

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Мітеніної Дар`ї Євгенівни

академічної групи 281-20-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Формування лідерства в публічному управлінні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління
(повна назва)
_____ О.Г. Вагонова _____
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2024 року
р

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

Студентці Мітеніній Д. Є. академічної групи 281-20-1 ФМ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньою програмою Публічне управління та адміністрування
на тему «Формування лідерства в публічному управлінні»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 474-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження поняття та сутності лідерства в публічному управлінні. Роль лідерських якостей в публічному управлінні	27.05.24 – 10.05.24
Аналітичний	Аналіз методів і засобів формування лідерських якостей в публічному управлінні. Дослідження практичних аспектів розвитку лідерства в органах публічного управління.	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Міжнародний досвід підвищення ефективності лідерства в публічному управлінні. Напрями вдосконалення лідерських якостей в органах публічного управління в Україні.	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано _____ Сергієнко Е.О.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)
Дата видачі 25 травня 2024 р.
Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.
Прийнято до виконання _____ Мітеніна Д.Є.-----
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО, МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА, ЕТАПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Формування лідерства в публічному управлінні».

65 с., 8 рис., 5 табл., 40 використаних джерел, додатки.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в діяльності публічних службовців.

Предметом дослідження є формування лідерства в публічному управлінні.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних засад лідерства в публічному управлінні і розробка практичних рекомендацій щодо формування лідерства в публічному управлінні.

Методологія дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань будуть використані загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз і синтез, порівняння, систематизація та узагальнення, а також соціологічний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі виконано оцінку теоретичних основ лідерства в публічному управлінні, визначено поняття та сутність лідерства.

У другому розділі досліджено практичні аспекти розвитку лідерства.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей органах публічного управління в Україні.

Практичне значення результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути застосовані в органах публічного управління для вдосконалення їх діяльності та підвищення ефективності керівництва.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні.....	6
1.2. Роль лідерських якостей в публічному управлінні.....	15
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	23
2.1. Методи і засоби формування лідерських якостей в публічному управлінні.....	23
2.2. Практичні аспекти розвитку лідерства в органах публічного управління.....	31
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	41
3.1. Міжнародний досвід підвищення ефективності лідерства в публічному управлінні.....	41
3.2. Напрями вдосконалення лідерських якостей в органах публічного управління в Україні.....	47
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність данної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи публічного управління та адаптації її до сучасних викликів і потреб суспільства. У сучасному світі, де стрімко розвиваються технології та змінюються вимоги громадян до якості послуг, формування лідерства в публічному управлінні стає критично важливим завданням. Лідерство є ключовим фактором, що сприяє ефективному функціонуванню публічних інституцій, прийняттю інноваційних рішень та підвищенню рівня задоволеності громадян діяльністю публічних інституцій.

Лідерство в публічному управлінні – відносно не нова, але надзвичайно важлива концепція, яка акцентує увагу на необхідності якісних змін у роботі посадовців. Воно передбачає ефективне використання наявних ресурсів, розвиток креативності, критичного мислення та адаптивності. Успішний розвиток лідерських компетенцій у посадовців вимагає системного підходу, що включає навчання, тренінги та впровадження сучасних методів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що сучасні проблеми лідерства в публічному управлінні постійно досліджуються науковцями як у країні, так і за кордоном. Ці дослідження спрямовані на формулювання науково-раціональних пропозицій щодо вдосконалення системи публічного управління відповідно до вимог принципів, що діють у сучасному суспільстві, та створення реальних умов для розвитку лідерських якостей. Найважливіші питання, пов'язані з досліджуваною тематикою, висвітлені в працях дослідників, які займаються питаннями розвитку лідерства (Є. Баран, Л. Бізо, Дж. Блондель, І. Ібрагімова, О. Кікоть, І. Сурай, Т. Федорів, Л. Шевченко), лідерськими якостями (Г. Бертуччі, Р. Дафт, Н. Маккіавеллі, М. Герман), професійними компетенціями (О. Бакаєва, М. Коновалова, А. Ліпенцев, П. Хаїтов, Д. Шихненко) тощо.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних засад лідерства в публічному управлінні і розробка практичних рекомендацій щодо формування лідерства в публічному управлінні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Розглянути основні концепції лідерства в публічному управлінні.
2. Описати роль лідерських якостей у діяльності посадовців.
3. Проаналізувати методи та засоби формування лідерських якостей.
4. Дослідити практичні аспекти розвитку лідерських якостей в органах публічної влади.
5. Описати міжнародний досвід підвищення ефективності лідерства в публічному управлінні.
6. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення лідерських навичок публічних службовців в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в діяльності публічних службовців.

Предметом дослідження є формування лідерства в публічному управлінні.

Методологія дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань будуть використані загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз і синтез, порівняння, систематизація та узагальнення, а також специфічні методи, такі як соціологічний аналіз, анкетування та інтерв'ювання.

Практичне значення результатів. Результати роботи матимуть практичну цінність для адміністративних структур та органів влади, які зможуть використати їх для покращення якості своєї діяльності та взаємодії з громадянами.

Сфера використання результатів дослідження. Отримані результати дослідження, сформовані у вигляді рекомендацій, можуть бути використані

органах публічного управління для вдосконалення їх діяльності та підвищення ефективності керівництва.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку інформаційних джерел (40). Текстова частина викладена на 65 сторінках, проілюстрована на 18 рисунках та 5 таблицях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні

У сучасному світі дедалі частіше лунають дискусії про запровадження нових типів політичних лідерів. Це пов'язано з трансформацією джерела влади, засобів влади і впливу на світовій арені внаслідок таких процесів, як глобалізація, інформаційна революція - поширення інформації у величезних масштабах, яких ніколи не було раніше, роль демографічних змін, міграційних тенденцій та зміни клімату. З трансформацією політичної реальності стабільні класичні типи лідерства стають застарілими.

Сучасні лідери володіють владою з інших причин, ніж їхні попередники. Це призводить до формування нової моделі лідерської поведінки в публічному управлінні, яка об'єднує нові якості та формує нові типи лідерського впливу, оскільки попередні моделі вже не є дуже ефективними. Фактично, з початку нового століття публічне управління переживає кризу лідерства. Старі принципи управління втрачають свою ефективність. Це одна з головних проблем у формуванні та розвитку лідерства в публічному управлінні. У таблиці 1.1 показано зміни в організаціях у XX та XXI століттях [1]. Ще з часів Стародавньої Греції робилися спроби зрозуміти феномен лідерства в соціальній організації та усвідомити константні характеристики цієї цінності.

Це питання залишається в центрі політичних досліджень. Як створюється і розподіляється влада, які люди можуть заповнити порожнечу і якими якостями повинен володіти справжній лідер? Різні дослідники мали справу з усіма цими питаннями, і всі вони погоджуються, що термін «лідер» (не тільки в політичній сфері) викликає багато емоцій. Це дуже гламурна і водночас відповідальна позиція.

Таблиця 1.1

Зміни в організаціях ХХ та ХХІ століть

ЗМІНИ У СТРУКТУРІ ОРГАНІЗАЦІЙ	
Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Бюрократичні	Небюрократичні, характеризуються меншою кількістю правил і працівників
Організовані в такий спосіб, коли керівники вищого рівня здійснюють управління	Організовані в такий спосіб, коли керівники є лідерами, а управління здійснюють працівники базового рівня
Політики й процедури мають багато взаємозалежностей у внутрішній сфері організації	Політики й процедури обумовлені мінімальними взаємозалежностями в середині організації, зорієнтовані на клієнтів
ЗМІНИ В КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЙ	
Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Сфокусовані на внутрішніх питаннях	Зовнішньо орієнтовані
Централізовані	Уповноважуючі, надихаючі
Рішення приймаються повільно	Рішення приймаються швидко
Політичні	Відкриті та прозорі
Не схильні до ризиків	Більш толерантні до ризиків

Лідерство торкається багатьох «вічних» проблем публічного управління та політології: моралі, прагматизму, розуміння цінностей та вміння керувати людською спільнотою. Реальність в Україні потребує лідерів, які здатні відповідати на виклики часу, які здатні виконувати свої завдання повному, відповідно до нових цінностей, що призводить до змін у публічному управлінні та культурі.

Звичайно, кожен рівень або функція лідерства має свої особливості, але лідерство на всіх рівнях є загальною вимогою до менеджерів. Лідерство – це не просто абстрактне слово, а норма поведінки, яку моделюють і якої очікують. Таким чином, можна сказати, що лідерство – це те, чому навчаються, принцип, який застосовується, і компетенція, яка розвивається і

цінується, незалежно від того, чи обрана людина на керівну посаду, чи виконує вона її обов'язки [1].

Дослідники по-різному трактують термін «лідерство», наприклад, як відносини між лідером і членами команди, які спілкуються і співпрацюють для досягнення реальних змін і результатів, що відображають спільні цілі [2, с. 564]. Лідерство – це процес взаємодії між лідером і послідовниками для досягнення групових, організаційних і соціальних цілей [3, с. 661]; це здатність впливати на людей через емоційну привабливість, а не владу [4, с. 33-48].

На думку І. Сурай, лідерство проявляється через процес взаємодії, в якому одна людина (лідер) знає і виражає потреби та інтереси інших; таким чином можна здобути престиж і вплив, а інші, особливо послідовники, відмовляються від частини своєї влади для досягнення власних інтересів [5]. І. Сурай стверджує, що лідерство слід розглядати як ситуацію влади, пов'язану з позицією лідера і прийняттям ним рішень [6, с. 45]. Вплив лідера на своїх послідовників значною мірою визначається владними ресурсами, які є в його розпорядженні. Ідеальною ситуацією лідерства є така, в якій лідер ефективно поєднує два джерела влади: формальну владу та особисту владу (особистісні характеристики), неформальну владу.

На думку Д. Блонделла, лідерство – це влада, яка проявляється у здатності лідера змусити інших робити те, що вони не хочуть робити або не стали б робити в іншому випадку [6, с. 22]. На його думку, лідерство – це форма влади, характерна для процесів управління зверху вниз, і влада належить індивіду або групі, а не більшості [6, с. 28].

Поширена в літературі класифікація лідерства ґрунтується на низці критеріїв, найважливішим з яких є прагнення до влади. За даними дослідників, приблизно 8 % населення країни «жадають влади». Для них влади ніколи не буває достатньо, і чим більше влади вони мають, тим сильніше їхнє бажання її розширювати.

Влада завжди пов'язана з позицією лідера, соціальною позицією, пов'язаною з прийняттям рішень, а в лідерстві дуже важливо приймати рішення, які повністю або частково задовольняють потреби членів групи, інакше члени групи перестануть підтримувати лідера в його завданнях. У політології та державному управлінні поняття влади визначається як універсальна, базова і центральна категорія, має багато аспектів і так чи інакше пов'язана з поняттям лідерства.

Енциклопедія державного управління [7, с. 90] дає такі визначення «влади» як багатоаспектного соціального, політичного і правового поняття:

- відносини між людьми, за яких один домінує, а інший підкоряється
- здатність виконувати певну функцію
- здатність соціально-політичної системи забезпечувати виконання своїх рішень
- самоорганізація людського суспільства, заснована на розподілі управлінських і виконавчих функцій.
- здатність до волевиявлення. у теоретичному аналізі функції та ролі політичних лідерів у системі владних відносин використовуються різні критерії.

М. Германн [8] запропонував раціональну класифікацію політичних лідерів. Він розділив лідерів за трьома основними напрямками і чітко визначив основні функції цих трьох груп лідерів:

1. «Лідер-провайдер» вбачає свою діяльність у реалізації та задоволенні конкретних потреб та інтересів своїх послідовників і прихильників. Він розглядає себе як працівника, який виконує лише певну кількість завдань. Своє завдання він вважає виконаним, коли досягає поставлених цілей;

2. Дії керівника нагадують гасіння пожежі, ґрунтуються на швидкому реагуванні на нестандартні соціальні ситуації. Він схильний негайно і швидко реагувати на негативні загрози існуванню суспільства. Цей тип лідера зазвичай володіє певними організаторськими якостями, здатними змінити розстановку сил у колективі;

– «маріонетковий лідер» перебуває під впливом групи близьких соратників, від яких він або вона повністю залежні. Інтереси таких працівників зазвичай зосереджені на власних цінностях і бажаннях [8].

