

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Шляхтіна Ганна Володимирівна

УДК: 316.46 : 35.07(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У РЕАЛІЗАЦІЇ
РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Г.В. Шляхтіна

Науковий керівник
Орлова Наталія Сергіївна,
доктор наук з державного управління, професор

АНОТАЦІЯ

Шляхтіна Г.В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021.

У дисертаційній роботі обґрунтовано науково-теоретичні підходи щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні для ефективної реалізації реформи публічного управління та розроблено методичні та практичні рекомендації щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його удосконалення.

У першому розділі обґрунтовано необхідність продовження реалізації реформи публічного управління в Україні на основі впровадження компетентнісного підходу у формуванні лідера на державній службі, використовуючи принципи професійності, доброчесності, політичної нейтральності, орієнтованості на громадян, а також впровадження до українського законодавства кращих європейських практик, що стосуються кваліфікованого підбору кадрів і підвищення рівня їх професійної компетентності.

Визначено різні підходи до обрання стилів лідерства, що дає можливість, за певних обставин, враховувати специфіку організації, її спрямованість, ефективно реалізовувати стратегію державного органу, не зважаючи на постійні зміни середовища, а також розвивати власний потенціал лідера в кожному окремо взятому випадку. Надано характеристику десяти основним стилям лідерства (з урахуванням переваг і недоліків кожного) з рекомендаціями щодо доречності їх застосування. Рекомендовано коучинговий та спільний стилі лідерства для використання в державних органах, що визначаються співпрацею, підтримкою і керівництвом, виявленні кращого в своїх командах,

підвищенню ефективності результатів діяльності установи, особистому, професійному та лідерському розвитку безпосередньо на робочому місці.

Виходячи з досвіду формування ефективної державної служби європейських країн, виявлено ключові компетентності лідерів у країнах Європейського Союзу: інноваційність, добросесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, більша частка з яких знайшла своє відображення у вимогах до компетентностей державних службовців в Україні.

У другому розділі роботи проведено аналіз розвитку лідерського потенціалу державних службовців та визначено особливості підготовки лідерів для реалізації реформи публічного управління. Визначено складові механізми планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління та відповідних форм розвитку лідерського потенціалу серед яких: постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців; розвиток їх особистісних якостей; формування кадрового резерву з метою добору та підготовки найбільш обдарованих громадян України до роботи у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування. Проведено оцінку та аналіз потреб державних службовців у професійному навчанні. Виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А» за останні три роки, а також пріоритетним для них є удосконалення наступних компетентностей: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство.

З метою врахування регіональних особливостей, визначено індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій у розрізі адміністративно-територіальних одиниць. У більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців

місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому. Визначено, що розвиток лідерського потенціалу державні службовці вважають одним з актуальних напрямів свого професійного зростання, що потребує постійного вдосконалення. Також, удосконалено методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку, який передбачає корегування та впровадження в освітній процес нових напрямів підготовки державних службовців; оновлення змісту навчальних професійних програм для державних службовців, а також використання інструментів (форм, методів, засобів, технологій професійної підготовки, включаючи діагностику) з врахуванням трирівневої системи розвитку лідерського потенціалу (стратегічно-орієнтований, навчально-розвивальний, когнітивно-результативний), розробленої на основі компетентнісного підходу.

У третьому розділі, враховуючи подальшу реалізацію Стратегії реформування публічного управління, визначено, що необхідним є розвиток наступних державних напрямів розвитку лідерського потенціалу на державній службі: забезпечення системного визначення та періодичний перегляд навичок і компетенцій; розробка та впровадження сучасної та ефективної практики відбору персоналу на основі заслуг, особливо для державних службовців вищого рівня з використанням при відборі професійних стандартів і розроблених відповідних лідерських компетентностей; запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад та рівня розвитку і використання під час виконання службової діяльності професійних компетентностей; впровадження нових підходів до професійного розвитку державних службовців; формування єдиної інформаційної бази даних кадрового резерву, доступної для всіх органів влади.

На основі теоретичних досліджень та практичних доробок, розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, орієнтований на їх зростання і системний розвиток упродовж професійної кар'єри, який ґрунтується на інтегративному та синергетичному принципах, із застосуванням системного, діяльнісного,

особистісно-орієнтованого, компетентнісного, стратегічного підходів, та реалізується на трьох рівнях: стратегічно-орієнтованому, навчально-розвивальному та компетентнісно-результативному. Впровадження зазначеного підходу дозволить забезпечити: органи влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним реалізовувати покладені на ці органи завдань з формування чи реалізації державної політики; розвиток системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на компетентнісному підході до відбору персоналу сфери публічного управління; розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні.

Ключові слова: лідерський потенціал, державні службовці, публічне управління, компетентнісний підхід, механізм розвитку, стратегія реформування, лідер, компетентності.

ABSTRACT

Shlyakhtina H.V. The mechanism of leadership development in the implementation of public administration reform. – Manuscript.

Dissertation for scientific degree of candidate of sciences public administration, specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, 2021.

The dissertation substantiates scientific and theoretical approaches to the formation of a mechanism for developing the leadership potential of civil servants in Ukraine for the effective implementation of public administration reform and developed methodological and practical recommendations for determining the leadership potential of civil servants and its improvement.

The first section substantiates the need to continue the implementation of public administration reform in Ukraine based on the introduction of a competency-based approach in the formation of a leader in the civil service, using the principles of professionalism, integrity, political neutrality, citizen orientation, and the introduction

of Ukrainian best practices related to qualified recruitment and raising the level of their professional competence.

There are identified different approaches to the choice of leadership styles, which allows, under certain circumstances, to take into account the specifics of the organization, its focus, effectively implement the strategy of the state body, despite constant changes in the environment, and develop the leader's own potential. Given a description of the ten main leadership styles (taking into account the advantages and disadvantages of each) with recommendations on the appropriateness of their application. Coaching and shared leadership styles are recommended for use in government agencies, which are determined by cooperation, support and leadership, identifying the best in their teams, improving the effectiveness of the institution, personal, professional and leadership development directly in the workplace.

