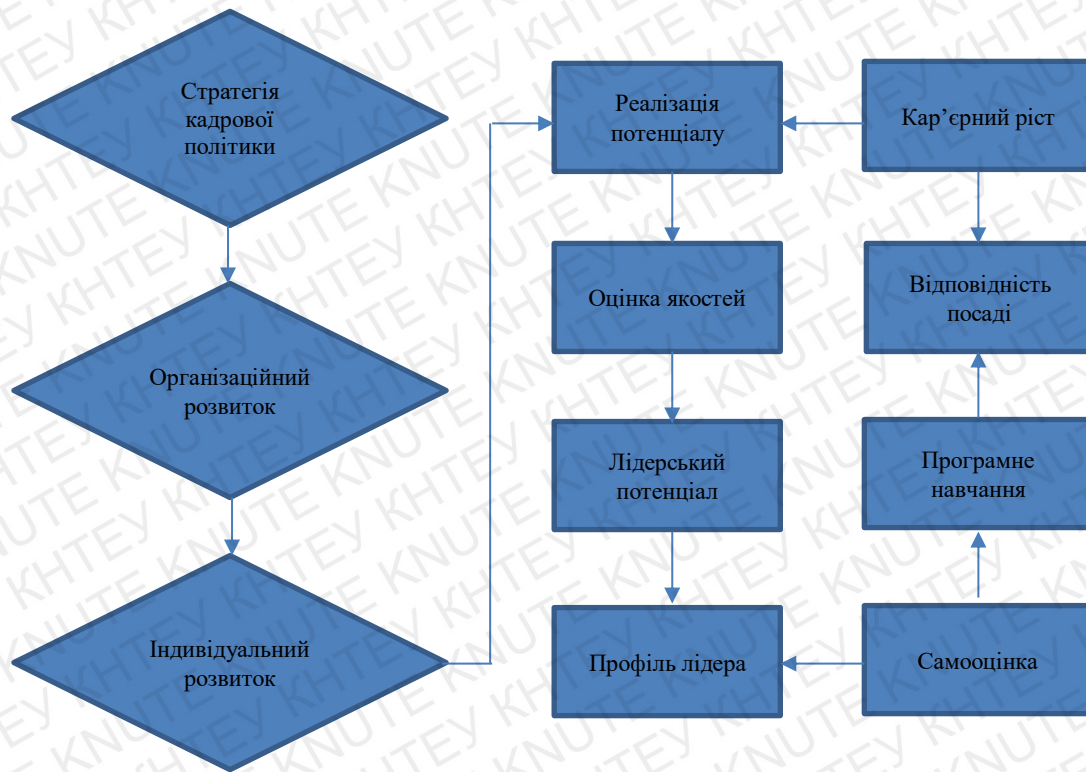


Рис.2.1 Механізм формування лідерського потенціалу [авторська розробка]

З цією метою щорічна індивідуальна програма розвитку має доповнюватися покроковою програмою вправ, яка представляє собою список активних дій, без існування якого ціль залишається лише наміром. Такий підхід забезпечує чітке уявлення про завдання та контроль власної активності. При формуванні покрокової програми необхідно передбачити поступове ускладнення вправ, їх різноманітність і регулярність виконання [25].

Багатовимірність розвитку професійного потенціалу обмежується тим, що цей процес слід враховувати наступні фактори: фізичне та психічне здоров'я, соціальні можливості, матеріальні та духовні потреби, соціокультурна мотивація. Таким чином, механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців повинні бути реалізованими на фізичному, соціальному, матеріальному та духовному рівнях. Потенційною необхідною передумовою є системний підхід. Для досягнення максимальної ефективності

необхідні наступні умови: співвідношення між системою управління людськими ресурсами та соціальним середовищем, моніторинг потенційних загроз, щоб зрозуміти реальні потреби та небезпеки; організаційне забезпечення систематичного професійного навчання, аналіз та раціональне використання наявних ресурсів для розвитку професійного потенціалу; визначення цілей розвитку професійного потенціалу, координація діяльності.

Розвиток професійного лідерського потенціалу передбачає мобілізацію таких детермінант: неактуалізовані можливості, схильності, здібності, потреби, цінності, риси особистості, приховані структуровані ресурси, резерви, творчі пориви, внутрішня енергія, продуктивні сили, потреби самореалізації та ін. У цьому процесі життєво необхідно «вийти за межі», віддатися самотворенню, самовираженню, самовизначенню, саморозвитку. Для розвитку професійного потенціалу державні службовці повинні використовувати як інструментальні, так і мотиваційні інструменти для розширення можливостей.

2.2. Загальна характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця

Лідерство на державній службі – це управлінський статус особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей. На ефективність лідерства впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена не тільки специфікою роботи й особливостями поставлених завдань та цілей. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю. (див. Дод. Б).

Голова НАДС Наталія Алюшина під час панельної сесії Астанинського Хабу (Казахстан), присвяченій питанню переосмислення лідерства в державному управлінні зупинилася на головних складових відповідального лідерства і проблемі побудови відповідального лідерства під час

трансформаційних змін в суспільстві та світі, коли відбувається переоцінка усталених цінностей. Це питання цікавить багатьох фахівців з питань державного управління. Сьогодні відповідальне лідерство в державному управлінні базується на власному прикладі керівника держоргану, двосторонній комунікації, мотивації і розвитку персоналу, корпоративній культурі та стратегічному баченні управління персоналом. Втім, універсального алгоритму немає, адже для кожного суспільства є своя автентична модель розвитку лідерів [27].

В Національному агентстві України з питань державної служби запроваджено практику гнучкого графіку та дистанційного формату роботи. Також, передбачено можливість дистанційного проведення конкурсів на посади державної служби. Це дозволило організувати безпечні умови проведення конкурсів, як для кандидатів, так і членів конкурсних комісій. Важливим кроком стало впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), завдяки якій є змога автоматизувати багато процесів управління кадрами. Все це так чи інакше трансформує зрозумілий образ лідера в держоргані. З метою зберегти і розвивати лідерство на держслужбі, необхідно переосмислити як використовувати можливості і залишатися мотивованим, успішним і результативним.