3. Поширений у сучасному світі, але, як правило, не в чистому вигляді, а з елементами двох інших типів лідерів. Проте в сучасному інформаційному суспільстві цей тип лідерства стає все більш поширеним, в основному завдяки соціальним факторам.

Макіавеллі також розрізняв різні типи лідерів відповідно до їхнього стилю керівництва. Одних він називав «левами» (лідери, які прокладають шлях до влади), а інших – «лисицями» (лідери, які шукають більш практичні та економні способи досягнення результатів влади) [8].

Це визначення залишається актуальним і сьогодні. Партнери та прихильники – найважливіший ресурс для будь-якого лідера. Без їхньої підтримки лідеру практично неможливо досягти бажаних результатів. Таким чином, можемо визначити ще одну характеристику лідерства в державному управлінні: легітимність і виправданість.

Ідеальною є модель, в якій державне управління ґрунтується на демократії, а легітимність лідера – на верховенстві права, і навпаки. Низка сучасних досліджень показує, що застосування дисциплін розвитку в державному управлінні дає змогу лідерам державного управління набути управлінських компетенцій.

Лідерство в публічному управлінні – це взаємодія лідерів і послідовників (у даному випадку керівників і підлеглих), заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади, адаптованих до ситуації, з метою мотивування людей на досягнення спільних цілей.

Метою проектування та розвитку менеджменту в публічному управлінні є досягнення нової якості організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності органів публічної влади як об'єктів управління та їх взаємодії з громадянами як суб'єктами управління [9].

Розвиток менеджменту в публічному управлінні відбувається в контексті реформування державного управління та державної служби і знаходить своє відображення в законодавчих документах, зокрема в прийнятому Урядом України Законі «Про державну службу».

- Закон України «Про державну службу в Україні», створює правові та організаційні засади для розвитку професійної, політично нейтральної, ефективної та орієнтованої на громадян державної служби, яка працює в інтересах держави і суспільства;

- Проєкт Стратегії сталого розвитку «Україна 2030», яка визначає дорожню карту та основні пріоритети, цілі та напрями, а також індикатори захисту та соціально-економічні, організаційні, політичні та правові умови становлення і розвитку України;

- Стратегія реформування державного управління України до 2025 року, метою якої є вдосконалення державного управління шляхом забезпечення державного управління професійними лідерами, здатними впроваджувати національні реформи та забезпечувати необхідні зміни [9].

Загалом законодавча база України сприяє розвитку лідерства в державному управлінні. Однак необхідність реформування та розвитку державного управління висуває нові вимоги до нормативно-правової бази з точки зору аспектів розвитку лідерства. Зокрема, необхідно розробити процедури визначення лідерських якостей державних службовців та критерії їх оцінки.

Проблеми, які наразі перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні, полягають у наступному:

- недосконалість законодавства, яке не завжди враховує національний та міжнародний досвід розвитку людських ресурсів у державному секторі;

- брак прикладів належної практики управління людськими ресурсами в державних установах та органах місцевого самоврядування, а також відсутність простору для діалогу щодо проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері.

– Роль і статус кадрових служб для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не адаптовані до нових потреб і викликів сьогодення;

– недостатня та неефективна система освіти і навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: система освіти і навчання не приділяє достатньої уваги розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [9].

Сучасний демократичний лідер – це людина з винятковими якостями. Тому знання, навички та вміння, набуті через освіту, мають велике значення для якості державного управління, особливо на керівних посадах.

Лідери, які зосереджуються на підвищенні якості державних послуг, проявляючи при цьому добродішність і повагу, уособлюють етичні цінності та стандарти.

Лідери демонструють свою відданість службі через особисту поведінку, позитивно мислять, навчають і вчаться в інших, мотивують персонал, прагнуть до досконалості, розвивають залученість персоналу, встановлюють відкриті та конструктивні відносини з персоналом, довіряють і покладаються на інших, ефективно керують людьми та організують команди.

Навчальний процес у сфері державного управління характеризується практичним підходом: управлінці повинні здобувати не лише знання, а й навички і, перш за все, застосовувати їх на практиці. Українське державне управління потребує постійної модернізації. Одним з основних принципів є підвищення професійного рівня публічних службовців, ефективне та довгострокове планування їхньої діяльності, що вплине на зміст прийнятих ними рішень та управління в цілому. З цим пов'язане питання професійної компетентності управлінців.

Отже, дослідження теоретичних засад лідерства в публічному управлінні показує, що сучасні політичні та соціальні трансформації вимагають нових підходів до лідерства. Глобалізація, інформаційна революція

та демографічні зміни створюють нові виклики для лідерів, вимагаючи від них адаптації стилю управління. Сучасне лідерство в публічному управлінні має ґрунтуватися на нових якостях, включаючи емоційну привабливість, здатність впливати та взаємодіяти з громадськістю.

1.2. Роль лідерських якостей в публічному управлінні

Лідерство в публічному управлінні охоплює найважливіші процеси публічного управління, а саме: цілепокладання та формування команди, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування публічного управління та адаптації до змін, розвиток ефективної комунікації в структурі публічного управління в цілому.

Розвиток лідерських якостей в особистості залежить від рівня культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму, що формує здатність долати стереотипи, розпізнавати прихований потенціал та стратегічні перспективи, брати на себе соціальну відповідальність за групу, команду та суспільство, поважаючи при цьому традиційні підходи [11].

Усі ситуативні рішення, які приймає посадовець, мають бути зрозумілими учасникам комунікаційного процесу (керівництву, підлеглим, заявникам тощо) та ухвалюватися відповідно до правових та етичних вимог до державних службовців під час реалізації публічної політики. Отже, розвиток лідерства та лідерських спільнот у публічному управлінні є важливим напрямом реформи публічного управління в Україні, що сприяє підвищенню якості діяльності органів публічної влади.

Серед дослідників публічного управління існують два протилежні погляди на роль лідерства в публічному секторі. Прихильники ринкового підходу до надання публічних послуг стверджують, що він веде до підвищення ефективності та підзвітності. З іншого боку, захисники суспільних інтересів вказують на недоліки економічного індивідуалізму і стверджують, що державними службовцями повинні керувати політики і законодавці. Якими б

не були причини, дослідники попереджають, що сильне лідерство є загрозою для демократичного процесу, і вказують на те, що лідери схильні до морального ризику.

Спільною рисою останніх досліджень лідерства в публічному управлінні є те, що лідерам важко ефективно працювати в складних ситуаціях, які характеризують сучасні державні адміністрації, особливо коли вони стикаються з кризами або іншими організаційними проблемами. Загальна теорія публічного управління повинна включати важливі аспекти для вирішення конкретних проблем, з якими стикаються державні адміністратори: основні демократичні цінності сучасних державних адміністраторів; трансформаційний акцент на захисті, розвитку та підтримці прав професійних службовців; фрагментація лідерських позицій, що характеризує сучасне публічне управління.

Нова теорія публічного управління, заснована на цих принципах, визнає дедалі складніші структури і взаємозв'язки всередині організацій та між ними, більшу складність демократичної системи, а також додаткові обмеження, що накладаються неоднозначними цілями, які повинні вирішувати державні менеджери. Об'єднання цих сфер у цілісну теорію управління забезпечує надійну основу для навчання менеджерів державного сектору управлінським практикам та очікуванням [11].

Лідерство в державному секторі передбачає поєднання навичок і компетенцій, які сприяють розширенню особистих можливостей, встановленню цілей і лідерству, стратегічному мисленню, виявленню найкращого в людях, навчанню та самоефективності. Тому працівники державного сектору беруть участь у більш традиційних навчальних заходах, таких як курси, семінари, коучинг і консультування, рольові ігри та симуляції. Однак вплив різних стилів управління більше залежить від контекстуальних факторів, таких як культурне та соціальне середовище, в якому працює НУО [12].

Лідерство є ключовим елементом успішного розвитку публічного управління, оскільки ефективний лідер може забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів і здатність досягати поставлених цілей.

Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані елементи: лідер розвиває власні інформаційні та комунікаційні канали всередині та поза межами установи, максимізуючи при цьому потенціал існуючих формальних систем комунікації; формує впевненість у здатності установи впроваджувати бажані зміни за умови правильного лідерства, що базується на покращенні комунікації та організаційної культури; розробляє довгострокове бачення установи для пошуку найкращих рішень.

Керівний рівень підтримує та розвиває компетентність фахівців через спеціальні програми з удосконалення організаційної культури; консультації з партнерами та іншими зацікавленими сторонами щодо порядку денного майбутніх організаційних змін; узгодження аспектів, які безпосередньо зачіпають інтереси цих організацій; командоутворення та навчання методам командної роботи представників усіх рівнів управління [12]. Завданням відповідних органів публічного управління має стати підготовка управлінців, здатних впроваджувати інноваційні ідеї. У цьому контексті необхідно створити нову породу проактивних лідерів, відданих своїй роботі та країні, здатних повести за собою групу працівників [13].

Реалізація управлінського лідерства в публічних структурах пов'язана як зі специфікою професії, тобто необхідністю вести співробітників до спільної мети і спонукати їх робити те, що необхідно, так і зі специфікою цих структур: адміністративно-командною системою з жорсткими формами субординації, з упорядкуванням діяльності та дотриманням субординації, виконанням розпоряджень співробітників, специфічними умовами праці та більшою відповідальністю за результати. Слід зазначити, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни одним з основних пріоритетів

публічної кадрової політики є професіоналізація публічних органів шляхом створення єдиного навчального комплексу на основі національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів усіх рівнів, у тому числі на щорічній основі, з метою розвитку лідерських якостей посадовців.

Основні кадрові вимоги до керівників державного сектору пропонується згрупувати у три категорії: адміністративно-функціональні, комунікативно-лідерські та морально-етичні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні вимоги до особистості лідера у державній службі

Групи характеристик лідерства	Якості особистості
Адміністративно-функціональні	ініціативність, генератор ідей, компетентність, здібність бачити перспективу у роботі, уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність організаторських здібностей, прагнення до успіху
Комунікативно-управлінські	комунікабельність, уміння працювати в команді, доброзичливість, гнучкість в спілкуванні з колегами, раціоналізм, послідовність дій, чіткість завдань та формулювання ідей
Морально-етичні	порядність, патріотичність, відповідальність, працьовитість, чесність, сумлінність, старанність, законослухняність, стриманість, коректність, толерантність до всіх працівників.

Результати проведених досліджень свідчать, що для розвитку лідерів важливо не стільки керувати, скільки вірити в людей, не карати за помилки, а вчитися на власному досвіді і, як наслідок, бути відкритим до нових ідей, креативності та стратегічного мислення [13]. Проте оцінити наявність у людини лідерських якостей досить складно, і ця оцінка, швидше за все, буде суб'єктивною, тому існує потреба в постійному пошуку нових підходів до виявлення здібностей посадовців та розвитку їхніх лідерських якостей. Таким чином, управлінські працівники наповнюють організаційно-функціональну структуру різних органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, діють у межах посадових інструкцій та реалізують державну

політику відповідно до законодавчо прийнятих стратегічних планів та законодавчих вимог.

Основним напрямом особистісного розвитку для управлінців цього рівня є розуміння напряму стратегічного розвитку країни та специфіки різних етапів впровадження реформ, створення умов для прозорості діяльності з чітко визначеними інструкціями та повноваженнями, забезпечення простору для творчого розвитку, просування ініціатив, що сприяють запобіганню та протидії корупції в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування.