Based on the experience of forming an effective civil service in European countries, the key competencies of leaders in the European Union are identified: innovation, integrity, openness to new ideas, result orientation, network development, negotiation, knowledge, organizational, social and communication skills, more of which is reflected in the requirements for the competencies of civil servants in Ukraine.

The second section analyzes the development of leadership potential of civil servants and identifies the features of training leaders to implement public administration reform. The components of the mechanism for planning the development of leadership potential of managers in the field of public administration and the relevant forms of leadership development are identified, including: continuous improvement of the level of professional competence of senior officials; development of their personal qualities; formation of a personnel reserve for the purpose of selection and preparation of the most talented citizens of Ukraine for work in the spheres of public administration, which have a priority value for achieving the goals of social and economic development; involvement of young people in the civil service and work in local governments. An assessment and an analysis of the needs of civil servants in vocational training was conducted. There is a tendency to increase

the share of civil servants of category "A" over the past three years, and the priority for the misto improve the following competencies: professional knowledge; change management; efficiency management and human resources development; communication and interaction; leadership.

In order to take into account regional peculiarities, individual needs for professional training of civil servants of local state administrations in terms of administrative-territorial units have been identified. In most regions, the priority are as of in-service training are correlated with the generalized training needs of civil servants of local state administrations identified in Ukraine as a whole. It is determined that the development of leadership potential is considered by civil servants to be one of the most important areas of their professional growth, which needs constant improvement. Also, the methodological approach to determining the leadership potential of civil servant sand its development, which provides for the adjustment and introduction into the educational process of new area sofraining of civil servants; updating the content of professional training programs for civil servants, as well as the use of tools (forms, methods, tools, training technologies, including diagnostics) taking into account the three-level system of leadership development (strategic-oriented, educational-developmental, cognitive-effective) basedon a competency approach has been improved.

The third section, given the further implementation of the Public Administration Reform Strategy, it is determined that it is necessary to develop the following public are as of leadership development in the civil service: ensuring a systematic definition and periodic review of skills and competencies; development and implementation of modern and effective merit-based recruitment practices, especially for senior civil servants, using professional standards and relevant leadership competencies in the selection; introduction of a transparent and fair system of emuneration on the basis of job classification and level of development and use of professional competencies in the performance of official activities; introduction of new approaches to professional development of civil servants; formation of a single information database of the personnel reserve, available to all authorities.

Based on theoretical research and practical revisions, worked out a scientific and methodological approach to the formation of a mechanism for developing the leadership potential of civil servants, focused on their growth and systemic progress during professional careers, based on integrative and synergetic principles, using systemic, activity, personal-oriented, competency-based, strategic approaches, and is implemented at three levels: strategically-oriented, educational-developmental and competency-effective. The implementation of this approach will provide: the authorities with qualified management staff capable of carrying out the tasks assigned to the bodies in the formation or implementation of public policy; development of the system of professional training of civil servants, based on a competency-based approach to personnel selection in the field of public administration; development of necessary skills and competencies by creating an appropriate mechanism for leadership development at the state level.

Keywords: leadership potential, civil servants, public administration, competence approach, development mechanism, reform strategy, leader, competencies

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті зарубіжних наукових фахових видань, що представлені у міжнародних наукометричних базах

1. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy (Чехія)*. 2021. № 1 (1). С. 163-175 (включено до Index Copernicus (Республіка Польща), Google Scholar (США), Research Bible (Японія) (0,4 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.). Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2012. № 11. URL : <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-11.pdf>(0,35 д.а.).

3. Шляхтіна Г. В., Орлова Н. С. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. (включено до IndexCopernicus (Республіка Польща), GoogleScholar (США) (заг. обсяг 0,5 д.а., особисто автору належить 0,3 д.а.: визначено роль цифрових компетентностей у формуванні лідера на державній службі для успішної реалізації реформи державного управління).

4. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. Т. 32 (71). С. 69-76. Серія: Державне управління (включено до IndexCopernicus (Республіка Польща), Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») з державного управління (спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування) (0,4 д.а.).

5. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 217–226. (включено до: GoogleScholar (США), ResearchBible (Японія) (0,45 д.а.).

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

6. Чумакова Г.В. (Шляхтіна Г.В.), Шклярчук К.С. Компетентнісний підхід до розробки програм з підвищення кваліфікації державних службовців. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення*: матеріали Другої щорічної наук.-практ. конф. за міжнародною участю (м. Київ, 30 листопада 2012 р.). Київ: НАДУ, 2012. С. 282-284 (заг. обсяг 0,2 д.а., особисто автору належить 0,1 д.а.: визначено перспективи розвитку людських ресурсів на основі планування кар'єрного зростання державних службовців).

7. Чумакова Г.В. (Шляхтіна Г.В.) Компетентності лідерства як складова державно-управлінської стратегії. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління*: матеріали Всеукр. підсумкової наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Одеса, 25 жовтня 2013 р.). Одеса, ОРІДУ НАДУ, 2013. С. 344-345 (0,1 д.а.).

8. Шляхтіна Г.В. Парадигма розвитку лідерського потенціалу в умовах соціально-економічних трансформацій. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації*: матеріали Всеукр. (із зарубіжною участю) наук. конф. (м.Покровськ, 12-13 травня 2021 р.). Покровськ, 2021. С. 164-167 (0,1 д.а.).

9. Шляхтіна Г.В. Реалізація концептуальних засад лідерства під час реформи публічного управління. *Соціально-економічні проблеми сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Маріуполь, 31 травня 2021 р.). Маріуполь, 2021. С. 66-68 (0,1 д.а.).