У 2021 році НАДС з метою належної організації професійного навчання державних службовців здійснено аналіз поданої державними органами інформації про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б», «В», що визначені за результатами узагальнення інформації про індивідуальні програми

Вивчення та аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців дозволяє сформулювати пріоритетні напрями (теми) підвищення їх кваліфікації, які у подальшому враховуються суб'єктами надання відповідних освітніх послуг під час планування освітньої діяльності, розроблення програм підвищення кваліфікації державних службовців, а також

складання закладами освіти відповідних планів-графіків підвищення кваліфікації на поточний рік.

Під час визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців вищого корпусу державної служби узагальнено та проаналізовано 141 індивідуальну програму державних службовців категорії «А». Копії індивідуальних програм подано до НАДС Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, 16 міністерствами, 40 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 4 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, 6 колегіальними органами, 2 органами судової влади та прокуратури. У 2020 році 39 державним службовцям категорії «А» не було затверджено індивідуальні програми у зв'язку із не проведенням оцінювання результатів їх службової діяльності, відсутності суб'єкта призначення тощо.

Результати аналізу індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним у 2021 році є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство [27].

За рік після пандемії найуспішніші державні управлінці поставили потреби суспільства вище власних. Найкращі лідери продовжуватимуть надихати, мотивувати та надавати більше можливостей своїй команді, а також показувати членам команди, що вони вірять у них. Це стиль управління, який часто називають «лідерством для службовців». Ті, хто практикує лідерство, орієнтуючись на потреби суспільства в реальному часі, мають конкурентну перевагу над тими, хто цього не робить. Які якості потрібні, щоб практикувати лідерство? На наш погляд, їх можна звести до чотирьох ключових блоків: цілеспрямованість, прозорість, підзвітність та рішучість.

Мета для багатьох компаній полягає в її основних цінностях. Кожен бізнес має власний набір цінностей, який може варіюватися від поваги до наполегливості, до сміливості — або все вищесказане та багато іншого.

Дотримання основних цінностей допомагає як бізнесу, так і державі. Завдяки цим основним цінностям лідери краще розуміють, як реагувати та приймати рішення в умовах кризи та виходу з неї. Крім того, коли лідер спирається на цінності компанії, це допомагає заспокоїти інших членів команди. Лідери, які зосереджуються на цінностях і практикують їх, створюють у співробітників ефект доміно, надихаючи їх наслідувати їх приклад. Зосередженість, а не страх веде нас із важких часів і бачимо світло в кінці тунелю.

Важливість якісного спілкування стала першочерговою для лідерів, особливо після початку пандемії. За відсутності хорошого спілкування члени команди можуть міркувати про те, що насправді відбувається в організації. Плітки про найгірший сценарій можуть поширитися як пожежа — і цей сценарій не ґрунтується на правді. Лідери мають продовжувати практикувати прозорість в подальшому, особливо в контексті часткового переходу на режим офлайн. Це нівелює вплив асиметричної інформації, незалежно від того, підвищує відчуття потрібності у співробітників. Прозорість не тільки допомагає донести необхідні факти до членів команди. Озброєння співробітників фактами дозволяє їм відчувати більше впевненості, довіри та підтримки.

3. Підзвітність та відповідальність. Інакше кажучи, лідери повинні не просто давати обіцянки, а й виконувати їх. Це набуває особливого значення в період стресу, необхідності дотримання карантинних вимог тощо. Якщо була зайнята позиція щодо таких питань, як соціальна справедливість або екологічна стійкість у 2020 році, слід відзвітувати, які кроки вжито сьогодні і, що вже зроблено по факту. Лідери повинні тримати себе, а також підлеглих відповідальними за виконання необхідної роботи для виконання цих обіцянок. Інакше втрату довіри споживачів буде неможливо виправити.

Рішучість є поєднанням наполегливості, пристрасності та стійкості. Що стосується лідерів, то ця якість має проявлятися у конкретних і незмінних рішеннях. Лідери, які вирізняються рішучістю у своїх діях, навіть у разі

виникнення конфліктної ситуації, зрештою досягнуть поставлених цілей. Вони адаптуються до динамічного середовища.

Профілі роботи державних службовців повинні визначати лідерські здібності, відповідні посаді. Механізми відбору та призначення повинні ґрунтуватися на визначеному наборі компетентностей і забезпечувати правильну відповідність між керівником та роботою. Компетентність – здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність. Компетентність є результатом набуття певних якостей (компетенцій), тобто, складовими компетентності є компетенції (якості) [7]. Виокремлюються різні види компетентностей, зокрема: професійна, фахова, педагогічна й управлінська. Професійна компетентність – специфічно-фаховий, системний, практично спрямований комплекс рис, розвиток яких обумовлюється особливостями функціонування стильової, мотиваційної та інструментальної сфер особистості. Фахова компетентність – інтегративне особистісне утворення, що має відповідні психологічні складові і закономірності та механізми розвитку і формується під впливом певних детермінант у процесі професійного навчання. Управлінська компетентність – здатність людини ефективно виконувати управлінську діяльність. Розвиток управлінської компетентності розглядається відповідно як покращення здатності людини ефективно виконувати управлінську діяльність через удосконалення відповідних якостей (компетенцій) [7].