Неформальні лідери в органах публічної влади та місцевого самоврядування є джерелом лідерства та взаємодії між підлеглими групами. Перетворення неформальних лідерів на уповноважених працівників є частиною кар'єрного розвитку посадовців і пов'язане з підвищенням соціального статусу, тому своєчасність цієї зміни є важливим стимулом для розвитку лідерства та мотивацією для посадовців шукати шляхи підвищення ефективності своєї роботи.

Ті, хто на виборних посадах користується «довірою виборців» і має можливість формувати свою команду, зосереджуватимуться на виконанні запланованої програми діяльності та шукатимуть найбільш раціональні шляхи для досягнення бажаних результатів. Умови відбору на ці посади мають бути закріплені на законодавчому рівні, а від кандидатів вимагатися певний рівень кваліфікації, оскільки слабкими сторонами цих публічних службовців часто є відсутність професійного досвіду роботи на державній службі та глибоке незнання системи публічної служби.

Вирішенням цієї проблеми є запровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами на державній службі як мотиваційного механізму, що стимулюватиме кар'єрний розвиток та професіоналізм персоналу задля надання якісних послуг населенню.

Тому одним із пріоритетів публічної кадрової політики в Україні є адаптація профілю професійних компетентностей за посадами публічної

служби до нагальних потреб суспільства [14], лідерство розглядається як рівень управлінських компетентностей, тобто певний стандарт як умова прийняття на службу та подальшого кар'єрного просування на державній службі.

Відповідно до стандарту ISO 9000:2000, компетентність – це продемонстрована здатність застосовувати знання і навички, цінності, особисті якості та ставлення, які відображаються у поведінці посадовців і сприяють їх успішній роботі [15].

Багато управлінських компетентностей, визначених у різних країнах, є дуже схожими, незалежно від організації, в якій вони застосовуються. Однак вони відрізняються залежно від контексту, в якому вони визначаються, що пов'язано з реалізацією «суспільного інтересу» у наданні соціально-економічних благ громадянам у контексті загальної системи публічного управління. На основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національних особливостей і потреб, як з точки зору управлінських компетенцій/функцій, так і майбутніх викликів в адаптації публічного управління до європейських стандартів, пропонується визначити основні групи управлінських компетенцій для українських менеджерів публічного управління, а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення (рис. 1.1).

Удосконалення компетентнісної моделі управління людськими ресурсами в публічному управлінні в контексті розвитку лідерських якостей посадовців є важливим інструментом реформування механізмів публічного управління, пов'язаного зі створенням на високому рівні системи професійної, науково-аналітичної та практичної підтримки прийняття управлінських рішень і розвитком інноваційних технологій роботи управлінців. Якщо, діяльність менеджера в першу чергу орієнтована на виконання групового завдання, а діяльність керівника – на взаємовідносини всередині групи, то менеджер або лідер повинен володіти всіма загальними характеристиками лідера – (неформальний авторитет, інтелектуальні здібності, здатність

приймати ризиковані рішення, здатність до наполегливості в умовах невизначеності, схильність вести за собою інших, інтелект, творче мислення, активність, впевненість у собі, почуття власної гідності), а також здатністю йти на ризик, наполегливість, далекоглядність, переконливість, прагнення до успіху, комунікабельність та лідерські якості (формальний авторитет, аналітичні здібності, досвід, високий рівень загальної культури, розуміння меж дозволеного, постійний пошук нових знань), саме цей синтез відрізняє лідера від інших лідерів і визначає його основну функцію – перетворення групи на згуртовану монолітну команду, формування цієї команди та позитивний особистий вплив на вирішення спільних проблем.



Рис. 1.1. Лідерство та компетенції лідера на державній службі

Зрозуміло, що позиції лідера зміцнюються, якщо, окрім формальних причин його лідерства, підлеглі визнають його таким за особисті якості. У команді, очолюваній лідером, відносини між лідером і підлеглими набагато тісніші та ефективніші, ніж між лідером і підлеглими. Тому ефективність лідерства групи безпосередньо пов'язана з лідерським потенціалом лідера та його відповідністю умовам і цілям групи. Лідери, яким бракує такого синтезу, можуть розглядатися лише як такі, що культивують стиль лідерства як стиль поведінки. Важливо розуміти, що ключовим моментом тут є: «Лідерів не призначають і не навчають бути лідерами – їх визнають такими». Зрештою, прояв лідерських якостей ґрунтується не на посаді чи повноваженнях, а на довірі та відносинах [15].

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності органів публічної влади має стати адаптація професійно-кваліфікаційних характеристик посад публічної служби та посад місцевого самоврядування до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних стимулів для кар'єрного зростання провідних посадовців, налагодження належних взаємовідносин між політичною елітою країни та державними службовцями.

Для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади необхідно впроваджувати компетентнісну модель управління, яка передбачає розвиток особистих лідерських якостей та створення умов, необхідних для їх прояву. Лідерство в публічному управлінні має ґрунтуватися на довірі, професіоналізмі та постійному прагненні до вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Методи і засоби формування лідерських якостей в публічному управлінні

Кожна модель компетенцій складається з профілів ключових компетенцій, профілів професійних компетенцій та профілів компетенцій, пов'язаних з роботою. У цьому сенсі модель компетенцій менеджерів не є винятком. Як і у випадку з усіма компетенціями, графічне представлення моделі компетенцій менеджера - це піраміда, яка починається з профілю ключових компетенцій менеджера і закінчується профілем професійних компетенцій.

Профіль ключових компетенцій менеджера включає всі лідерські якості, необхідні для ефективного управління, які сприяють створенню та підтримці організаційної культури, рівноправній та зацікавленій співпраці між організацією та її працівниками, реалізації місії організації та досягненню всіх поставлених цілей тощо.

Цей профіль має включати такі лідерські якості [16]:

- безперервний особистий розвиток – здатність оцінювати, розвивати та вдосконалювати себе;
- аналітичне мислення – здатність системно аналізувати ситуації та проблеми, збирати та систематизувати інформацію (використовуючи різні джерела), визначати ключові питання та причинно-наслідкові зв'язки, знаходити різні шляхи вирішення проблем;
- бачення – здатність визначати та описувати бажаний майбутній стан організації чи підрозділу, точно доносити його до працівників та розробляти плани і стратегії для його досягнення;

- делегування повноважень – вміння делегувати повноваження співробітникам, чітко комунікувати параметри делегування (наприклад, необхідні дії або терміни) та контролювати виконання делегованих завдань;

- ефективна комунікація – вміння використовувати усні та письмові форми комунікації для задоволення потреб підлеглих та партнерів в інформуванні, переконанні, підтримці, впливі, досягненні компромісу та консенсусу; навички ведення дискусій та переговорів; знання державних процедур та механізмів; знання суспільно-політичних та економічних тенденцій в Україні та за кордоном;

- креативність – здатність генерувати нові ідеї (послуги, підходи, методи), створювати для працівників умови, що заохочують творче мислення, нові ідеї та бажання втілювати їх на практиці;

- ефективне управління ресурсами – здатність управляти людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами організації, координувати пріоритети і ресурси та забезпечувати ефективність поточної діяльності [17].

Опис управлінських компетенцій охоплює всі необхідні для ефективного управління управлінські якості, які сприяють успішному виконанню конкретних завдань, пов'язаних з характером і пріоритетами професії.

До них відносяться, наприклад – високий рівень планування (стратегічне, тематичне, кадрове, навчання, впровадження інноваційних технологій тощо)

- висока якість комунікації;
- максимально можливий рівень нагляду;
- тісна співпраця з субпідрядниками, постачальниками та зв'язки з громадськістю;

- належні відносини з вищим керівництвом (точність, правдивість, об'єктивність, релевантність тощо).

Ключовими компетенціями є: орієнтація на результат – здатність брати на себе відповідальність, діяти систематично та продумано відповідно

до визначених цілей і прагнути досягти бажаних результатів, керуючи наявними ресурсами з урахуванням потреб і завдань організації; здатність аналітично та об'єктивно мислити, сприймати, аналізувати та представляти інформацію у спосіб, що допомагає узагальнювати отриману інформацію з урахуванням відповідних деталей і перспектив.

Відповідно до рекомендацій НАДС, керівник повинен відповідати наступним вимогам.

- здатність передбачати події разом з колегами та підлеглими і розробляти ідеї або стратегії для уникнення різних проблем у майбутньому;
- доносити ідеї до колег та підлеглих з метою активізації духу творчості та підвищення ефективності та згуртованості команди;
- застосовувати власні ідеї та креативне мислення для досягнення спільного результату;
- представляти повноту спільного розуміння та продовжувати збирати знання, щоб використовувати свої навички та таланти;
- створювати в команді атмосферу готовності до змін;
- підтримувати рішення підлеглих у впровадженні змін, таким чином сприяючи загальному баченню за підтримки команди;
- застосовує методи та інструменти лідерства за необхідності;
- розробляє завдання для загального розвитку працівників та створює різні ситуації для покращення досвіду та навичок працівників;
- надає працівникам можливість самостійно вирішувати проблеми, не втручаючись у процес прийняття рішень;
- висловлює почуття і переконання сміливо і розсудливо та враховує думку колективу.

Сучасні принципи лідерства ґрунтуються на низці функціональних якостей лідера: брати на себе ризик, заохочувати, делегувати повноваження, подавати приклад, оцінювати індивідуальний внесок членів команди та винагороджувати за результатами роботи [17].

Традиційно теоретичні основи (ключові елементи) лідерства можна описати як 7С: стратегія, структура, системи та процедури (як визначено відповідними керівними принципами), стиль, склад персоналу та спільні компетенції та цінності персоналу [17].

Для реалізації повного потенціалу лідерства в державному секторі необхідно застосовувати конкретні моделі лідерства. Було розроблено кілька теорій лідерства [18]:

- Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс) – виникнення лідерства пов'язане з психологічним обміном цінностями (базовими особистісними якостями, навичками, знаннями, досвідом).

- Теорія людських ролей (Р. Бейлз) – обґрунтовує поділ лідерів на два типи: професійні лідери, які займаються професійними питаннями, та «емоційні лідери», які регулюють міжособистісні стосунки в колективі.

- Теорія харизматичного лідерства (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір) – обґрунтовує лідерство наявністю певних рис, які складають харизму лідера – рису, що породжує довіру та готовність слідувати за ним.

- Теорія взаємодії – припускає, що кожен член команди може стати лідером залежно від його/її особистих характеристик, ситуації та цілей команди, а також цілей інших членів команди.

- Теорія синтезу – основне завдання лідера полягає в організації (синтезі) міжособистісних відносин у команді.

- Ситуаційна теорія (Ф. Фідлер) – лідерство виникає як відповідь на конкретну ситуацію, вирішення або успішне функціонування якої вимагає володіння певними особистісними характеристиками, навичками, вміннями та специфічними лідерськими методами і прийомами.

- Теорія кола (Р. Манн, Р. Стогділл) – розглядає лідера як сукупність психологічних характеристик, які сприяють його позиції та дозволяють йому приймати рішення по відношенню до інших.

– Поведінковий підхід (Р. Блейк, К. Левін) – ефективність лідера визначається не стільки особистісними характеристиками, скільки його поведінкою по відношенню до підлеглих.

– Адаптивний підхід (Т. Мітчелл, П. Херсі) – ефективність лідера визначається його здатністю адаптуватися до обставин, що швидко змінюються.

– Системна теорія (М. Х'юстон) – аналізує процес, за допомогою якого організуються групові відносини, а лідер є менеджером цього процесу [20].

Для того, щоб бути ефективними лідерами в публічному секторі, керівники мають бути насамперед активними промоутерами змін та системних перетворень у країні, володіти професійними та фаховими навичками, бути лідерсько-орієнтованими, постійно здобувати нові знання та розвиватися у своїй сфері.

Незважаючи на труднощі, багато державних службовців прагнуть оновлювати та поглиблювати свої професійні навички через вищу освіту, навчання та стажування. У цьому контексті для публічного сектору важливо створити умови для навчання, розвитку та просування лідерських навичок.