10. Шляхтіна Г.В. Кадровий резерв публічного управління – перспективи розвитку в Україні. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кам'янець-Подільський, 4 травня 2021 р.). Кам'янець-Подільський, 2021. С. 400-403. (0,1 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	12
ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ЯК ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ.....	22
1.1. Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні.....	22
1.2. Досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн.....	43
1.3. Компетентнісний підхід у підготовці сучасних державних службовців України.....	65
Висновки до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	82
2.1. Особливості підготовки лідерів для реалізації реформи публічного управління.....	82
2.2. Оцінка та аналіз потреб державних службовців у професійному навчанні.....	100
2.3. Складові механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.....	126
Висновки до розділу 2.....	141
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	145
3.1. Основні напрями забезпечення розвитку лідерського потенціалу на державній службі.....	145
3.2. Стратегічний підхід у формуванні механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців.....	163
3.3. Результати впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців.....	175
Висновки до розділу 3.....	185
ВИСНОВКИ.....	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	194
ДОДАТКИ.....	217

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

CIDA(CanadianInternationalDevelopmentAgency) -Канадське агентство міжнародного розвитку

CIPD (theCharteredInstituteofPersonnelandDevelopment) – Інститут персоналу та розвитку

COVID-19 - інфекційна хвороба, яка вперше виявлена у людини в грудні 2019 року в містіУхань,Центральний Китай

DINSIC - Міжвідомче управління цифрових інформаційних систем і комунікацій Франції

EGAP - Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади»

HRMIS - інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

НАТО (NorthAtlanticTreatyOrganization) - Організація Північноатлантичного договору (Північноатлантичний альянс)

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОРІДУ НАДУ – Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Програма SIGMA (SupportforImprovementinGovernanceandManagement) – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту

ПРООН - Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ШВКДС – Школа вищого корпусу державної служби

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, а також масштабне впровадження реформ упродовж останніх двадцяти років у різні сфери суспільства підкреслюють важливість і впливовість компетентностей лідерів у вказаних глобальних перетвореннях. Реалізація Стратегії реформування державного управління України встановила нові вектори розвитку людського потенціалу на різних рівнях публічного управління в державі. Створення ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу державних службовців з боку держави є необхідною умовою успішної реалізації реформи публічного управління. Держава повинна забезпечити стійкий базис для покращення умов розвитку лідерських якостей державних службовців та визначити ефективні інструменти впливу для створення продуктивного середовища на державній службі. Пошук нових шляхів і заходів вирішення стратегічних проблем державних організацій та органів влади на різних рівнях управління, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінюванні та прийнятті управлінських рішень на державній службі змогли б сприяти покращенню та розвитку потенціалу державних службовців на основі компетентнісного підходу, що доводить необхідність подальших досліджень у напрямі формування та практичного поширення державного механізму розвитку лідерського потенціалу.

Необхідною умовою для реалізації стратегічних державних завдань щодо спроможності, відповідальності та формування свідомих та ефективних рішень в управлінні змінами у процесі здійснення системних реформ в Україні є розвиток лідерського потенціалу державних службовців усіх категорій на різних рівнях публічного управління, що і зумовлює актуальність обраної теми.

На формування лідера на державній службі впливають такі фактори, як соціальні (зміст професії, перспективи кар'єрного росту, комунікації, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку, цифрові технології). З

огляду на це важливими умовами розвитку лідерського потенціалу державного службовця стали чітке розуміння потреб і цілей особистого та професійного розвитку; внутрішня мотивація; наявність необхідних для розвитку ресурсів; сприятливе для розвитку середовище. Цифровізація організаційних та інформаційних процесів на державній службі зумовили потребу в постійному розвитку лідерських (цифрових) компетентностей в органах державної влади, а також у формуванні нових підходів до професійного цифрового розвитку державних службовців.

Як демонструють сучасні дослідження А.В. Антонова, О.І. Васильєвої, Н.Т. Гончарук, С.А. Калашнікової, Н.А. Липовської, Є.Ю. Литвиновського, М.М. Логунової, В.В. Міщишина, Ю.Л. Мохової, Н.В. Непрядкіної, М.С. Орлів, Н.С. Орлової, О.І. Пархоменко-Куцевіл, Т.В. Підлісної, С.М. Серьогіна, А.А. Халецької, А.О. Чечель, якість підготовки та діяльності державних службовців на компетентнісних засадах має першочергове значення для вирішення економічних і соціальних завдань, які постали перед Україною сьогодні. Значний внесок у вирішення сучасних питань, які стосуються розвитку лідерства в структурі організації та концептуальних засад лідерства, зробили такі зарубіжні автори, як І. Адизес, Б. Басс, Д. Герсон, Д. Джуран, Д. Коттер, М. Метклаф, К. Нгуен, Р. Строділ, Ф. Фідлер, Н. Чаррон.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань теоретичного та практичного характеру у сфері механізмів державного управління, постає необхідність у комплексному дослідженні питань розвитку лідерського потенціалу в реалізації реформи публічного управління та розробці відповідного механізму на основі компетентнісного підходу, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в рамках комплексного наукового проекту «Державне управління та місцеве самоврядування» Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (ОРІДУ НАДУ) за науково-дослідною темою

«Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби» (номер державної реєстрації 0111U000251), в межах якого автором проведено моніторинг діючих напрямів кадрової політики в регіонах, визначено критерії їх ефективності, розроблено рекомендації щодо формування пріоритетів регіональної кадрової політики, що розраховані на місцеві державні адміністрації; бюджетних науково-дослідних робіт ОРІДУ НАДУ на тему «Реінжиніринг управлінських процесів та управлінські інновації в органах публічної влади на регіональному рівні в умовах децентралізації» (номер державної реєстрації: 0120U101245) та Чорноморського національного університету ім. Петра Могили «Організація державного управління в умовах становлення та розвитку політичної системи України: політико-правові, історичні і регіональні аспекти» (номер державної реєстрації 0109U000451), де автором визначено основні підходи до використання інноваційних технологій у діяльності органів публічної влади на регіональному рівні; проведено огляд сучасного стану функціонування сфери інноваційної діяльності органів публічної влади на регіональному рівні.