На наш погляд, доцільно виокремити три основні види компетенцій: знаннєві – у формі наявних знань; вміннєві – у формі наявних умінь (навичок); поведінкові – у формі наявних мотивів, психофізіологічних якостей, цінностей, установок. Профіль компетентності (рамка компетенцій) керівника-лідера державного органу влади – це стандартизований набір знаннєвих, вміннєвих та поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій. Функції лідера визначаються відповідно до ролей – архітектор, наставник і виконавець (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Профіль лідера-державного службовця

Роль	Функція	Компетенції			Цілісність, відповідальність, духовність
		Знанняві	Вмінняві	Поведінкові	
Архітектор	прогнозування, проектування і формування місії, візії та цінностей	знання, які є підґрунтям для формування місії, візії та цінностей	вміння прогнозувати і мислити стратегічно	цілеспрямованість, прогностичність, аналітичний підхід, адаптивність	
Наставник	всезагальний розвиток	знання потреб підлеглих	вміння проводити тренінги та коучінг	емоційний інтелект, інноваційність, комінкабельність	
Виконавець	втілення місії та цінностей, створення можливостей	знання шляхів та ресурсів для втілення місії	вміння розподіляти ресурси та делегувати повноваження	гуманність, людяність, проактивність	

Джерело: розроблено автором

На наш погляд, можна виокремити такі основні якості (компетенції) керівника:

1. Прагнення вести за собою. “Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найкращий, найкоротший, найбезпечніший”. Лідер не лише спрямовує та веде своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним.
2. Мотивація першості. Для того, щоб стати лідером недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.
3. Впливовість. Бути лідером і вести людей за собою означає – бути впливовою людиною (авторитетом для інших).
4. Заглибленість та закоханість у свою справу, коли “мотив діяльності відповідає самій діяльності”.

5. Професійність і креативність. Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій.

6. Психологічна надійність – здатність підтримувати необхідну рівновагу між “Я хочу”, “Я можу” і “Я повинен” у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності.

7. Адекватна самооцінка та саморегуляція. В особистості лідера зазвичай поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та цілей.

8. Самовдосконалення. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, удосконалювати свої вміння і навички кожного дня [19].

Доцільно мотивувати розвиток державної служби, надаючи низку переваг, щоб залучити потенційних державних службовців:

➤ престиж: усі переглянуті програми мають на меті позиціонувати державну службу як елітну, таку, якої варті найкращі спеціалісти. Це можливо реалізувати лише за допомогою застосування суворих методів відбору та наданні професійних можливостей росту. Можливість подати заявку має широко рекламуватися в школах і ЗМІ, успішні кандидати повинні відзначатися публічно.

➤ навчання: державна служба має передбачати залучення кандидатів, зацікавлених у постійному професійному зростанні, пропонуючи низку можливостей формального та неформального навчання, включаючи навчання в класі, спостереження, наставництво та робочі проекти. Результати навчання доцільно відображати в індивідуальних планах розвитку, які формують особову справу майбутнього службовця. Можливості навчання часто охоплюють поєднання обов’язкових курсів (тобто, що охоплюють функції державної служби) та факультативних тренінгів, які дозволяють розширити практичний досвід. Учасники проходять коучинг, щоб навчитися ключовим навичкам на основі досвіду наставників.

➤ розвиток кар'єри: ключовим елементом державної служби має бути перспектива кар'єрного росту. Просування по кар'єрним сходам перетворюється на потенційні грошові вигоди для учасників через декомпенсований режим оплати праці, який неухильно збільшує оплату праці посади підвищеної складності та відповідальності.

Весь прийом на роботу має здійснюватися виключно на основі заслуг, включаючи освітні та професійні кваліфікації, а також компетенції. Просування по службі здійснюється за результатами роботи, в т.ч проведеного навчання та демонстрації дотримання основних цінностей державної служби. Учасники підлягають регулярним оцінкам діяльності для визначення областей для вдосконалення та просування, а також для планування майбутнього працевлаштування учасника в певному органі державної влади чи місцевого самоврядування, департаменті, агентстві тощо.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Підвищення ефективності лідерства державних службовців вже давно є актуальним об'єктом досліджень. Загалом правильним підходом є посилення потенціалу державної служби, завдяки впровадженню політики популяризації державної служби та розгортання програм набору та навчання персоналу.

Для України характерним залишається підхід, в основі якого зусилля, спрямовані на подолання розривів потенціалу, мотивовані нагальною потребою надати послуги чи виконати певні завдання, у тому числі в ситуаціях після стихійного лиха або конфлікту. Ці заходи доповнюють існуючі державні програми, але не вирішують стратегічні задачі щодо довгострокового інституційного зміцнення або фінансової стійкості.

Формування ефективної компетентісно-орієнтованої моделі лідерства передбачає спочатку оцінку і виявлення лідерів в колективі. Це дозволить визначити чіткі цілі подальшої роботи в напрямку розвитку персоналу та визначити майбутні перспективи розвитку лідерства. Рис. 3.2. ілюструє компетентісно-орієнтовану модель лідерства.

Ми виокремили лідерство за призначенням на посаду (формальне) і лідерство, визначено членами самого колективу (неформальне). Формальний лідер завжди володіє владою приймати рішення, тоді як неформальний – здатністю впливати на поведінку та рішення оточуючих. Нами було виокремлено групи компетенцій, якими обов'язково володіє лідер, а також виділено основні відмінності формального та неформального лідерства. Дійсний лідер поєднує в собі якості формального та неформального лідерства. Він виступає і як каталізатор, і як компас, стимулюючи трансформаційну продуктивність у всій організації та гарантуючи, що кожен розуміє стратегічний розвиток.



**Рис 3.2. Компетентісно-орієнтована модель лідерства
[авторська розробка]**

Виявлення людей, які володіють цими життєво важливими якостями, і виховання їх унікального потенціалу є важливими для стійкого успіху організації. Чітко визначені лідерські компетенції дають вам інструменти, необхідні для перетворення цих якостей у вимірну поведінку, привносячи послідовність, ясність і суворість у процес виявлення та виховання лідерів. Простіше кажучи, компетенції визначають поведінку, необхідну для досягнення успіху в конкретній ролі.

На наш погляд, найбільш зручним інструментом для досягнення наведених цілей є анкетування. Опитування дозволяє окреслити загальні тенденції та прагнення того чи іншого колективу, оцінити якісний склад та потенціал.