Аналіз лідерських навичок керівників державного сектору має ґрунтуватися на добре розробленій методології, яка дозволить виявити їхні сильні та слабкі сторони та сприятиме їхньому вдосконаленню.

Описана методологія спрямована на аналіз моделі ефективного лідера громадського сектору і складається з декількох кроків для виявлення проблемних аспектів лідерів громадського сектору.

Рекомендовано використовувати перелік лідерських якостей, представлений у таблиці 2.1, який найкраще відображає особистість публічного службовця як лідера.

Таблиця. 2.1.

Основні лідерські якості посадовця

Позначення	Лідерські якості керівника публічної служби	Критерії
X1	Відповідальність	Від 0 до 0,2
X2	Знання законодавчої бази держави	
X3	Рівновага між кар'єрою та особистим життям	
X4	Готовність до змін	
X5	Управління людськими ресурсами	

Підзвітність – це цілеспрямований спосіб, у який лідер свідомо виконує свої обов'язки. Це одна з п'яти ключових рис. Відповідальний лідер - це той, хто викликає довіру, саме тому так важливо, щоб лідери країн брали на себе відповідальність за себе та свою команду. Диплом дає можливість отримати знання в галузі права та забезпечує професійний розвиток і саморозвиток.

Знання правової бази дозволяє лідерам чітко виконувати свою роль і не виходити за межі своїх обов'язків.

Баланс між роботою та особистим життям також є важливою рисою лідера, адже кожен, а особливо лідер, повинен розділяти особисте та професійне життя, не приносити особисті проблеми в команду та не розкривати державну таємницю навіть тим, кому довіряє на 100 відсотків.

Здатність реагувати на зміни дає можливість для безперервного особистісного розвитку, вдосконалення навичок і вмінь та пошуку реалізації в особистому та професійному житті. Такі компетенції допомагають адаптуватися до змін.

Управління людьми є важливою частиною лідерських компетенцій лідера, оскільки не кожен має здатність керувати людьми.

Другим кроком є оцінка ефективності лідерства, зокрема через лідерські якості, які є важливими професійними лідерськими компетентностями для керівників А- та В-рівня в державному управлінні. Для

того, щоб визначити рівень лідерського потенціалу керівника вищої ланки, виокремлено декілька характеристик, які визначають цей потенціал для різних категорій та функцій.

На основі цього дослідження запроваджено коефіцієнт лідерства (Кл), який розраховується як сума рейтингів визначених нами лідерських якостей, помножених на критерії оцінки, що мають найбільший вплив на кожну з них.

Модель успішного лідера в публічному управлінні представлена наступним чином [19]:

$$\text{Кл} = a \times X1 + b \times X2 + c \times X3 + d \times X4 + e \times X5 \quad (1.1)$$

де Кл – коефіцієнт лідерства;

X1 , X2 , X3 , X4 , X5 – основні лідерські якості керівника публічної служби;

a, b, c, d, e – критерії оцінки відповідних якостей керівника публічної служби (див. табл. 2.2.) [19].

Таблиця. 2.2

Критерії оцінки лідерських якостей посадовця

Позначення	Характеристика		Критерій
a	Судимість	Наявність непогашеної судимості	0
		Наявність погашеної судимості	2
		Відсутня судимість	5
	Відкритість	Немає в доступі інформації про особ	1
Є інформація про особу (сторінки в соц. мережах, телефон на офіційному сайті та інше)		5	
b	Стаж роботи в організації		Кількість років
	Навчання в університеті	Денна форма (магістр)	Кількість років
		Заочна форма (магістр)	2
c	Комунікація та взаємодія	Ефективна дія	5
		Слабо розвинена	2
		Відсутня	0
d	Саморозвиток		Від 0 до 5
e	Управління організацією (відділом) та персоналом		Кількість людей у команді

Це дослідження визначило характеристики, які впливають на лідерство у провідних організаціях державного сектору, та встановило критерії для оцінки цих характеристик за допомогою експертних методів. У таблиці 2.2 показано, які характеристики впливають на ці лідерські якості.

Судимість та прозорість впливають на підзвітність лідера, і автор вважає за доцільне розрізнити їх, використовуючи критерій «судимість» як відповідний спосіб оцінити підзвітність особи. Особа, яка вчинила один раз правопорушення, була притягнута до кримінальної відповідальності і більше не вчиняє подібних правопорушень, вважається більш відповідальною, ніж особа, яка постійно перебуває у в'язниці або сплачує штрафи. Відповідно до цього критерію, найбільш відповідальною є особа, яка жодного разу не вчинила правопорушення, за яке вона може бути притягнута до кримінальної або адміністративної відповідальності. Також вважаємо за доцільне включити критерій «прозорість», який означає, що особі, відповідальній за публічну послугу, немає чого приховувати від громадськості.

Професійний досвід та освіта (вища освіта) – цей критерій стосується знань правової системи та інших спеціалізованих сфер, які дозволяють керівнику публічної служби компетентно виконувати свої обов'язки, а також передбачати конкретні ситуації та вживати відповідних заходів.

Комунікація та міжособистісні стосунки впливають на гармонію роботи та сімейного життя. Для керівника важливо досягти цієї позиції завдяки наполегливій праці, старанності та бажанню працювати з людьми.

Саморозвиток вимагає готовності до змін. Керівники повинні усвідомити, що справжній лідер повинен постійно розвиватися сам і надихати своїх підлеглих на саморозвиток.

Лідерський потенціал організації впливає на ефективність управління людськими ресурсами. Цей показник залежить від того, скільки людей працює у відділі чи організації, за яку відповідає менеджер, і визначає продуктивність цієї команди.

Отже, результати розрахунку показують, які лідери в державному управлінні мають найвищі управлінські навички і як це впливає на ефективність їхньої роботи. Керівники державного сектору з найвищим індексом лідерської компетентності будуть визнані ефективними лідерами, які найкраще підходять для бізнесу і можуть отримати підвищення заробітної плати, достатнє для того, щоб мотивувати їх до більш ефективної роботи зі своїми командами.

2.2. Практичні аспекти розвитку лідерства в органах публічного управління

Лідерство в органах публічного управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та реалізації публічної політики. У сьогоdnішньому складному середовищі важливо розвивати лідерські навички працівників. Лідерство в державному управлінні не обмежується здатністю керувати групою або організацією. Воно також включає в себе такі якості, як стратегічне мислення, здатність приймати рішення в невизначених ситуаціях, ефективна комунікація та вміння мотивувати підлеглих. Керівники органів публічного управління повинні не лише керувати, але й бути здатними мотивувати інших до досягнення цілей високого рівня.

Гармонізація публічної служби з правилами та стандартами Європейського Союзу є однією з головних цілей реформ, реалії сучасного життя вимагають нового підходу до публічної служби. Одним із ключових елементів модернізації публічної служби як частини стратегії уряду є розвиток лідерів – керівників на всіх рівнях публічної служби, здатних впроваджувати та брати на себе відповідальність за зміни, які відбуватимуться в ході реформування публічної служби.

Лідерство в реформуванні публічної служби мають взяти на себе управлінці, які повинні не лише виконувати організаційно-адміністративні функції, а й демонструвати лідерські якості. Адже розвиток стійкого

лідерського потенціалу є однією з необхідних умов розбудови професійної публічної служби. На думку П. Гайтова [20], основні напрями та пріоритети розвитку лідерства на державній службі мають ґрунтуватися насамперед на даних емпіричних досліджень, за результатами яких визначаються основні напрями розвитку. Це пов'язано з тим, що лідерство вважається одним із важливих елементів управління державними службовцями, які належать до різних рівнів організаційної ієрархії.

Домінуюча роль у концепції розвитку лідерства П. Гайтова
Домінуюча роль у концепції розвитку лідерства П. Гайтова відводиться професійному навчанню. Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на державній службі України свідчить про те, що законодавець дотримується такої ж думки, вважаючи професіоналізацію персоналу важливим чинником розвитку лідерських якостей у державних службовців. Основним фактором, що сприяє професіоналізації вищого корпусу публічної служби, є організація системи професійного навчання вищих державних службовців. Таке навчання має бути орієнтоване на специфічні характеристики цільової групи і проводитися з використанням сучасних методів і форм навчання. Воно також має бути адаптоване до місцевих вимог і встановлювати зв'язок між оцінкою професійної діяльності та кар'єрним розвитком [21, с. 37].

Професійне навчання державних службовців здійснюють вищі навчальні заклади та центри перепідготовки та підвищення кваліфікації, які готують магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Ці навчальні заклади забезпечують розвиток лідерства в державному управлінні шляхом реалізації програм навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування технологіям управління, заснованим на лідерстві. Навчання здійснюється за рахунок коштів фізичних осіб та державного бюджету.

Державні замовники готують запити на включення до проектів закупівлі послуг з підвищення кваліфікації працівників органів публічної

влади та органів місцевого самоврядування відповідно до законодавства, загальної чисельності державних службовців, обсягів робіт, які необхідно виконати, власних ресурсів та потреб, які необхідно задовольнити. З урахуванням загальної чисельності державних службовців щороку формується потреба відповідно до вимог законодавства та подається Мінекономіки разом з відповідними пропозиціями до проекту програми соціально-економічного розвитку України та Державного бюджету України на відповідний рік.

Станом на 31.12.2022 р. чисельність державних службовців в Україні становила 242028 осіб, у тому числі за категоріями посад: «А» - 587 осіб, «Б» - 63656 осіб, «В» - 177785 осіб [22]. У 2023 році кількість посад категорії «А» становила 1675. Національна державна служба визначає потребу в магістрах публічного управління та адміністрування, які готуються навчальними закладами на основі ступеня бакалавра, що відповідає 150 особам для вечірньої форми навчання та 1450 особам для заочної форми навчання (рис. 2.1).



Рис.2.1. Загальні потреби на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (побудовано на основі [1])

Зокрема, загальна потреба в магістратурі на 2022 рік становила 2 200 осіб (з них 208 – на денній формі навчання), НАДС подало пропозиції до Мінекономіки на 1 300 осіб (з них 100); у 2020 році загальна потреба становила 1 802 особи (з них 137), а пропозиції було подано на 1 600 осіб.

Це означає, що НАДС не зібрало та не узагальнило очікувані показники випуску. Аудит Суду встановив, що НАДС базував ці цифри на затверджених обсягах прийому на рік набору без урахування руху місць протягом періоду навчання, а тому показники випуску не відображають реальної ситуації. Через відсутність належного контролю з боку Мінекономіки, НАДС розбудовувала державну систему післядипломної освіти з порушенням низки вимог законодавства. Зокрема, в порушення пп. 2 п. 4 ст. 6 Постанови № 306 НАДС не подавало до Мінекономіки державний прогноз потреби у фахівцях відповідної галузі за видами економічної діяльності та професіями згідно з Класифікатором професій (до 15 вересня кожного року).

НАДС не подала пропозиції до проекту державного розпорядження (до 1 грудня кожного року), що є порушенням статті 9 Постанови № 306. Недотримання встановленого порядку підготовки проекту державного замовлення свідчить про те, що Мінекономіки та НАДС формально підійшли до планування показників державного замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [23].

Важливу роль у розвитку посадовців та управлінців усіх рівнів відіграє підтримка, яка створює сприятливі умови для їхнього розвитку, дає змогу обмінюватися досвідом та розвивати навички відповідно до сучасних вимог. Питання професійного розвитку державних службовців в Україні регулюється низкою законів України, таких як Закон України «Про державну службу», «Про вищу освіту», Державні стандарти освіти, Постанови Кабінету Міністрів України «Про центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій», «Про затвердження Порядку

організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в навчальних закладах», «Про підвищення кваліфікації посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування в навчальних закладах», «Про підвищення кваліфікації посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування в навчальних закладах», «Про підвищення кваліфікації посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування в навчальних закладах», «Про підвищення кваліфікації посадових осіб і представників органів місцевого самоврядування в навчальних закладах».