Мета й завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням його рівнів (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації було поставлено та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати якості лідера та стилі лідерства в умовах сталого розвитку державного управління;
- систематизувати зарубіжний досвід розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі;
- обґрунтувати результати впровадження компетентнісного підходу для державних службовців у зарубіжних країнах та Україні;

- визначити особливості підготовки лідерів для реалізації реформи державного управління;
- проаналізувати потреби державних службовців у професійному навчанні для виявлення лідерського потенціалу державних службовців;
- розширити науково-методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку для використання в освітньому процесі;
- удосконалити стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням концепції людського розвитку;
- розробити науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців для ефективної реалізації реформи публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні положення механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів державного управління в сучасних світових і національних економіках. Основні наукові результати дисертаційної роботи були отримані за допомогою використання таких методів, як: історичний метод – при дослідженні передумов формування й розвитку лідерства в Україні та світі; методи аналізу, синтезу, формалізації, узагальнення – для систематизації зарубіжного досвіду розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі, оцінювання сучасного стану й тенденцій формування лідерських компетентностей у зарубіжних країнах та Україні; статистичні методи дослідження, групування, систематизації та узагальнення – у ході встановлення особливостей сучасного стану формування лідерів для реалізації реформи публічного управління на різних рівнях, аналізу потреби державних службовців у професійному навчанні, узагальнення складових механізму розвитку

лідерського потенціалу державних службовців в Україні. Системний підхід дав змогу сформувавши механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням загальних концептуальних підходів до реалізації Стратегії реформування державного управління на основі компетентнісного підходу, національних особливих та сучасних можливостей України.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби, офіційні дані Організації економічного співробітництва та розвитку, Державної служби статистики України з питань розвитку лідерського потенціалу державних службовців та реалізації реформи державного управління; довідкові та інформаційні видання професійних міжнародних організацій щодо стану розвитку лідерського потенціалу державних службовців, матеріали власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні, поглибленні та розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі використання системного підходу щодо рівнів розвитку лідерського потенціалу (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається в таких положеннях:

вперше:

- розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі визначених рівнів розвитку: стратегічно-орієнтованого (інтеграція та синергетичний зв'язок особистісної стратегії державного службовця (індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми

професійного розвитку) зі стратегією державного органу); навчально-розвивального (актуалізація та розвиток ключових компетентностей державного службовця в ефективній професійній діяльності через навчання та створення умов) та когнітивно-результативного (трансформація цінностей і зразків поведінки державних службовців-лідерів в особистісні цінності та поведінку під час виконання встановлених завдань), який надасть можливість зростання та системного розвитку державних службовців упродовж всієї професійної кар'єри;

удосконалено:

- науково-методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців на основі компетентнісного підходу, який передбачає корегування та впровадження в освітній процес нових напрямів підготовки державних службовців; оновлення змісту навчальних професійних програм для державних службовців з обов'язковим включенням психологічної складової, а також використання різних форм, засобів, технологій професійної підготовки, включаючи діагностику та оцінювання лідерських компетентностей у державних службовців на основі методики «Лідер», «Ефективність лідерства»;

- стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням принципів концепції людського розвитку (продуктивності, рівності, стійкості, розширення можливостей), основними з яких є забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки, заснованої на компетентнісному підході до відбору державних службовців; створення механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні, а також запропоновано шляхи їх реалізації та впровадження в практику діяльності органів публічного управління;

дістало подальшого розвитку:

- узагальнення характеристик лідера та класифікації стилів лідерства, які систематизовано в десять основних стилів лідерства, притаманних керівнику сфери публічного управління (автократичне, транзакційне, бюрократичне,

харизматичне, трансформаційне, коучингове, демократичне, спільне, лідерство-служіння, лідерство, засноване на принципі невтручання), та відповідні кожному стилю лідерські компетентності керівника для формування практичних рекомендацій щодо їх застосування в органах державної влади;

- теоретичні положення щодо застосування діючих механізмів розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі зарубіжних країн з урахуванням складових моделей компетентності лідерства вищих керівників державної служби Австралії, Великобританії, Канади, Сінгапуру, США, країн ЄС (Болгарії, Естонії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції) та визначення умов реалізації цих механізмів, сучасних тенденцій їх реформування для впровадження світового досвіду в національну практику державної служби;

- визначення принципів формування компетентнісного підходу в підготовці державних службовців європейських країн (добросовісності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності), за якими узагальнено набір спільних лідерських компетентностей (інноваційність, добросовісність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички) та характеристик, що вирізняють кількісні показники оцінки результатів;

- обґрунтування окремих характеристик формування компетентнісного підходу до розвитку потенціалу державних службовців у країнах світу, що дозволило виокремити чотири основні лідерські компетентності (ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця), які необхідні для реагування на складні виклики публічного сектора в Україні та можуть бути взяті за основу під час розробки профілів лідерської компетентності та професійних стандартів до посад державних службовців;

- узагальнення потреб у професійному навчанні державних службовців з визначенням пріоритетності в набутті різних видів компетентностей, таких як професійні знання, управління змінами, управління ефективністю й розвиток людських ресурсів, комунікація та взаємодія, лідерство, що надасть змогу

сформувати оптимальну пропозицію лідерських компетентностей при підготовці коротко- та довгострокових професійних програм навчання державних службовців усіх категорій.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що наукові висновки та узагальнення дисертаційного дослідження доведено до рівня конкретних напрямів, які є засадами для їхнього впровадження в практику державного управління з метою розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні. Одержані наукові розробки можуть бути рекомендовані центральним та місцевим органам влади з метою розвитку та здійснення заходів щодо реалізації реформи державного управління в Україні.