Таблиця 3.1

Анкета для визначення лідерських якостей

Компетентності	Питання анкети	Пояснення [27]
Командна робота та взаємодія	1. Чи подобається Вам, коли на вас звертають увагу?	розуміння ваги свого внеску у загальний результат
Ініціативність	а) так (К) б) ні в) важко відповісти (Н)	усвідомлення необхідності самостійно шукати можливості якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків
Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів	2. Чи вважаєте ви, що заслуговуєте на підвищення?	уміння встановлювати чіткі, реальні, досяжні групові чи індивідуальні цілі та пріоритети;
Мотивація	а) так (К) б) ні в) важко відповісти (Н)	розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади
Адаптивність		
Проведення публічних виступів	3. Чи часто Ви висловлюєте власну думку на загальних зборах?	вміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок;
Адаптивність		здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію; здатність правильно розставляти акценти та аргументувати позицію;
Обґрунтування власної позиції	а) постійно (К) б) ні (Н) в) іноді	
Відповідальність	4. Чи мали ви якісь особливі обов'язки в класі (школа) або групі (університет)?	усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур
Доброчесність	а) так _____ (К) б) ні в) я вважаю, що подібні речі відволікають від навчання (Н)	
Ініціативність		
Комунікація та взаємодія	5. Чи часто Вам вдається переконати співрозмовника у своїй правоті?	уміння слухати та розуміти співрозмовника, визначати його реакцію на висловлювання або вчинок та при необхідності коригувати свою поведінку з метою недопущення неприємних для інших ситуацій чи настання небажаних наслідків
Тактовність та повага до інших точок зору	а) так (К) б) ніколи в) я поважаю думку інших (Н)	
Управління конфліктами	6. Наведіть приклад ситуації, коли Вам було складно прийняти рішення	спрямування на досягнення спільних цілей та врахування інтересів усіх учасників, об'єктивне обговорення проблемних питань;
	а) відкрита відповідь (К) б) таких ситуацій не виникало	керування своїми емоціями, розуміння емоцій учасників;
Досягнення результатів	7. Дилема Раскольнікова: Чи можна пожертвувати непотрібною меншістю заради блага більшості?	здатність до чіткого бачення результату діяльності;

Тактовність та повага до інших точок зору	а) так (К) б) ні (Н).	вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності;
Управління організацією роботи	8. Чи втрачаєте ви відчуття часу на роботі?	ефективне управління ресурсами; чітке планування реалізації;
	а) так (Н) б) ні (К) в) іноді трапляється	ефективне формування та управління процесами
Стресостійкість	9. Чи сприймаєте ви критику на свою адресу?	уміння розуміти та управляти своїми емоціями;
	а) так б) ні (К) в) складно відповісти (Н) .	здатність до самоконтролю; здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики

Джерело: авторська розробка на основі проведених досліджень

Анкетування призначене для базового виявлення лідерських здібностей в колективі. Розроблена анкета містить орієнтовні 10 запитань, і з відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє певна особа персональними психологічними якостями, необхідними лідеру. Запропонована анкета є лише оглядовим прикладом, оскільки для оцінки в реальних умовах мінімальна кількість питань має становити щонайменше 50.

Для таких анкет в кожному питанні визначається ключова відповідь (К) та нульова відповідь (Н), за вибір якої дається відповідно найбільша і найменша кількість балів. За кожну відповідь, що співпадає з ключовою, респондент отримує 2 бали, за часткову відповідь – 1 бал, в іншому випадку - 0 балів. Якщо сума балів становить менше 50% відсотків від максимально можливої, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів перевищує 50%, але є менше, ніж 75%, то якості лідера можна оцінити як посередні. Якщо сума балів складає від 75% до 95%, то таку особистість можна розглядати в якості лідера в колективі. Варто наголосити, якщо сума отриманих балів відрізняється від максимальної на 1-5 %, це свідчить вже не про лідерські, а про диктаторські нахили опитуваної особи. Тобто така людина не зможе ефективно управляти організацією, оскільки має на меті не розвиток персоналу чи підрозділу, а задоволення власних потреб.

Важливим елементом розвитку лідерських компетентностей державного службовця є самооцінювання. З цією метою пропонуємо скористатися

широковідомим підходом CAF, який дозволяє впроваджувати систему оцінки якості в органах публічної влади [21].

Метою CAF є: впровадити в державне управління принципи загального управління якістю (Total Quality Management), перехід від "плануй-виконуй" ("plan-do") до "плануй-виконуй-перевіряй-дій" ("plan-do-check-act"); проведення діагностики; якісна комунікація; порівняльне навчання (bench learning) між організаціями [58]. CAF можна застосовувати до публічної адміністрації на загальнодержавному та місцевому рівні. Модель можна застосовувати до всього органу чи організації, або до окремого підрозділу, якщо він достатньо автономний у своїй діяльності. У деяких випадках у великих інституціях самооцінювання може охоплювати лише частину організації, тобто певний структурний підрозділ або департамент [60]. Ми пропонуємо застосувати принципи CAF для самооцінювання діяльності лідера.

У процесі оцінювання CAF враховує такі особливості: демократична відповідальність/підзвітність; урахування законодавчої, правової та нормативної бази; зв'язок із політичним рівнем; залучення стейкхолдерів; досконалість системи надання послуг; ефективне бюджетування; цілеспрямованість; управління інноваціями.

Загальну схему оцінювання лідерських якостей державного службовця ілюструє рис.3.2. Модель CAF містить в основі базису для оцінки наступні складові: лідерство; людський капітал; стратегію; партнерство та ресурси; процеси, продукти та послуги. Підсумовуюча оцінка проводиться на основі результируючих показників: результати для співробітників, результати для споживачів, результати для суспільства. Оцінювання в балах кожного критерію і складових моделі має на меті: надати інформацію про певні напрями, які насамперед потребують удосконалення; виміряти власний прогрес, проводячи оцінку за критеріями CAF щороку в контексті управління якістю; відзначити як позитивний досвід сфери, в яких отримані найвищі бали за критеріями "чинників" та "результатів". Високі бали в групі критеріїв

"результати" свідчать про наявність позитивного досвіду у групі "чинники"; допомогти знайти партнерів для зіставлення управлінських підходів (benchmarking) та порівняльного навчання (bench learning) [15].