Підвищення кваліфікації державних службовців є безперервним процесом і визначається як навчання, спрямоване на оновлення та набуття навичок, знань, компетенцій і вмінь, необхідних для виконання обов'язків та повноважень, що вимагаються для здійснення професійної діяльності державних службовців. Підвищення кваліфікації здійснюється за чітко визначеними напрямками відповідно до законодавства України (рис. 2.2).

На 2021 та 2022 роки НАДС було затверджено державне замовлення на підготовку та перепідготовку кадрів у розмірі (зі змінами) 72 531,1 тис. грн (2019 рік - 33 627,6 тис. грн, 2020 рік - 38 903,5 тис. грн). Затверджено такі обсяги фізичних показників: прийом - 30346 та 27319 осіб, випуск - 30090 та 26719 осіб [58], але Ревізійна комісія зазначила, що НАДС не коректно виконала завдання, пов'язані з визначенням фактичних потреб у навчанні, оскільки не були враховані потреби всіх підрозділів, працівники яких потребували навчання.

У 2020 та 2021 роках НАДС, окрім навчання з питань запобігання і протидії корупції, проводило навчання за іншими напрямками (у 2020 році - за сімома напрямками, у 2021 році - за 16 напрямками), однак це навчання здійснювалося без достатнього навчально-методичного забезпечення. У 2021 році значно збільшилася кількість галузей, у яких держава визначила потребу в проведенні навчання посадових осіб та керівників органів місцевого самоврядування. Відповідно, Департамент професійного навчання НАДС

узагальнив інформацію, отриману від центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та відповідних навчальних закладів щодо потреб у навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, та визначив загальні потреби у навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2021 році в умовах війни.

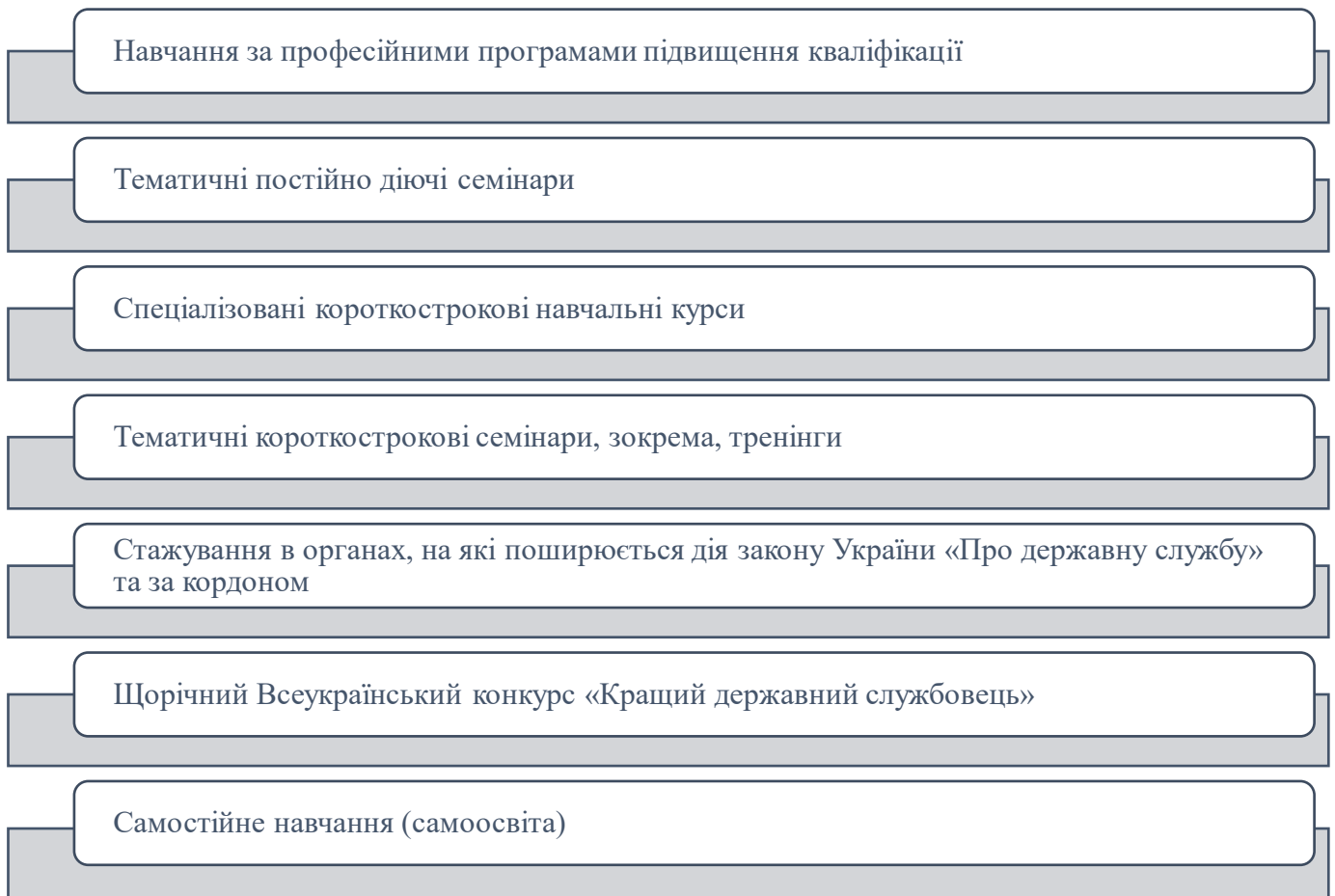


Рис.2.2. Напрями підвищення кваліфікації в Україні

(побудовано на основі [1])

Це не дивно, адже нова модель державного управління, окрім лідерських якостей, повинна мати високу культуру та дотримуватися принципів доброчесності, патріотизму та справедливості. Хоча уряд щорічно визначає кількість осіб, які повинні брати участь у професійному навчанні та розвитку в рамках стратегії розвитку лідерських якостей державних

службовців, деякі питання, пов'язані з системою професійного розвитку управлінців, залишаються невирішеними.

Однак визначення кількості посадових осіб, які мають пройти навчання, є лише частковим вирішенням проблеми. Головним питанням залишається те, як і в який спосіб їх навчати, які знання та навички розвивати і як задовольнити основні потреби професійних функцій управлінця. Деякі дослідники також зазначають, що система професійного розвитку та підготовки державних службовців на базі вищої освіти є недосконалою, оскільки вона дає можливість студентам отримати лише глибокі теоретичні знання, але не практичні, тобто система освіти недостатньо орієнтована на розвиток практичних навичок і компетенцій державних службовців [34, с. 32].

Окрім професійного навчання та безперервного підвищення кваліфікації, важливу роль у розвитку лідерських якостей у публічному секторі відіграє самоосвіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Так, стаття 8 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 р. визначає неформальну освіту (самоосвіту) як освіту, що передбачає набуття певних навичок особою самостійно, передусім під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською чи іншою діяльністю, сім'єю або дозвіллям [23].

На основі наукових розробок неперервної освіти та освіти дорослих Н. Калашник виокремлює такі види самоосвіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: формальна освіта, яку державні службовці здобувають як додатковий вид освіти під час навчання в інституційних навчальних закладах (обов'язкові короткострокові курси, тренінги, семінари тощо під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [22- 23].

Слід зазначити, що держава заохочує продовження навчання після здобуття вищої освіти, але не беззастережно. Якщо публічний службовець не продовжує навчання, це може вплинути лише на його кар'єрне зростання, але не на матеріальний добробут. У такому випадку важливо пояснити публічний

службовцець, що він повинен продовжувати навчання, і всіляко заохочувати його до продовження навчання.

Загалом, самоосвіта може бути найважливішою формою навчання в освіті публічний службовців. Необхідно розвивати навички, необхідні для самооцінювання, оскільки вони мають забезпечити майбутню безперервність професійної підготовки посадовців; підвищення кваліфікації, навички, набуті самостійно, а не в рамках обов'язкового професійного навчання. Ці посадові особи повинні підлягати більш високому рівню оцінювання, щоб сприяти їхньому професійному розвитку. Однак питання сприяння та моніторингу незалежного навчання державних службовців у нашій країні не набуло достатньої уваги [24, с. 78]. Організаційна складова також є важливою для розвитку лідерських навичок на державній службі.

Вибір моделей і методів навчання управлінців повинен враховувати їхній спосіб сприйняття знань, особисті навчальні переваги та структуру навчального циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методик для визначення персональних стилів навчання. Одна з найпоширеніших базується на емпіричній моделі навчання, запропонованій Д. Колбом, згідно з якою:

- визначає вподобання людей у сприйнятті знань та класифікує їх на чотири групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики [24, с. 364-372],
- досліджує природу навчання та його чотири етапи (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та практичне застосування).

Відповідно до цієї моделі:

- виконати дію, використовуючи наявні знання, навички та вміння, незалежно від того, чи є вони достатніми, чи ні
- проаналізувати отриманий досвід, сильні та слабкі сторони, зробити висновки про те, що було успішним, а що можна було б зробити краще
- здобути необхідні теоретичні знання та розробити відповідний алгоритм подальших дій;

– відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички. Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності, та здійснюється за моделлю, поданою на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Цикл формування (розвитку) лідерських якостей [25]

Розвиток лідерства в публічних установах є ключовим для ефективного управління та реалізації політики. Навчальні програми, коучинг, ротація кадрів та інші методи допомагають зміцнити лідерські навички посадовців. Але успіх також вимагає подолання викликів, пов'язаних з обмеженими ресурсами, бюрократією та політичним тиском.

Опис того, що потрібно для того, щоб бути державним службовцем, відображає лідерські компетенції кожної лідерської ролі. У літературі та Інтернеті можна знайти мільйони результатів, які підпадають під цей термін, і кожен з цих результатів містить свою версію того, що вважається лідерською компетенцією[26] Тому важливо, щоб лідери-початківці

точно визначили, коли ці компетенції мають бути оцінені і що для цього потрібно.

Проаналізувавши сучасні підходи до лідерства та визначивши знання, навички та компетенції, якими повинен володіти лідер, можна зробити найважливіший висновок з усіх сучасних теорій: справжні лідери - це командні гравці, а це означає, що вміння працювати колективно є невід'ємною частиною лідерської компетентності [27].

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Міжнародний досвід підвищення ефективності лідерства в публічному управлінні

Процеси глобальної трансформації, що відбуваються в країнах Європейського Союзу та Євroatлантичного співтовариства, і зокрема в Україні, стимулюють розвиток лідерського потенціалу публічних лідерів, особливо на вищому рівні публічного управління. Ці країни виходять на абсолютно нове поле дії та діяльності. Стрімкий розвиток інформаційних технологій призводить до появи відкритих ринків у Європі та країнах НАТО, а також до загальної глобальної трансформації, яка змушує світових лідерів, менеджерів та бізнесменів усвідомлювати, що старі, традиційні практики та навички більше не працюють у світі, що стрімко змінюється. Світ змушує лідерів та управлінців докорінно змінювати всі концепції управління, розвитку та реалізації публічної політики, в тому числі кадрової, щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку [28].

Варто зазначити, що органи публічного управління висувають все більш високі вимоги до компетенцій, у тому числі лідерських, якими повинні володіти керівники різних рівнів: орієнтація на інновації, вміння переконувати, сильна внутрішня енергія (організаційний драйв), глибоке розуміння мети, місії, функцій і завдань організації, високий рівень комунікації та взаємодії, психологічна стійкість (здатність ефективно працювати в складних ситуаціях), вміння концентрувати волю, самостійність і гнучкість у прийнятті рішень.