Основні теоретичні та методологічні рекомендації щодо формування та впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців доведено до рівня конкретних розробок, придатних до використання суб'єктами надання освітніх послуг і публічного управління, серед яких: Херсонська районна державна адміністрація (довідка № 01-10/38 від 21.04.2021 р.); Головне управління Державної казначейської служби України у Київській області (довідка № 3-34-06/712 від 17.02.2021 р.).

Наукові рекомендації з розробки навчальних програм упроваджені в освітній процес при забезпеченні підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету (розроблено та реалізуються спеціальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б», «В», а також державних службовців, уперше прийнятих на державну службу, та короткострокові програми підвищення кваліфікації: «Комунікація та взаємодія», «Командна робота та взаємодія», «Тайм-менеджмент державного службовця», «Соціально-психологічні аспекти діяльності державного службовця», «Лідерство. Управління змінами», «Прийняття ефективних рішень» (довідка № 43 від 30.12.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою

роботою. Висновки й результати, які характеризують наукову новизну, отримано і сформульовано автором особисто. Внесок автора в колективні наукові роботи конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертації доповідалися, обговорювалися та опубліковані у матеріалах наукових конференцій, зокрема: II щорічній науково-практичній конференції за міжнародною участю «Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення» (м. Київ, 30 листопада 2012 р.), Всеукраїнській підсумковій науково-практичній конференції за міжнародною участю «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» (м. Одеса, 25 жовтня 2013 р.), VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 4 травня 2021 р.), Всеукраїнській (із зарубіжною участю) науковій конференції «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації» (м. Покровськ, 12-13 травня 2021 р.), V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-економічні проблеми сучасності» (м. Маріуполь, 31 травня 2021 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 10 наукових працях загальним обсягом 2,1 друк. арк. (особисто автора – 1,9 друк. арк.), серед яких 4 статті у наукових фахових виданнях, 1 стаття в періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку, 5 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 193 сторінки друкованого тексту, у тому числі 7 таблиць, 50 рисунків, які наведено на 54 сторінках. Список використаних джерел із 215 найменувань, наведений на 23 сторінках і 8 додатків – на 45 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ЯК ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідери і лідерство в житті суспільства, дослідники з давніх-давен намагалися знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, якості, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. [1] Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

В сучасних умовах для державних та приватних інституцій, в яких постійно змінюється робоче середовище, дійсно важливим є приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу. Очевидним є те, що успіх організацій різних форм власності значною мірою залежить від якості їх лідерів. [2]

Вченими неодноразово розглядалися та порівнювалися характеристики різних еволюційних рівнів управління через призму лідерства. Так, С. Калашніковою [3] досліджувалися параметри як адміністрування, так менеджменту і лідерства, а також професіоналізації управління на засадах лідерства. Зазначеною авторкою відзначено, що лідерство є вищим у порівнянні з адмініструванням і менеджментом, еволюційним та якісним рівнем управління.

За підрахунками Р.Дафта існує понад 350 визначень лідерства. Одне з них наступне: лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку та дії) на основі особистих якостей (лідерських

компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей.[1]

Спроба узагальнено представити історичний розвиток теорій лідерства була зроблена різними дослідниками.

В роботі «Довідник з лідерства»[4], автором якої є Р. Стогділл, згруповано основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовими ідеями, які визначали різні дослідження феномена лідерства та різні підходи до його розуміння протягом ХХ століття.

Запропонована зазначеним автором класифікація загалом зберігає свою наукову актуальність і сьогодні. Проте, швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні трансформації, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами нові завдання. Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. Основні її характеристики, у порівнянні з попередньою, наводить Р. Дафт, що відображено на рис. 1.1 [на основі 1]:



Рис. 1.1. Нова парадигма лідерства

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей. [1]

Крім того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій, що так актуально особливо останні два роки (2020-2021), саме ці характеристики і спільні цінності виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менше і, навіть більше, ніж їх формальні характеристики.

«Відмінне», «зразкове» управління ці автори пов'язували з більш повним і ефективним використанням людського потенціалу організацій, розвитком у них правильних «цінностей» і «організаційної культури», налагодженням духу «підприємництва», «новаторства», запровадженням людиноорієнтованих стилів управління. Змінився і темп праці, умови роботи, які вимагають від співробітників динамізму й творчого підходу до виконання своїх обов'язків [1]. Лідери мають розуміти, що спроби зберегти стабільність приречені на провал. В рамках нової парадигми, вважається, що ми живемо у світі випадковостей і невизначеності, і незначні, на перший погляд, події здатні викликати досить суттєві й далекоглядні наслідки. Тому лідери повинні визнавати невідворотність змін і криз та шукати в них джерело енергії і самонавчання.

Перехід до нового осмислення розуміння та сприйняття світу, нової філософської парадигми, формує нові концепції лідерства. Отже, початок ХХІ століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства.

Сприйняття світу як такого, що постійно змінюється, динамічного, складного та ризикованого лежить в основі сучасних теорій лідерства. Відповідно, у розвитку людини емоційній складовій приділяється все більше уваги. Деніел Гоулман та Річард Бояцис в 2005 році ввели концепцію емоційного лідерства [5]. На основі даних багаторічних спостережень за

світовими компаніями в своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» вони доводять, що «емоційні лідери» відрізняються вмінням встановлювати контакти з людьми (пробуджувати азарт, надихати, підтримувати відданість справі та високу мотивацію) та професійною майстерністю.