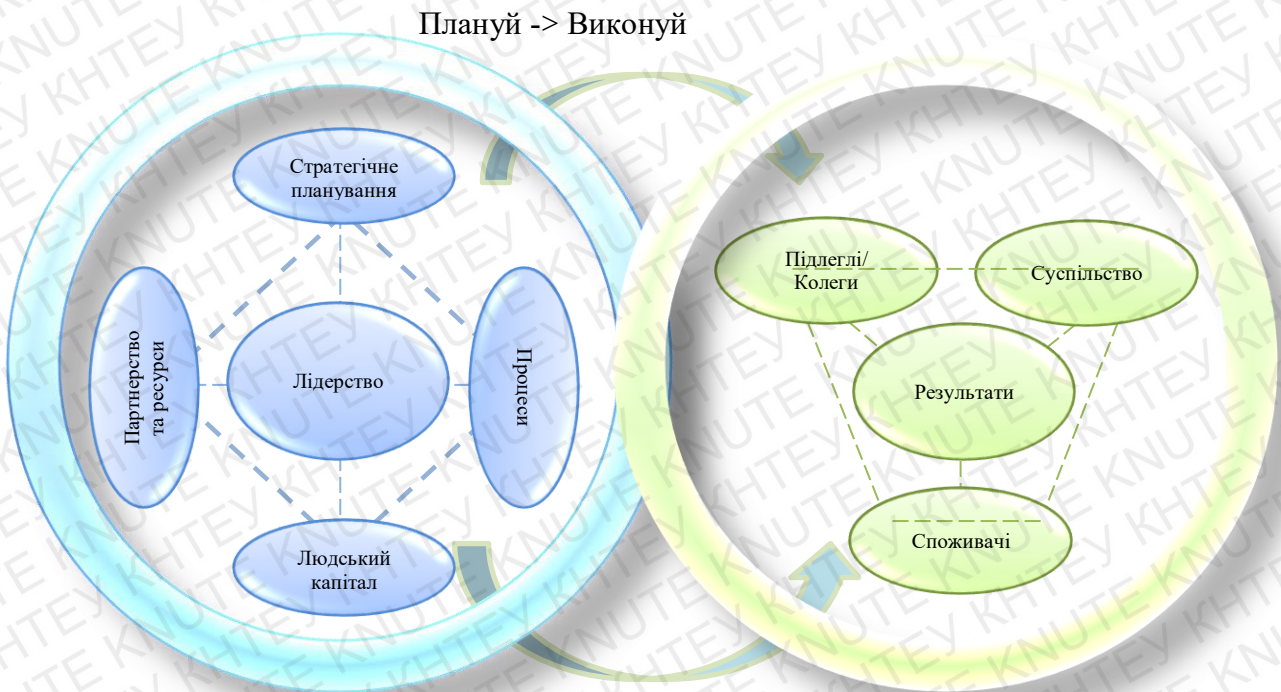


Рис 3.2. Застосування принципів САГ для самобцінювання діяльності лідера [авторська розробка]

При застосуванні до керівної ролі компетентності допомагають визначити ідеальну поведінку, визначити сфери подальшого розвитку та допомогти лідерам діяти ефективно. Недостатньо визначити лідерські здібності, важливо розвинути та продемонструвати ці компетенції. Нові навички, які вимагаються від лідерів, не завжди є такими, які можна отримати в традиційних класах, де учасники пасивно сприймають інформацію. Натомість навчання необхідно доповнити іншими програмами розвитку.

Ефективне навчання відбувається в результаті практики та досвіду на роботі, тому важливо забезпечити більш інтерактивні, практичні підходи. Практична складова формування лідерських компетенцій включає:

- ротації робочих місць, які дозволяють керівникам отримувати досвід інших ролей, навчатися в різних відділах і краще обізнатися з операціями в масштабах всієї організації.
- індивідуальний коучинг та наставництво, де учасники працюють у парі з більш досвідченими лідерами, які надають рекомендації, пропонують підтримку та діляться знаннями.
- груповий коучинг та спілкування, щоб учасники могли вчитися один у одного та налагоджувати цінні зв'язки.
- навчання дій, де лідери мають можливість працювати та навчатися разом у командах, вирішуючи реальні проблеми (коротко- чи довгострокові випадки чи проекти) та розмірковуючи над своїми діями.
- eLearning, що дозволяє керівникам навчатися у власному темпі та відповідно до власного графіка.
- симуляції, де лідери можуть безпечно практикувати навички, які вони вивчають.

На додаток до включення ширшого діапазону можливостей навчання, навчальне середовище надає пріоритет самостійному зростанню. Лідери повинні брати на себе відповідальність і відігравати активну роль у процесі формування нових компетенцій. Вони повинні бути відповідальними перед собою та організацією та володіти своїм зростанням. І вони повинні розуміти, які методи, підходи та навчальні середовища найкраще підходять для них.

Коли варіанти навчання зіставляються з компетенціями та рівнями кваліфікації, компетенції пропонують міцну основу для самостійного навчання та розвитку. Лідерські компетентності можуть розширюватися шляхом підвищення кваліфікації (дод. А). Лідери можуть чітко бачити навчальні ресурси, які можуть допомогти їм дістатися туди, куди їм потрібно йти, і вони мають свободу вибирати шлях розвитку, який їм найкраще підходить.

Загалом в контексті розвитку лідерського потенціалу, добре себе зарекомендували такі сучасні методи навчання лідерів публічної служби:

1) фокус-групи (їхньою перевагою є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій) [10];

2) інтерв'ю перед камерою (такий метод дає змогу справити та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, навчитися відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо);

3) тренінги (це ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання);

4) рольові ігри (ефективний динамічний метод навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взятую із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати) [24; с.193];

5) спільні дискусії (найкраще їх проводити з різними зацікавленими експертами, це дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набути умінь приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо) [24; с.194];

6) міні-лекції (в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання) [42].