Такі вимоги є наслідком глобальних тенденцій, коли загрози та ризики стають все більш відчутними і впливають на прийняття рішень, розподіл ресурсів, формування та реалізацію політики. Професійні навички лідерів

організацій повинні відповідати сучасним вимогам науково-технічного розвитку [29]. Вони повинні вміти організовувати відкриття, ініціювати експерименти, залучати вчених і фахівців до розробки комплексних рішень, створювати в колективі творчу атмосферу, що сприяє масштабному розвитку ініціатив співробітників, активно шукати найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості конкретної ділянки роботи. Крім того, від сучасних лідерів очікується компетентне ставлення до справи, вміння тримати слово, бути чесним, дотримуватися правди, бути скромним і нетерпимим до відхилень від моральних норм.

Нове покоління менеджерів потребує чистих лідерських якостей: вміння керувати трудовим колективом у нестандартних обставинах, вміння балансувати між виробничими та соціальними цілями і т.д. Теоретичною основою для розкриття сутності лідерських компетенцій є різні теорії: Теоретичну основу лідерства складають теорії кола, поведінкові теорії лідерства, ситуаційні теорії лідерства, функціональні теорії лідерства, ціннісні теорії лідерства, сервісні теорії лідерства, емоційні теорії лідерства, харизматичні теорії лідерства, трансакційні теорії лідерства, трансформаційні теорії лідерства та коучингові теорії лідерства [30].

З точки зору геополітичної рефлексії, кожна країна має власний підхід до розвитку лідерської компетентності на офіційному рівні та використовує різну термінологію. Наприклад, основи системи управління на основі компетенцій, профіль розвитку лідерства, основи стратегії управління талантами високого рівня тощо.

Для країн НАТО Модель компетенцій публічної служби США визначає якості, якими повинні володіти керівники публічної служби, незалежно від посади і характеру роботи. Кожній групі керівників присвоюються різні лідерські компетенції, а сфери компетенції розширюються в міру просування керівників по службі. Ця модель використовується в публічних організаціях для оптимізації відбору та розстановки керівників і підвищення їхньої ефективності.

Американська модель компетенцій вищого керівництва називається «Ядро компетенцій вищого керівництва» і складається з п'яти компонентів: стратегічне бачення, управління людьми, розробка та оцінка програм, планування та управління ресурсами, а також корпоративне представництво та комунікація. Всі кандидати на посади вищого керівництва повинні відповідати вимогам цієї моделі [31].

Слід зазначити, що в системі публічного управління США використовуються два взаємодоповнюючі набори компетенцій:

- ключові компетенції (обов'язкові для всіх посадовців): прагнення до особистого розвитку, доброчесність; міжособистісні навички, мотивація до публічної служби, усна комунікація, письмова комунікація.

- лідерські мета–компетенції (необхідні для людей на керівних посадах): управління змінами (креативність та інноваційність, чутливість до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, управління різноманітністю, розвиток колег, побудова команди); орієнтація на результат (підзвітність, клієнтоорієнтованість, рішучість, підприємливість, вирішення проблем, спеціалізовані знання); ділові навички (управління фінансами, управління людьми, управління технологіями); побудова взаємовідносин (партнерство, налагодження зв'язків);

Ці компетенції лежать в основі систем відбору, оцінки діяльності та розвитку лідерства в більшості федеральних відомств США. Наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для претендентів на зарахування до Резерву вищого керівництва [32].

У цьому ж контексті Канада розробила Профіль ключових лідерських компетенцій (KLCP), який включає чотири ключові компетенції, що використовуються централізовано, але сформульовані для всіх рівнів вищих публічних посад: прагнення до досконалості (управління операціями, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людські ресурси, організації та

партнери); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності та етика (добročесність та повага) [33].

Досвід Італії в організації публічного управління є корисним як для загального стратегічного планування, так і для впровадження конкретних реформ на місцях. Хоча італійська державна служба потребує подальшого реформування, країні вдалося створити добре налагоджений і організований державний та адміністративний апарат, ефективність якого загалом не залежить від змін в уряді. Реформи, проведені в рамках модернізації публічної служби, сприяли підвищенню мобільності посадовців, розвитку лідерських якостей в управлінні державними установами (організаційна прихильність, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтація на результат), більшій прозорості процесу найму на роботу, більшій прозорості процесу закупівель та покращенню оплати праці посадовців [34].

Державна служба Великої Британії є достатньо ефективною на всіх рівнях, що значною мірою зумовлено раціональністю сучасної моделі управління, на якій вона базується. Навчальні програми для посадовців у цій країні зосереджені на впровадженні концепції публічного менеджменту, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку навичок управління змінами та лідерського потенціалу службовців.

Модернізація публічного управління включає розробку «системи оцінки компетентності», яка охоплює лідерство, визначає вимоги до службовців та визначає необхідність безперервного професійного розвитку. Слід зазначити, що на місцевому рівні престижно організовувати семінари або конференції, на яких колеги з інших областей можуть представити свій позитивний досвід лідерства. Це відбувається у формі майстер-класів, лекцій, що читаються на запрошення університетів перед аудиторією колег і студентів, або онлайн-конференцій. Ці курси спрямовані на створення навчального середовища «з великою кількістю невизначеності та неоднозначності, де неможливо обрати правильне рішення з-поміж багатьох

запропонованих, а скоріше потрібно знайти єдину правильну відповідь в індивідуальному процесі пошуку»[35].

Державна служба в Сінгапурі базується на 10 принципах. Успіх і досконалість публічної служби залежить від об'єднання цих принципів та їхніх практичних наслідків у єдине ціле, а потім від їхнього інтенсивного і всебічного застосування, підкріпленого достатніми ресурсами, раціональним плануванням, суворою дисципліною і всеосяжним керівництвом.

Починаючи з 1959 року, коли керівництво країни наголосило на підході до кар'єрного розвитку, що базується на заслугах, уряд визначає перспективних студентів-лідерів у ранньому віці, відстежує їх і заохочує протягом усього навчання. Перспективні студенти беруть на себе зобов'язання працювати в уряді протягом чотирьох-шести років, а деякі з них отримують запрошення приєднатися до Партії народної дії (PAP).

Найкращі та найздібніші вступають на державну службу, і сінгапурські компанії, пов'язані з урядом, можуть скористатися цим кадровим резервом. Починаючи з першого покоління лідерів, основою ефективної держави є меритократія (принцип, згідно з яким найталановитіші люди повинні мати доступ до керівних посад незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення стартового майданчика для об'єктивно талановитих і працюючих людей, які мають потенціал досягти високого соціального статусу в майбутньому завдяки вільній конкуренції).

Більше того, в останні роки Національне агентство з питань публічного управління України запропонувало використовувати цей принцип для забезпечення ефективності реформи публічного управління та розвитку лідерського потенціалу управлінців. Ефективність лідерів у цій країні є результатом суворої дисципліни, впевненості в собі та наполегливої праці посадовців, низького рівня корупції, відбору найкращих та найяскравіших кандидатів, а також невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського лідера можна охарактеризувати як чесного, компетентного та ефективного.

У Нідерландах державні службовці володіють кількома якостями, першою з яких є лідерство: Лідерський контекст (здатність відчувати себе частиною лідерської команди, навички нетворкінгу, управління мережею, бачення майбутнього в цьому контексті); орієнтація на вирішення проблем (здатність аналізувати та оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей); вплив (навички усного спілкування, впевненість у собі, вміння переконувати та вимагати); гнучкість (енергійність, стресостійкість, мотивація до роботи, здатність до навчання) тощо. Компетенції, визначені для вищих посадових осіб у державах-членах ЄС, відповідають компетенціям вищих керівників у Європейській Комісії.

Навички, актуальні для європейської інтеграції, включають стратегічне планування та бачення, організаційні навички (створення ефективних команд та робочих груп, делегування повноважень, управління, оцінювання та розвиток персоналу), розвинені комунікативні навички (спілкування, переконання опонентів, досягнення компромісу, ведення переговорів) та орієнтацію на результат (аналіз даних та висновки, прийняття рішень за результатами аналізу, пошук шляхів вирішення проблем та конфліктів, рішучість дій тощо).

Основними компетенціями лідерів ЄС є інноваційність, добросесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, навички нетворкінгу та ведення переговорів, організаторські навички, м'які навички, комунікативні навички та знання (включаючи знання на рівні ЄС та національному рівні) [36].

У Франції, наприклад, державні службовці мають п'ять основних компетенцій: стратегічне лідерство, мобілізація людей, досягнення результатів, організація зовнішньої співпраці та управління в політичному та адміністративному середовищі.

Незважаючи на різноманітність викликів, що стоять перед урядами, та специфічний контекст кожної країни, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020) на

основі дев'яти тематичних досліджень лідерства та дев'яти країн ОЕСР – Австралії (Новий Південний Уельс), Канади, Естонії, Фінляндії, Франції, Ірландії, Ізраїлю, Нідерландів, Південної Кореї та Сполученого Королівства (під керівництвом Великої Британії) – визначило чотири лідерські компетенції, необхідні для вирішення складних викликів у державній політиці [36].

Роль лідерів в публічному управлінні полягає у визначенні груп, на які впливають їхні рішення, та взаємодії з ними. Лідер будує мережеві зв'язки у трьох напрямках: «вниз» в межах організаційної структури, «вгору» з іншими організаціями, що знаходяться на вищому ієрархічному рівні, та вертикально «назовні» за межі власної організації.

Отже, у цьому розділі розглянуто міжнародний досвід та шляхи підвищення ефективності лідерства в державному управлінні, зокрема в контексті України.

3.2. Напрями вдосконалення лідерських якостей в органах публічного управління в Україні

На цьому етапі інтеграції України до Європейського співтовариства перед національними керівниками постають нові виклики щодо підвищення ефективності державного управління та врядування на засадах демократії та підходу, орієнтованого на інтереси людей. Лідерство є ключовим фактором успіху в усіх сферах діяльності, включаючи державне управління.

Лідери на центральному та місцевому рівнях відіграють ключову роль у впровадженні реформ, підвищенні ефективності управління та захисті інтересів громадян. На тлі сучасних викликів, таких як глобалізація, діджиталізація та соціально-економічні зміни, якість лідерства в державному управлінні набуває все більшого значення. Управлінці повинні вміти адаптуватися до змін, мислити стратегічно, приймати інноваційні рішення та ефективно вести за собою людей.

Розвиток лідерства в державному управлінні - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професіоналізму та навичок лідерів державного управління. Водночас, розвиток складна система, яка може бути зображена наступним чином (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Модель розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності [36]

Врядування пронизує всю систему управління організацією, включаючи державне управління, і тому є формально регламентованим процесом мислення, який зобов'язує підлеглих виконувати свої службові обов'язки та завдання. З іншого боку, управління – це процес, за допомогою якого одна людина впливає на іншу людину або групу людей через певні зміни в їхній поведінці.

У сучасних умовах державне управління стикається з багатьма викликами, які вимагають від керівників нових лідерських якостей та компетенцій.[37] До таких викликів належать:

- зростаюча складність і багатогранність проблем, з якими доводиться стикатися органам державного управління. це вимагає від лідерів стратегічного мислення, прийняття нестандартних рішень та ефективного управління людьми;

- посилення конкуренції між органами публічної влади та приватним сектором. це вимагає від лідерів мислити та діяти інноваційно, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність органів публічної влади;
- зростання вимог громадян до якості послуг, що надаються органами публічної влади.

Це вимагає від лідерів вміння ефективно комунікувати з громадянами та організаціями громадянського суспільства для забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади.

Впровадження в Україні ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні потребує значних зусиль та ресурсів. впровадити в Україні ефективні механізми розвитку лідерства в публічному управлінні було успішним, необхідно враховувати такі фактори (рис. 3.2).

Однак, це є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення добробуту громадян.