Джеймс М. Кузе та Барі Познер у своїй книзі «Виклик лідерства», визначають, що лідерство – системи практик, які може опанувати майже кожен, використовуючи наступні принципи:[6]

- ефективні лідери кидають виклик системам, процесам, звичайним способам виконання речей; вони експериментують, йдуть на ризик, заохочують інновації та генерують ідеї, вони не є задоволеними statusquo, навчаються самі та сприяють навчанню;

- лідери роблять реальними мрії та надії інших; надихають спільне бачення; сприяють тому, аби люди повірили у спільність мети та свої мрії; побачили у майбутньому неймовірні можливості, вони тримають інтереси людей у серці та розуміють їх потреби;

- лідери, які уможливають втілення неймовірних речей в життя, розвивають у інших спроможність діяти; вони підтримують тих, на кого впливатимуть результати діяльності та хто потребує підтримки; вони заохочують командну роботу та співпрацю, говорять «ми» та роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;

- гарні лідери є прикладом для інших; їхні дії, ставлення, поведінка віддзеркалюють їх цілі та переконання; вони чітко розуміють, якщо дії відповідають переконанням, то можна заслужити повагу. Вони діють так, очікують від інших та як говорять;

- лідери не зважаючи на втрати, складності, втому запалюють серця та заохочують просування до мети ; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

За думкою Джона Коттера, одного з провідних фахівців в області лідерства, якщо організації XXI століття в нових умовах хочуть бути

успішними, вони повинні спиратися на нові нові цінності, принципи діяльності, підходи. Визнання потреби у лідерстві обумовлює усвідомлення необхідності зміни своїх підходів до управління – обґрунтованість дій, більша прозорість, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, здатність враховувати зміни контексту (зокрема, балансу уваги до зовнішніх та внутрішніх процесів). [7]

Це, в свою чергу, зумовлює суттєві структурні зміни у розширенні та спрощенні умов взаємодії всередині організацій та із зовнішніми зацікавленими сторонами, зменшенні взаємозалежності та управлінських рівнів, децентралізацією, делегуванням управлінських повноважень щодо менеджменту на нижчі рівні. В сучасних умовах успішні організації є згуртованими навколо спільного бачення, спільних цінностей, відкриті до навчання, експериментування, ведення змін, готові до ризиків, інноваційні та творчі.

У 2012 році здійснено дослідження британською організацією CIPD (the Chartered Institute of Personnel and Development) у праці «Perspectives on leadership in 2012» [96], відповідно до якої виділено такі етапи розвитку теорій лідерства: 1930-ті рр. – Теорії лідерських якостей (лідерство – риса/здатність, з якою народжуються); 1940–1950 рр. – Біхевіористські теорії (дослідження поведінки лідерів); 1960–1970 рр. – Теорії ситуативності/непередбачуваності (дослідження змін у поведінці лідера залежить від ситуації/середовища); 1980-ті рр. – Пост-героїчні моделі (харизматичне лідерство, управління змінами, трансформаційне та візіонерське лідерство); 1990–2000 рр. – Теорії лідерства з акцентом на відносинах; 2000–2010 рр. – Теорії лідерства, зосереджені на цінностях (лідер розглядається, у першу чергу, як людина з цінностями, моральними та етичними принципами). [3]

До вищевказаних теорій у 2010-2015 рр. додалося контекстуальне лідерство (лідерство в нестабільному, складному, неоднозначному світі; необхідною умовою якого є розуміння контексту, в якому воно функціонує);

2015-2019 рр. – стратегічне лідерство (здатність впливати на інших так, щоб вони добровільно приймали щоденні рішення, які підсилюють довгострокову життєздатність організації, в той же час, підтримуючи поточні результати).

Так, чи інакше, як влучно зазначав У. Едвардс Демінг лідерство потрібно для всіх компонентів системи. [8] І, перш за все, важлива лідируюча роль вищого керівництва, без якої конструктивні перетворення ускладнені, або й зовсім неможливі. Очевидно, що лідерство - ключовий елемент інноваційного процесу та підтримки розвитку культури якості в організації.

Лідерство - це ключ, який відкриває шлях до успіху як в бізнесі, так і в управлінні державою. Д. Джуран акцентував увагу на тому, що лідерство вищого менеджменту - це один з восьми уроків, які засвоюють компанії-призери Національної премії Малколма Болдріджа в області якості [8]. Аналогічні погляди висловлює і Т. Конті [9] у зв'язку з методами самооцінки. Крім того, у новій версії міжнародних стандартів ISO серії 9000 спостерігається те ж саме. Лідерство стає одним з семи основоположних принципів, покладених в основу стандартів [10]: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування зв'язками.

Звернемо увагу також на те, що науковці визначають лідерство як багатоаспектний феномен, що впродовж століть розглядається з історичної, політичної, психологічної, організаційної та інших точок зору. Джеймс МакГрегор Бернс, який отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» у 1978 р., зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є, наприклад, жага до захоплюючого та креативного лідерства. [11]

Саме він вперше ввів поняття транзакційного керівництва в своєму дослідженні політичних лідерів. За словами Д. Бернса, трансформаційне лідерство є процесом, в якому лідери та послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу та мотивації. [12]

В якості інструменту розвитку, трансформаційне лідерство поширилося в багатьох секторах західного суспільства, включаючи як органи влади, так і неурядові організації. Наприклад, Сили оборони Фінляндії, що здійснюють сьогодні реформу військової сфери, використовують в своєму управлінні моделі, засновані саме на теорії трансформаційного лідерства.

Цікавим науковим надбанням є монографія О.Євтіхова «Лідерський потенціал керівника: специфіка, зміст і можливості розвитку», присвячена проблемі розвитку лідерського потенціалу керівника в контексті підвищення ефективності його професійної діяльності як організаційного лідера [13]. На його погляд, процес організації розвитку лідерських якостей спрямований на забезпечення накопичення керівником «нових елементів структури» (знань про природу і сутність лідерства, формування лідерського світогляду, набуття досвіду лідерської взаємодії з підлеглими і т.п.) і встановлення між елементами структури різноманітних зв'язків, що в підсумку призводять до успішнішого лідерства.