Таким чином, найважливішим фактором, здатним підвищити ефективність і дієвість державної служби, її соціальну спрямованість, сприяти розвитку лідерського потенціалу та формуванню відповідного набору компетентностей є рівень професійної підготовки державних службовців. Від ступеня прояву теоретичних знань і практичних навичок державних службовців в процесі виконання ними службових обов'язків багато в чому

залежить те, наскільки швидко відбудеться зміна стратегії виживання на стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначено теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства. Одним з найбільш усталених наборів досліджень лідерства є транзакційно-трансформаційне лідерство. Керівники державної служби працюють у всіх сферах, секторах для вирішення поточних та нових політичних викликів. Ефективні керівники державної служби вирішують проблеми, використовуючи нові технології, одночасно підтримуючи та підвищуючи рівень надання адміністративних послуг. Лідерство часто згадується як риса або набір навичок, пов'язаних зі здатністю переконувати, мотивувати та направляти групу до бажаного результату.

Досить часто пропонується поняття «реального управлінського лідерства», яке, виникає внаслідок поєднання посадового та соціального лідерства. Визнання потреби у лідерстві обумовлює усвідомлення необхідності зміни своїх підходів до управління – обґрунтованість дій, більша прозорість, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, здатність враховувати зміни контексту.

Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні. компетентнісний підхід до розвитку спроможності лідерів реалізується в кожній країні по-своєму, з урахуванням ментальності, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі. Так, в Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. У США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників», який містить п'ять груп компетенцій.

Рамкові компетенції представляють собою набір компетенцій, які відіграють важливу роль для відомства в цілому, але також можуть

використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій керівництва відомства. Найбільш розвинутою ідеєю компетенцій отримала у Великобританії. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками

Сучасне суспільство вимагає від органів влади швидкого вирішення нагальних проблем та наявності стратегічної перспективи. В зарубіжній практиці в контексті аналізу лідерських якостей державного службовця, популярним є співставлення урядових організацій та приватного сектору.

Досліджено механізм формування лідерського потенціалу державного службовця. На наш погляд, можна виокремити чотири ключові сфери, кожна з яких представляє конкретні завдання та навички, сформульовані в залежності від суспільної потреби в процесі розвитку відносин між державною службою та суспільством, яке вона обслуговує.

Політичний аспект: робота лідера зі своїми виборцями, стосується, в першу чергу, виборних посад і передбачає звітування про хід виконання передвиборчих обіцянок.

Надання послуг та залучення громадян: службовці працюють безпосередньо з громадянами та користувачами державних послуг.

Введення в експлуатацію та укладення договорів: не всі державні послуги надаються безпосередньо державними службовцями.

Співпраця та обмін думками: державні службовці та уряди повинні працювати поза межами організації для вирішення складних завдань.

Розвиток професійного лідерського потенціалу передбачає мобілізацію таких детермінант: неактуалізовані можливості, схильності, здібності, потреби, цінності, риси особистості, приховані структуровані ресурси, резерви, творчі пориви, внутрішня енергія, продуктивні сили, потреби самореалізації та ін.

Надано загальну характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця. Профілі роботи державних службовців повинні визначати лідерські здібності, відповідні посади.

Механізми відбору та призначення повинні ґрунтуватися на визначеному наборі компетентностей і забезпечувати правильну відповідність між керівником та роботою. Компетентність – здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність.

Розвиток управлінської компетентності розглядається відповідно як покращення здатності людини ефективно виконувати управлінську діяльність через удосконалення відповідних якостей (компетенцій).

На наш погляд, доцільно виокремити три основні види компетенцій:

- знаннєві – у формі наявних знань;
- вміннєві – у формі наявних умінь (навичок);
- поведінкові – у формі наявних мотивів, психофізіологічних якостей, цінностей, установок.

Профіль компетентності (рамка компетенцій) керівника-лідера державного органу влади – це стандартизований набір знаннєвих, вміннєвих та поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій.

Запропоновано напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі. Формування ефективної компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства передбачає оцінку і виявлення лідерів в колективі. Це дозволить визначити чіткі цілі подальшої роботи в напрямку розвитку персоналу та визначити майбутні перспективи розвитку лідерства. На наш погляд, найбільш зручним інструментом для досягнення наведених цілей є анкетування.

Важливим елементом розвитку лідерських компетентностей державного службовця є самооцінювання. З цією метою пропонуємо скористатися широковідомим підходом САФ, який дозволяє впроваджувати систему оцінки якості в органах публічної влади. У процесі оцінювання САФ враховує такі

особливості: демократична відповідальність/підзвітність; урахування законодавчої, правової та нормативної бази; зв'язок із політичним рівнем; залучення стейкхолдерів; досконалість системи надання послуг; ефективне бюджетування; цілеспрямованість; управління інноваціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусyak В. В. Психологічні передумови створення позитивного іміджу керівника органу державної влади [Електрон. ресурс] / В. В. Андрусyak. – Режим доступу : <http://kds.org.ua/blog/psihologichni-peredumovi-stvorenniya-pozitivnogo-imidzhu-kerivnika-organu-derzhavnoi-vladi>.
2. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.
3. Батушан В. В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf>.
4. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ : зб. наук. праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 18-25. URL: <http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0dacc6-6e53de2943b1.pdf>
5. Виховання доброчесності та зниження ризиків корупції: навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с. URL: http://bitec.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/nuou_ebook-1.pdf.
6. Впровадження профілів професійної компетенції посад державної служби. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hTjkcVmhWfQJ:www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/3/Presentations5.pptx+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>.
7. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. InternationalScientificJournalofUniversitiesandLeadership. 2017. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033>.
8. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. Вісник Національної академії