Важливою є також підтримка з боку вищих ешелонів влади та органів державної влади. Без такої підтримки буде важко створити ефективні механізми розвитку лідерства в державному управлінні.[38]



Рис. 3.2 Механізми розвитку лідерства в публічному управлінні [37]

Нижче наведено кілька конкретних кроків, які можна зробити для створення ефективних механізмів розвитку лідерства в українському державному управлінні:

- розробити та прийняти національну стратегію розвитку лідерства в державному управлінні: ця стратегія має визначити цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерства в державному управлінні. Механізми розвитку лідерства в державному управлінні національні особливості та культурні цінності політична система фінансові ресурси механізми розвитку лідерства в державному управлінні повинні бути адаптовані до національних особливостей та культурних цінностей України. Механізми розвитку лідерства в державному управлінні мають бути сумісними з політичною системою України. Створення ефективних механізмів розвитку лідерства в державному управлінні потребує значних фінансових ресурсів;

- необхідно створити систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, спрямовану на розвиток лідерських компетенцій. ця система має включати широкий спектр навчальних програм, стажувань та інших заходів;

- створити систему професійної сертифікації державних службовців. ця система має заохочувати державних службовців до вдосконалення професійних навичок та розвитку лідерських якостей;

- у державних установах має бути створена культура лідерства, це означає впровадження таких практик, як делегування повноважень, заохочення ініціативи та підтримка креативного мислення. реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державних інституцій та забезпеченню добробуту громадян України. Національна стратегія розвитку лідерства в державному управлінні має визначити цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерства в державному управлінні.

При розробці цієї стратегії слід враховувати національні особливості та культурні цінності України, а також її політичну систему. Стратегія повинна включати наступні цілі;

- підвищення ефективності органів державного управління;
- забезпечення добробуту громадян України;
- розвиток громадянського суспільства та демократизація суспільства.

Стратегія також має визначити наступні пріоритети удосконалення управління змінами; розвиток командного лідерства, розвиток лідерства, заснованого на моральних цінностях.

Механізми, які мають бути визначені в стратегії розвитку лідерства в державному управлінні, можуть включати навчання та професійний розвиток державних службовців; стажування державних службовців заохочення державних службовців за результати розвитку лідерства.

Створити систему навчання та професійного розвитку державних службовців, спрямовану на розвиток лідерських навичок, яка має включати широкий спектр навчальних програм, стажувань та інших заходів. Ці програми мають бути розроблені з урахуванням національних особливостей та культурних цінностей України, а також її політичної системи. Освітні програми повинні бути спрямовані на розвиток таких лідерських компетенцій (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Лідерські якості, які можна здобути під час здобуття освітніх програм [38]

Система професійної атестації державних службовців повинна заохочувати їх до підвищення своєї професійної кваліфікації та розвитку лідерських якостей. Створення культури лідерства на державній службі

передбачає запровадження таких практик, як делегування повноважень, прояв ініціативи та заохочення креативного мислення.

На нашу думку, ці практики допоможуть державним службовцям розвивати свої лідерські навички та ефективно виконувати поставлені перед ними завдання.

Одним з найважливіших і найактуальніших завдань у реформуванні державного управління є підготовка та раціональне використання людських ресурсів. Національне агентство України з питань державного управління забезпечує реалізацію державної політики, спрямованої на створення ефективної системи державного управління, в якій працюють професійні, чесні та етичні державні службовці, що керуються принципами менеджменту.

Основними завданнями та цілями публічної адміністрації є забезпечення стабільного, ефективного та справедливого функціонування інститутів публічної адміністрації відповідно до їхніх обов'язків, повноважень і відповідальності, створення умов для розвитку громадянського суспільства та захисту прав і свобод громадян.

Експерти з відповідними професійними компетенціями, відібрані до створених у Міністерстві служб, розробили понад 70 документів державної політики (галузевих стратегій та планів реформ) та понад 100 законодавчих пропозицій. Серед них такі ключові документи, як Концепція реалізації національної політики розвитку електронної інфраструктури України на період до 2023 року та План заходів з її реалізації, «Стратегія інноваційного розвитку до 2030 року», Концепція реформування системи управління умовами праці в Україні та План заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку «розумних міст» в Україні до 2030 року, Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та Національна стратегія[38].

Відповідно до цілей реформи, органи державної влади будуть забезпечені висококваліфікованими кадрами, які допоможуть міністрам розробляти ефективну політику у сфері надання державних послуг та управління людськими ресурсами. Як один з найбільших роботодавців у

країні, держава повинна мати можливість залучати до державного сектору найкращих людей. Для цього держава має стати привабливим роботодавцем, використовуючи сучасні інструменти управління людськими ресурсами. Це вимагає, зокрема, розвитку сервіс-орієнтованої культури серед державних службовців.

Таблиця 3.1 показує ефективність окремих заходів стратегії.

Таблиця 3.1

Огляд виконання заходів Стратегії за результатами реалізації у 2022 році

Заходи (відповідно до плану заходів)	Виконано	Не виконано або виконується	Всього
Стратегічне планування, координація формування і реалізація політики	9 (82%)	2 (18%)	11
Державна служба та управління людськими ресурсами	21 (84%)	4 (16%)	25
Підзвітність – організація, прозорість, нагляд	12 (67%)	6 (33%)	18
Адміністративні процедури, адміністративні послуги та електронне урядування	8 (53%)	7 (47%)	15
Всього	50 (72%)	19 (28%)	69

Як бачимо, захід «Державне управління та управління людськими ресурсами» має найвищий показник ефективності - 84 %. 21 із 25 запланованих заходів було виконано, що свідчить про активне впровадження реформи державного управління та підготовку відповідних стратегічних документів.

Національне агентство підготувало більшість нормативно-правових актів, що забезпечують реалізацію Закону «Про державну службу» та реформування державного управління України.

Наприклад, Рада Міністрів України розробила та затвердила постановою № 448 від 22 липня 2020 року типові вимоги до кандидатів на зайняття посад в державній службі.

Цей документ встановлює такі вимоги до адміністративної кваліфікації категорії «А» на державній службі: управління проектами; управління змінами (оцінка ефективності змін, розробка планів удосконалення та змін; управління реагуванням на зміни); управління людськими ресурсами та організаційне управління (нагляд та організація роботи, мотивація, управління якістю надання послуг; управління людськими ресурсами); лідерські навички (визначення пріоритетів, керівних принципів та цілей; стратегії та інструменти); управлінські навички (визначення пріоритетів, керівних принципів та цілей).

Тому лідерство є невід'ємною частиною профілю компетентності для посад категорії «Б». Закон України «Про запобігання корупції» та Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загального кодексу етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»[39] виокремлюють та визначають компетенції публічних службовців, які забезпечать високі стандарти морально-етичної поведінки в державному управлінні.

Крім того, інтерактивна система обміну інформацією між комунікаторами та стейкхолдерами сприяє динамічному, комплексному та ефективному підходу до формування політики, яка має відображати не лише державну політику, а й бачення громадськості щодо національного наративу.

Беручи до уваги результати реформи державного управління, можна визначити пріоритетні напрями, де необхідна подальша робота для створення професійного державного управління:

- класифікація завдань на державній службі (класифікація в усіх державних установах відповідно до чинної нормативно-правової бази. надс підготувало перелік типових функцій та методологію їх класифікації. наразі класифікація впроваджується в усіх державних установах, які беруть участь у пілотному проекті);

- забезпечення прозорості та конкурентної системи оплати праці державних службовців (буде проведено дослідження щодо співвідношення

між загальною заробітною платою державних службовців в Україні та заробітною платою у приватному секторі для визначення конкурентних рівнів оплати праці. ця інформація може бути використана як основа для розробки нової системи оплати праці державних службовців);

- справедливий та прозорий відбір кандидатів на державні посади (розробка та впровадження нових конкурсних процедур);

- впровадження системи управління персоналом у державному секторі (доступ до системи матимуть близько 20 000 працівників). до 2021 року 25% працівників усіх державних організацій будуть підключені до системи управління персоналом);

- створення коледжу державного управління (розробка концепції коледжу для якісної підготовки менеджерів державного управління на основі кращих європейських практик).

Стратегічний план дій НАДС на 2020-2025 роки визначає стратегічні цілі та засоби, які будуть використані для їх досягнення. Стратегічна ціль 4 передбачає підвищення рівня професійної кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників та перших заступників органів місцевого самоврядування. Для досягнення цієї цілі пропонується низка завдань щодо підвищення професійної кваліфікації різних категорій службовців на різних рівнях управління:

- створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів та перших заступників органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та працівників муніципальної поліції;

- створення сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців, керівників органів місцевого самоврядування, перших заступників та заступників міських голів, посадових осіб муніципальної адміністрації та депутатів муніципальних рад;

- забезпечення безперервності обов'язкового та планового професійного розвитку державних службовців, міських голів, перших

заступників та заступників голів органів місцевого самоврядування, працівників органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- створення механізмів співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, програмами міжнародної технічної допомоги, асоціаціями органів місцевого самоврядування по всій Україні, фондами та різними видами самоврядних організацій, що надають освітні послуги [40].

Це формує українську правову базу для розвитку громадських ініціатив у різних сферах. Однак професійне навчання залишається найважливішою сферою для розвитку лідерських навичок публічних службовців.

Тому основними стратегічними напрямками розвитку лідерського потенціалу публічних службовців є наступні:

- забезпечення державних організацій кваліфікованими управлінськими кадрами, здатними виконувати завдання з формування та реалізації державної політики;

- удосконалення системи професійного навчання публічних службовців на основі компетентнісного підходу до добору кадрів з метою залучення кваліфікованих кадрів до сектору державного управління;

- розвивати необхідні компетенції шляхом створення відповідних механізмів розвитку лідерства на національному рівні та його застосування на державній службі.

Схематично це можна відобразити на рисунку 3.4.

У світлі вищезазначеного, слід також вжити таких заходів:

- привести процеси управління людськими ресурсами у відповідність до визначених навичок і компетенцій;

- необхідні навички та компетенції слід розвивати через відповідні механізми розвитку управлінських кадрів;

- зробити розвиток персоналу ключовим обов'язком усіх керівників державного сектору та створити культуру і середовище, сприятливі для

навчання в державному секторі, включаючи заохочення використання навичок усіма співробітниками;

- -визнання та винагорода за результати роботи, навички та ініціативу.

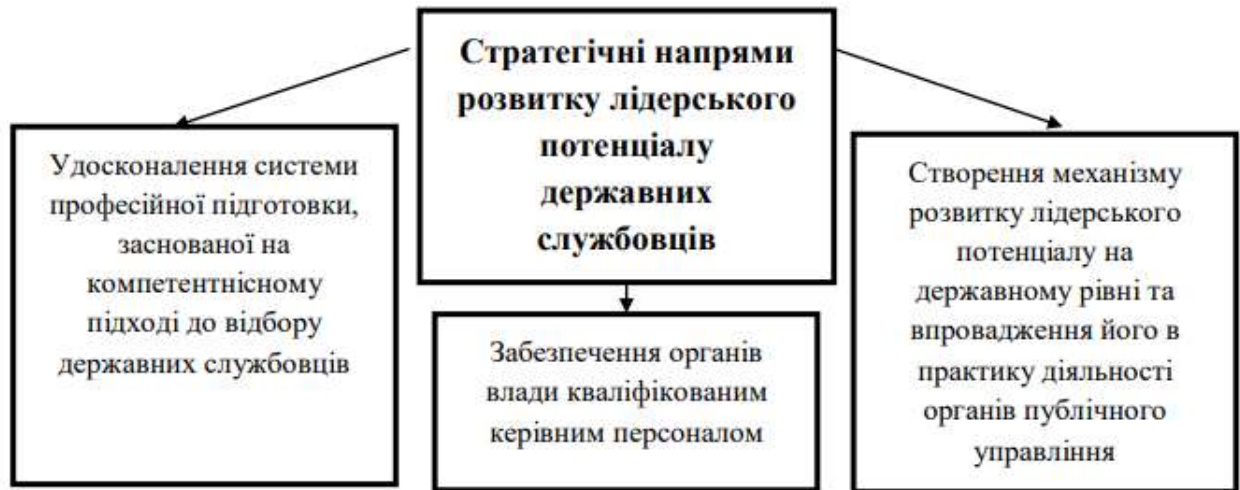


Рис. 3.4. Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу посадовців

На законодавчому рівні слід вжити заходів для розвитку лідерського потенціалу державних службовців, встановивши чіткі правила щодо того, як вони можуть подавати заявки на отримання можливостей для розвитку своїх лідерських навичок. Створення ефективного національного механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців є необхідною умовою реалізації адміністративної реформи на місцевому рівні.