Вказаний автор також зазначав, що розвиток лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера має бути пов'язаний не просто з розвитком лідерських вмінь та навичок, а й з формуванням лідерської Я-концепції і професійно-управлінського світогляду, що забезпечують прояв відповідної лідерської поведінки в певних ситуаціях. Компетентнісно-поведінковий компонент лідера опосередковано розкривається в його лідерських якостях. Крім того, він стверджував, що для успішного становлення і здійснення лідерства людина повинна володіти певними лідерськими якостями. Однак перелік цих якостей багато в чому залежить від особливостей групи, специфіки вирішуваних нею професійних завдань та ін.

Підлісна Т.В. каже про те, що «феномен керівництва-лідерства на державній службі має бути визнаний безперервним динамічним процесом. Причому рівень впливу керівника-лідера має бути постійною величиною, оскільки за будь-яких умов та обставин керівник має залишатися лідером для підлеглих державних службовців. Сутність сучасного бачення керівництва-

лідерства полягає у тому, що нині мова має йти про досконалого керівника-лідера на державній службі, яким зобов'язаний бути керівник будь-якого рівня у сфері державного управління та в системі державної служби». [14]

МорінМетклаф у своїй книзі «Leadership 2050» презентував модель наступних лідерських якостей, яку можна відобразити так, як запропоновано на рис.1.2 :[15]



Рис.1.2. Модель лідерських якостей керівника (на основі [15])

1. **Особистісна цілісність.** Керівники повинні не просто сформулювати цілі компанії і базові принципи, якими вони керуються у своїй діяльності, а й щодня демонструвати їх на власному прикладі в процесі взаємодії з персоналом.

2. **Безкомпромісна орієнтація на цінності.** Якщо громадянин допускає грубість у спілкуванні з персоналом організації, то керівник повинен це

припиняти. Важливо, щоб ті, хто йдуть за вами як за лідером, розуміли мету різних дій, які ви робите.

3. Багатогранність мислення. Цей пункт має на увазі як широкі знання в галузі функціонування організації, так і загальні принципи управління сферою, в тому числі інвестування.

4. Інтелектуальна багатоплановість. Чим ширшим діапазоном знань володіють лідери, тим впевненіше вони себе почувають у вирі змін. Яким би зайнятим не був керівник, все одно потрібно знаходити можливість і для освоєння чогось нового, і для своїх хобі.

5. Схильність до рефлексії. Прагнення лідера отримувати зворотний зв'язок вже само по собі сприяє формуванню культури, орієнтованої на зміни.

6. Здатність надихати послідовників. Прозорість дій керівника і керівництво інтересами організації, а не своїми власними вигодами - найкращі способи вести людей за собою.

7. Уміння співпрацювати. Організація, де керівники готові вислуховувати різні точки зору, які висловлюються виконавцями різних ролей, краще визначають ділянки пріоритетної уваги при вирішенні проблем і створенні потенційно проривних продуктів.

Зазначену модель можливо було б використати для визначення якостей та вимог для керівників сфери публічного управління України.

Також, вищезазначений автор на основі досліджень Інституту інноваційного лідерства[16], на початку 2021 року озвучив тренди, що найближчими роками існуватимуть щодо лідерства, не залежно від форм власності організацій, серед яких є основні, що зображені на рис.1.3.

Ними передбачено:

- більш складну оптимізацію глобальної системи, включаючи стійкість, геополітичні наслідки, соціальну справедливість тощо (нові мережі, що використовують ІТ для обміну інформацією та поширення нових ідей, кидають виклик ієрархіям усередині та між системами, ускладнюючи ланцюжок надання

послуг, що може посилити «інакшість» між зацікавленими сторонами і, навіть, всередині організацій);

- значну зміну вимог до знань і навичок як для керівників, так і для співробітників (підрив і постійне прагнення до інновацій дозволяють технологіям замінити багато традиційно низькокваліфікованих робочих місць роботами і автоматизацією роботизованих процесів, однак, у той же час, багато робочих місць вимагають спеціальних навичок. З урахуванням темпів змін кваліфіковані працівники повинні регулярно оновлювати свої навички або переучуватися);

- потребу в підвищенні персональної гнучкості у всіх аспектах життя (керівникам та всім іншим співробітникам організації, необхідно продовжувати адаптуватися до широкого спектру змін у особистому і професійному житті).