- державного управління при Президентові України. 2010. Вип. 2. С. 57-65.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9.
9. Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э. Эмоциональноелидерство: Искусствоуправления людьми на основеэмоциональногоинтеллекта ; пер. с англ. М. : АльпинаПабlishер, 2015. 301 с. 125.
 10. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. Науковий вісник АМУ. 2014. Вип. 2. С. 275–285.
 11. Діденко Н. Г., Стефанова О. А. Сила лідера та його вплив. Київ, 2015. 40 с.
 134. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи. URL: <http://dn.niss.gov.ua/articles/464>.
 12. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>.
 13. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
 14. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 21-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_5.
 15. Кравчук І. Перспективи застосування загальної схеми оцінювання (CAF) в Україн / І.Кравчук; Вісник НАДУ. – 2010. – С. 78–85.
 16. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021 №1 (7). URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf)
 17. Ліпенцев А. Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК) / А. Ліпенцев // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність,

- виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 21 – 23.
18. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти / А. Ліпенцев // Наук. вісн. – 2013. – Вип. 12 «Демократичне врядування». – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com>
 19. Маляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В. Р. Маляєва. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – Вип. 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10..
 20. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами. Кам'янець-Подільський: Друкарня «Рута», 2017. 166 с
 21. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. – Д. : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
 22. Міщишин В. Лідерство на державній службі / В. Міщишин // Вісн. держ. служби України. – № 3/2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://old.csi.org.ua/?p=2424>
 23. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с
 24. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 жовт. – 1 листоп. 2019 р.): у 2 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової. Київ: НАДУ, 2019. Т. 2. 252 с.
 25. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник / М. С. Орлів. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.

26. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf
27. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-odnim-z-najbilshih-viklikiv-suchasnogo-upravlinnya-ye-negotovnist-do-zmin>.
28. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби / І. М. Патлах [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.trn.ua/articles/5931/>.
29. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне упр.: теорія та практика : зб. 187 наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДОКНАУКДЕРЖУПР», 2010. – № 3 – 4. – С. 81 – 89
30. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 16 с.
31. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» : Закон України. Проект від 18.05.2020 № 3491. Київ, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.
32. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.
33. Реформа держслужби продовжується: який наступний етап? 2021. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/news/7160-reforma-derjslujbi-prodovjutsyayakiy-nastupniy-etap>.
34. Розвиток лідерства : [навч. посіб.] / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін.; за ред. І. Ібрагімової]. – К. : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі”, 2012. – 400 с

35. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
36. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/163/159>.
37. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>
38. Синицина Н. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні / Н. Синицина // Державне будівництво [Електрон. ресурс] : наук. фахове вид. ХарРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/index.html>.
39. Стадник М. М. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування / М. М. Стадник, О. А. Александров // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с. – С. 25 – 27
40. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с

41. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
42. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Кадрова політика та публічна служба. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf>.
43. Хаїтов П. О. Організаційне лідерство державних службовців: постановка проблеми / П. О. Хаїтов // Становлення публічного адміністрування в Україні : матер. VII Всеукр. міжвузівської конф. студентів та молодих учених, 23 квітн. 2016 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 240 – 242.
44. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-10-20180901.pdf>
45. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/361994.pdf>
46. Шатун В. Т. Основні компетенції лідерів у системі державної служби в розвинених країнах світу / В. Т. Шатун, І. С. Полторан // Публічне управління та регіональний розвиток. - 2018. - № 2. - С. 427-444. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2018_2_13.
47. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. Věda a perspektivy (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163-175.
48. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. Наукові перспективи. 2021. № 5 (11). С. 217-226.
49. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

50. Kruyen, P. M., and M. Van Genugten. 2017. "Creativity in Local Government: Definition and Determinants." *Public Administration* 95 (3): 825–841. doi:10.1111/padm.2017.95.issue-3.
51. Olsen, J. P. 2005. "Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1): 1–24. doi:10.1093/jopart/mui027.
52. Orazi, D., A. Turrini and G. Valotti (2013), Public sector leadership: New perspectives for research and practice, <http://dx.doi.org/10.1177/0020852313489945>.
53. Osborne, S. (2006), The new public governance?, <http://dx.doi.org/10.1080/14719030600853022>.
54. Ospina, S. (2017), "Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies", *Public Administration Review*, <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12706>.
55. Park, S. and H. Rainey (2008), "Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies", *International Public Management Journal*, Vol. 11/1, pp. 109-142, <http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887954>.
56. Peter M. Kruyen & Marieke Van Genugten (2020) Opening up the black box of civil servants' competencies, *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: [10.1080/14719037.2019.1638442](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442)
57. Rowland, D. (2016), *Why Leadership Development Isn't Developing Leaders*, Harvard Business School Publishing Corporation.
58. Staes P., Thijs N., Stoffels A., Geldof S. Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity — What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework. — Maastricht: EIPA, 2011. — 160 p.
59. Stoker, G. (2006), "Public value management: A new narrative for networked governance?", *American Review of Public Administration*, <http://dx.doi.org/10.1177/0275074005282583>.

60. Thijs N., Staes P. From self assessment to external feedback // Eipascope. — 2010. — № 1. — P. 9—14
61. Wilson, R. (2013), A N T I H E R O * The Hidden Revolution in Leadership & Change, Osca Agency Ltd, <https://osca.co/publications/anti-hero-the-hidden-revolution-in-leadership-change/> (accessed on 1/07/2020)
62. Zhang Y., Waldman D. A., Han Y.-L., Li X.-B. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*. 2015. № 58(2). P. 538-566.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПЕРЕЛІК

пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році*

(затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27.08.2020 № 154-20)

1. Загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації:

- голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (не рідше одного разу на три роки);
- з питань запобігання корупції;
- з питань управління публічними фінансами.

2. Загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації з питань:

- впровадження інструментів діджиталізації в місцевих державних адміністраціях;
- гендерної рівності;
- детінізації доходів;
- дотримання прав людини та протидії дискримінації;
- євроатлантичної інтеграції;
- європейської інтеграції;
- забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю;
- запобігання корупції;
- інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- комунікації та взаємодії;
- лідерства;
- організації діяльності голів місцевих державних адміністрацій в умовах реформ;
- реалізації державної регіональної політики; стратегічного управління та планування;
- стратегічних комунікацій;
- управління змінами;
- управління персоналом на державній службі;
- управління публічними фінансами.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

**РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ**

Студентки 2 курсу 5 м групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»,
спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

Теслі Ірини
Володимирівни

Науковий керівник :
доктор економічних наук,
професор

Новікова Наталія
Леонідівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Дьяченко Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 38 сторінок, в т.ч. 4 таблиці, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 62 найменування, викладене на 8 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладені на 5 сторінках.

Метою дослідження є вивчення підходів до формування лідерських компетентностей державного службовця та надання на цій основі практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на державній службі.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:
визначити теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства;
проаналізувати зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні;

дослідити механізм формування лідерського потенціалу державного службовця;

надати загальну характеристику профілю лідерських компетентностей державного службовця;

запропонувати напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі.

Об'єктом дослідження виступає процес створення профілю лідера-державного службовця в сучасних умовах.

Предметом дослідження є прикладні та теоретичні аспекти формування лідерських компетентностей.

У роботі використано такі методи дослідження: з метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту поняття лідерства (п. 1.1), дослідження зарубіжного досвіду формування лідерських компетентностей (п. 1.2); аналізу та синтезу, кількісного та якісного аналізу – для формування пропозицій щодо лідерських компетентностей державного службовця (Р.3) тощо.

У першому розділі визначено теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства. Одним з найбільш усталених наборів досліджень лідерства є транзакційно-трансформаційне лідерство. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні. компетентнісний підхід до розвитку спроможності лідерів реалізується в кожній країні по-своєму, з урахуванням ментальності, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі.

У другому розділі досліджено механізм формування лідерського потенціалу державного службовця. На наш погляд, можна виокремити чотири ключові сфери, кожна з яких представляє конкретні завдання та навички, сформульовані в залежності від суспільної потреби в процесі розвитку

відносин між державною службою та суспільством, яке вона обслуговує. Надано загальну характеристика профілю лідерських компетентностей державного службовця. Профілі роботи державних службовців повинні визначати лідерські здібності, відповідні посаді.

У третьому розділі Запропоновано напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі. Формування ефективної компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства передбачає оцінку і виявлення лідерів в колективі. Це дозволить визначити чіткі цілі подальшої роботи в напрямку розвитку персоналу та визначити майбутні перспективи розвитку лідерства.

АНОТАЦІЯ

Тесля Ірина Володимирівна

Розвиток лідерських компетентностей державних службовців

У випускній кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади визначення сутності поняття лідерства. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні. компетентнісний підхід до розвитку спроможності лідерів реалізується в кожній країні по-своєму, з урахуванням ментальності, економічної та політичної ситуації та інших факторів, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі. Досліджено механізм формування лідерського потенціалу державного службовця. Надано загальну характеристику профілю лідерських компетентностей державного службовця. Запропоновано напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі.

Ключові слова: лідерство, компетентності, державна служба, управління, навчання персоналу.

SUMMARY

Teslya Iryna Volodymyrivna

Development of leadership competencies of civil servants

In the final qualifying work, the theoretical bases of definition of essence of concept of leadership are defined. Foreign experience in the development of leadership competencies in public administration is analyzed. Competence approach to the development of leadership capacity is implemented in each country in its own way, taking into account the mentality, economic and political situation and other factors influencing the formation and development of leadership in the civil service. The mechanism of formation of leadership potential of a civil servant is investigated. The general characteristic of a profile of leadership competences of the civil servant is given. The directions of improvement of the competence-oriented model of leadership in the civil service are offered.

Key words: leadership, competencies, civil service, management, personnel training.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу

Теслі Ірини Володимирівни студентки 2 курсу 5м групи заочної форми навчання спеціальності № 281 спеціалізації “Публічне управління та адміністрування” на тему “Розвиток лідерських компетентностей державних службовців”

В пред’явленій роботі досліджено актуальну тему, пов’язану із важливістю питання лідерства та розвитку лідерського потенціалу в сучасних умовах функціонування українського суспільства.

Теоретична частина роботи ґрунтовно розкриває сутність розуміння концепції лідерства в сфері публічного управління, дає змогу сформулювати ключові аспекти компетентнісного підходу щодо визначення вимог посадовців.

Робота ґрунтується на даних інформації та аналізу роботи в державних службах України та різних країн світу.

У ході дослідження визначено теоретичні засади сутності поняття лідерства та компетентності. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні, досліджено механізм формування лідерського потенціалу державного службовця. Надано загальну характеристику профілю лідерських компетентностей державного службовця та запропоновано напрями удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі лідерства на державній службі, яка дозволить визначити чіткі цілі подальшої роботи в напрямку розвитку персоналу та визначити майбутні перспективи розвитку лідерства.

Робота свідчить про вміння студента самостійно працювати з науковою літературою і статистичними матеріалами, логічно, послідовно та аргументовано викладати матеріал, робити власні кваліфіковані та обґрунтовані висновки.

В цілому робота носить науковий характер і заслуговує позитивної оцінки.

Враховуючи складність і актуальність теми, високий рівень і якість її виконання, робота рекомендована до захисту.

Рецензент

Міський голова



Ігор Сапожко

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

я, Ткаченко Тетяна Володимирівна,
повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з
використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній
кваліфікаційній роботі на тему: «Роль та місце державних органів» не
міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих
запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

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

« » 2021 року



(підпис)

Згода

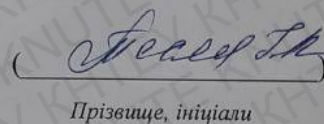
Я, Олександр Федорук,

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:
«Вплив економічної константності доходу на результати»
несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у
роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком
випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую,
що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового
користування.

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

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

« » 2021 року


Підпис
Прізвище, ініціали