З огляду на вищезазначене, держава має створити всі необхідні умови для активізації розвитку лідерського потенціалу державних службовців в державних установах та визначити ефективні інструменти, які сприятимуть створенню продуктивного середовища в державних установах. Розвитку лідерства в державному управлінні також може сприяти залучення державних службовців до пошуку нових методів і нових шляхів досягнення стратегічних цілей організації, використання можливостей мобільності та надання їм нового досвіду в процесах управлінського оцінювання та прийняття рішень.

Інтегративний стратегічний підхід, таким чином, стає основою механізму і допомагає комплексно розвивати лідерський потенціал

працівників. Інтеграція пов'язує і синтезує раніше незалежні елементи в цілісний механізм шляхом створення функціональних зв'язків, переходів і взаємодоповнюваності.

Крім того, потрібно використати системний підхід, заснований на діях, що фокусується на людях та навичках, а також залучити інституційну підтримку: Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, ключових органів виконавчої влади та Агентства України з питань державної служби.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Лідерство в публічному управлінні є важливим елементом, який впливає на ефективність публічних інституцій та рівень задоволеності громадян їхньою діяльністю. Розвиток лідерських якостей у посадовців сприяє прийняттю інноваційних рішень, оптимальному використанню ресурсів та адаптації до сучасних викликів і потреб суспільства. Проведене дослідження дозволило зробити низку важливих висновків щодо теоретичних засад лідерства, методів і засобів розвитку лідерських якостей та шляхів підвищення ефективності лідерства в публічному управлінні.

1. В роботі досліджено зміст поняття лідерства, еволюцію концепцій та теоретичний базис (принципи і базові елементи). Здійснено аналіз основних теорій лідерства та встановлено відсутність єдиного теоретичного підходу до трактування цього явища. Прояви лідерства на державній службі охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командування, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому. Розвиток лідерських якостей особи обумовлений рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважаючи традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед відповідною групою, колективом, суспільством.

2. Лідерство в публічному управлінні також передбачає розвиток нових управлінських навичок, які сприяють підвищенню ефективності діяльності органів державної влади та їх взаємодії з громадянами. Українська законодавча база підтримує розвиток лідерства, але необхідні подальші реформи для покращення відбору та оцінки лідерських навичок державних службовців. Успішні лідери публічного управління повинні демонструвати

високий рівень професійної компетентності, етичні цінності та здатність адаптуватися до змін. Важливим аспектом є безперервне навчання та розвиток навичок, які дозволяють їм ефективно реагувати на нові виклики та забезпечувати високий рівень управління.

3. Для ефективного розвитку лідерства в публічному управлінні необхідно використовувати певні моделі та теорії лідерства. До таких теорій належать: соціального обміну, людських ролей, харизматичного лідерства, взаємодії, синтезу, ситуаційного підходу, поведінкового та адаптивного підходів, а також системного підходу. Важливість цих моделей полягає в адаптації стилів лідерства до конкретних ситуацій та умов, що дозволяє ефективно управляти людьми та організаціями.

Розглянуто шляхи та засоби розвитку лідерських компетенцій в державному управлінні, а також практичні аспекти їх розвитку. Важливим елементом розвитку лідерських якостей є профіль ключових компетенцій, серед яких безперервний особистий розвиток, аналітичне мислення, бачення, делегування повноважень, ефективна комунікація, креативність та ефективне управління ресурсами. Ці компетенції сприяють створенню та підтримці організаційної культури, забезпечуючи рівноправну співпрацю між організацією та її працівниками.

4. Практичні аспекти розвитку лідерства в державному управлінні включають професійне навчання та розвиток державних службовців, самоосвіту, впровадження інноваційних методів навчання та створення умов, сприятливих для обміну досвідом. Підтримка та розвиток лідерських навичок державних службовців сприяє ефективному управлінню та впровадженню політики, тим самим підвищуючи якість надання державних послуг. Системний підхід до розвитку лідерства включає оцінку управлінських компетенцій, визначення потреб у навчанні та впровадження різних методів для розвитку навичок і компетенцій. Це підвищує ефективність роботи державних службовців і забезпечує стійке лідерство в державному управлінні.

5. Описано міжнародний досвід та шляхи підвищення ефективності лідерства в державному управлінні, зокрема в контексті України. Аналіз глобальних трансформацій та впровадження інноваційних методів у країнах Європи та НАТО свідчить про те, що ефективне лідерство є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та високої якості державного управління. Міжнародний досвід показує, що такі країни, як США, Канада, Великобританія, Сінгапур та Нідерланди, активно використовують моделі компетенцій для визначення та розвитку лідерських здібностей державних службовців. Ці моделі включають такі ключові компетенції, як стратегічне бачення, управління людьми, розробка та оцінка програм, планування та управління ресурсами, а також комунікація та представництво бізнесу. Вони допомагають оптимізувати відбір, розстановку та ефективність роботи керівників.

6. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності лідерства в українському державному управлінні необхідно розробити національну стратегію розвитку лідерства, яка включатиме цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерських навичок державних службовців. Створення системи навчання та професійного розвитку, системи професійної сертифікації та формування культури лідерства на державній службі є ключовими кроками у досягненні цих цілей.

Важливо також заручитися підтримкою з боку вищих органів влади та державного управління, розвивати систему професійного навчання, заохочувати самоосвіту та створювати сприятливі умови для розвитку лідерських якостей. Інтегративний стратегічний підхід, заснований на системному фокусі на людях і навичках, сприятиме ефективному розвитку лідерського потенціалу державних службовців, що, в свою чергу, підвищить ефективність діяльності органів державної влади та добробут громадян України.

Таким чином, розвиток лідерства в публічному управлінні є складним процесом, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення.

Впровадження рекомендацій, наданих у цьому дослідженні, дозволить підвищити ефективність публічних інституцій та забезпечити високий рівень задоволеності громадян їхньою роботою. Основними напрямками, на які слід звернути увагу, є розвиток професійних навичок через спеціалізоване навчання, впровадження сучасних методів управління та адаптація міжнародного досвіду до національних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В. М. Нормативно-правове забезпечення системи селекції публічних службовців в Україні. *Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: державне управління. 2018. Том 29 (68). № 1. С. 42-46.
2. Андреев В. М. Порівняльний аналіз системи селекції кадрів системи публічної служби в Україні та США. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1157>.
3. Бабак Д. Е., Пасемко Г. П., Таран О. М. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. 2022. № 42. 9 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/download/1650/1587/>.
4. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Ефективна політика*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>.
5. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 41-47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf.
6. Бородін І. Л. Функції публічного управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/296371278.pdf>.
7. Буханевич А. Публічна адміністрація як інститут оптимізації публічного контролю в громадянському суспільстві. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 2. С. 46-56.
8. Вакансії. Запорізька міська рада. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/vakansii>.
9. Вакансії. Київська міська рада. URL: <https://www.kmr.gov.ua/uk/vakansii>.

10. Грищук А. Б. Виникнення та розвиток державної служби на теренах України. Історія і сучасність. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. С. 125-133.

11. Гурчунова Є. Що таке менеджмент і для чого він потрібен. 2021. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shcho-take-menedzhment-idlya-choho-vin-potriben/>.

12. Державна служба в Україні. Історичні паралелі. URL: <https://archives.gov.ua/ua/%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BB%D1%96/>.

13. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ.: Вид-во УАДУ. 2002. 228 с.

14. Джерела і методи професійного підбору персоналу. URL: <http://4ua.co.ua/pravo/administrativne/dzherela-metodi-profesiynogo-pidborupersonalu.html>.

15. Дрозд О. Розвиток державної служби в Україні з часів існування СРСР по теперішній час. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2016. С. 82-85. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/40.pdf>.

16. Елементи структури та зв'язки в організації. URL: https://pidru4niki.com/16011013/menedzhment/elementi_strukturi_zvyazki_organiza_tsiyi.

17. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Лазарева К. О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(08). С. 158-164. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/30.pdf.

18. Ємець І. О. Україна в системі міжнародних договорів про правову допомогу в цивільних справах. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2014. № 28. С. 104-115. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7484/1/Lemets_104.pdf.

19. Іванов Є. В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Теорія та історія публічного управління*. 2021. Том 32(71). № 2. С. 7-11. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/4.pdf
20. Кадрова політика підприємства. URL: https://pidru4niki.com/12140310/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva
21. Карпин Н. І. Професійний розвиток і організація навчання персоналом. 2018. 93 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/-316497/31740/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b8%d0%bd_%d0%a2.pdf.
22. Козацтво. Лекція. Національно-визвольна війна українського народу середини XVII ст. URL: https://arm.naiiu.kiev.ua/books/history/material/navmat/tema_3/lekcia.html.
23. Мерлін В. С. Відмінні ознаки темпераменту. URL: http://www.ni.biz.ua/3/3_19/3_194004_merlin-v-s-otlichitelnie-priznakitemperamenta.html.
24. Методи наукового пізнання URL: https://pidru4niki.com/10870419/filosofiya/metodi_naukovogo_piznannya.
25. Методологія і методи наукових досліджень. URL: <http://tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/lekcija-3-metodolohija-i-metodynavkovyih-doslidzhen-z-dyscypliny-nk.pdf>.
26. Наукове дослідження: методи та методологія. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14098/>.
27. Особливості професійного відбору кадрів. URL: http://4ua.co.ua/management/tb3bc68b4d53b88421216d37_0.html.
28. Перспективи розвитку системи професійного навчання публічних службовців в Україні. URL: <http://4ua.co.ua/pravo/administrativne/perspektivirozvitku-sistemi-profesiynogo-navchannya-publichnih-sluzhbovtsivukrayini.html>.

29. Пилаєва В. М. Місце транспарентності в системі загальних принципів діяльності органів виконавчої влади в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО»*. 2018. № 26. С. 71-74.

30. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. 2021. № 2. С. 158-164. URL: http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf.

31. Про державну службу: закон України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

32. Професійний відбір і методика його проведення. *Студопедія*. URL: https://studopedia.com.ua/1_11526_sut-faktori-tipi-i-vidi-profesiynogo-vidboru.html.

33. Публічне управління та адміністрування як професійна діяльність державних службовців. URL: https://oldzdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_93.pdf.

34. Розвиток здібностей та їх рівні. URL: https://pidru4niki.com/11050519/psihologiya/rozvitok_zdibnostey_rivni.

35. Романовська Л. І. Праксеологічний підхід: теоретико-методологічні аспекти. 2020. № 25. С. 157-161. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_2/33.pdf.

36. Служба в органах місцевого самоврядування: законопроект №6504 прийняли в цілому від 02.05.2023 URL: https://decentralization.gov.ua/news/16515?fbclid=IwAR0jG6ARnVh17GDL_gfOrKafjXkuI8HZaf11PkesKAqEhqD2T8lrsFlzJaE.

37. Стратієнко Г. Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 134-136. URL: http://economy.in.ua/pdf/2_2013/37.pdf.

38. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки Таврійського національного університету*

імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31(70). №2. С. 33-37. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/7.pdf.

39. Утворення Української Центральної Ради: її структура та компетенція. URL: <https://studies.in.ua/shpora-hukr/321-64-utvorennuaukrayinskoyi-centralnoyi-radi-yiyi-struktura-ta-kompetencya.html>.

40. Характеристика державного ладу Галицько-Волинського князівства. URL: <https://studies.in.ua/shpora-hukr/266-10-harakteristika-derzhavnogo-ladugalicko-volinskogo-knyazvstva.html>.