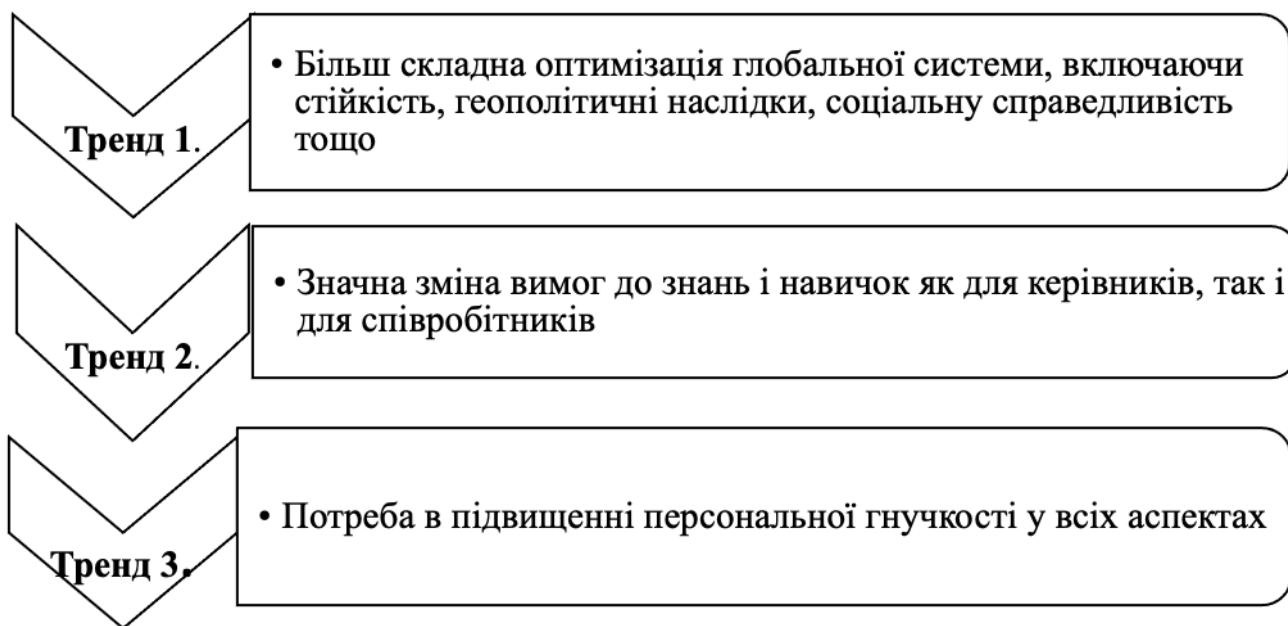


Рис. 1.3. Тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках (на основі [16])

Таким чином, саме ті організації та їх співробітники, які володіють «соціальною еластичністю» (мірою чутливості та швидкістю реакції на зміни в соціумі), вміють підлаштовуватися під обставини, не втрачаючи при цьому

свою унікальність, є ефективними і менш ресурсовитратними лідерами. Еластичність стала не просто трендом, а й вимогою 2020-2021 років для лідерів організацій та установ різних форм власності.

Зважаючи на вказане, можна виділити наступні якості лідера, що потрібні на сьогодні керівнику сфери публічного управління та тим, хто прагне досягти цих позицій, що відображено на рис. 1.4:

Також багаторазово розглядалися теорії лідерства, розвиток яких відбувається у багатовекторному просторі.

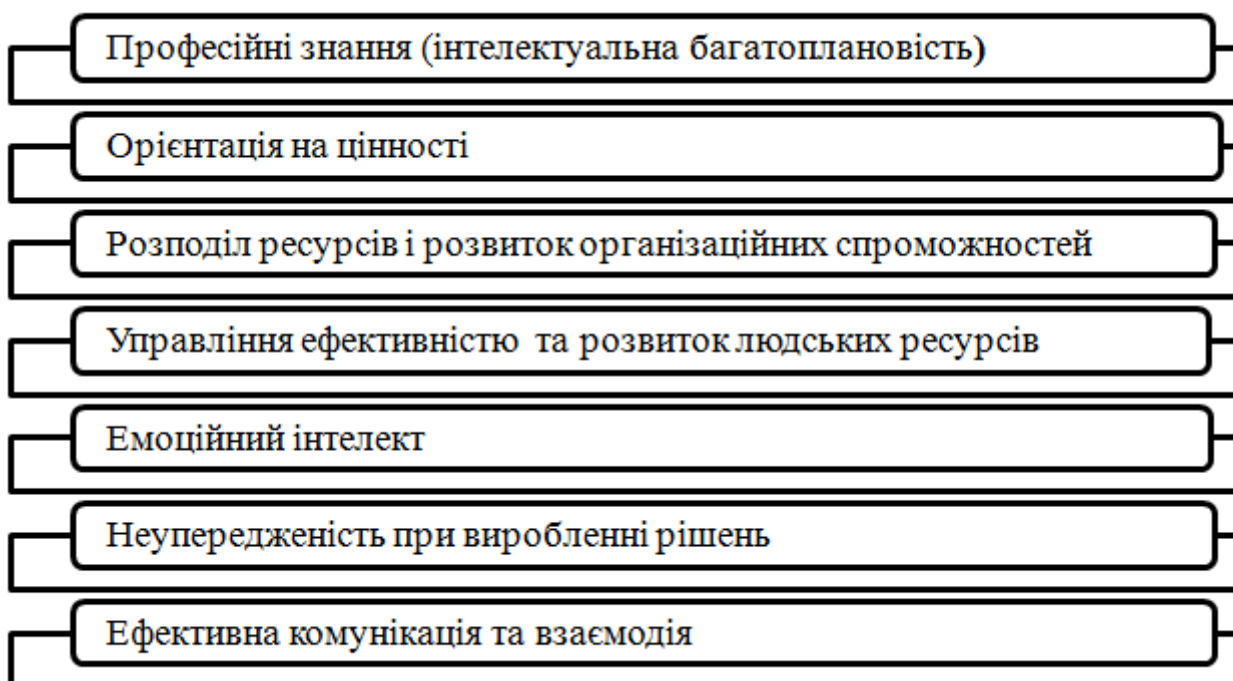


Рис.1.4. Якості лідера, притаманні керівнику сфери публічного управління

С.Філонович, зокрема, запропонував класифікацію теорій лідерства за:

- напрямками (осі координат) – «позиція – процес», «ситуаційний підхід – універсальний підхід»;

- кластерами – «особистість», «група», «організація», «зовнішнє середовище».

Для того, щоб зрозуміти як співіснують та взаєморозміщуються основні теорії лідерства, створено так звану «карту» теорій лідерства (рис.1.5): [17], в якій використовуються осі «нормативний підхід – ситуаційний підхід» та

«позиція-процес» накладених на систему концентричних вкладених кіл – «особистість – група – організація/зовнішнє середовище».

Що стосується деяких із вказаних на рис.1.5 основних теорій лідерства, то, наприклад, теорія емоційного лідерства стверджує, що в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом.

Теорія якостей особистості намагалася з'ясувати, які якості допомагають людині стати лідером. Теорія обміну розглядає лідерство як функцію групи та процес організації міжособистісних стосунків у групі. Теорія об'єднувального лідерства наголошує, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших. Теорія двигуна лідерства досліджує питання довгострокового лідерства.

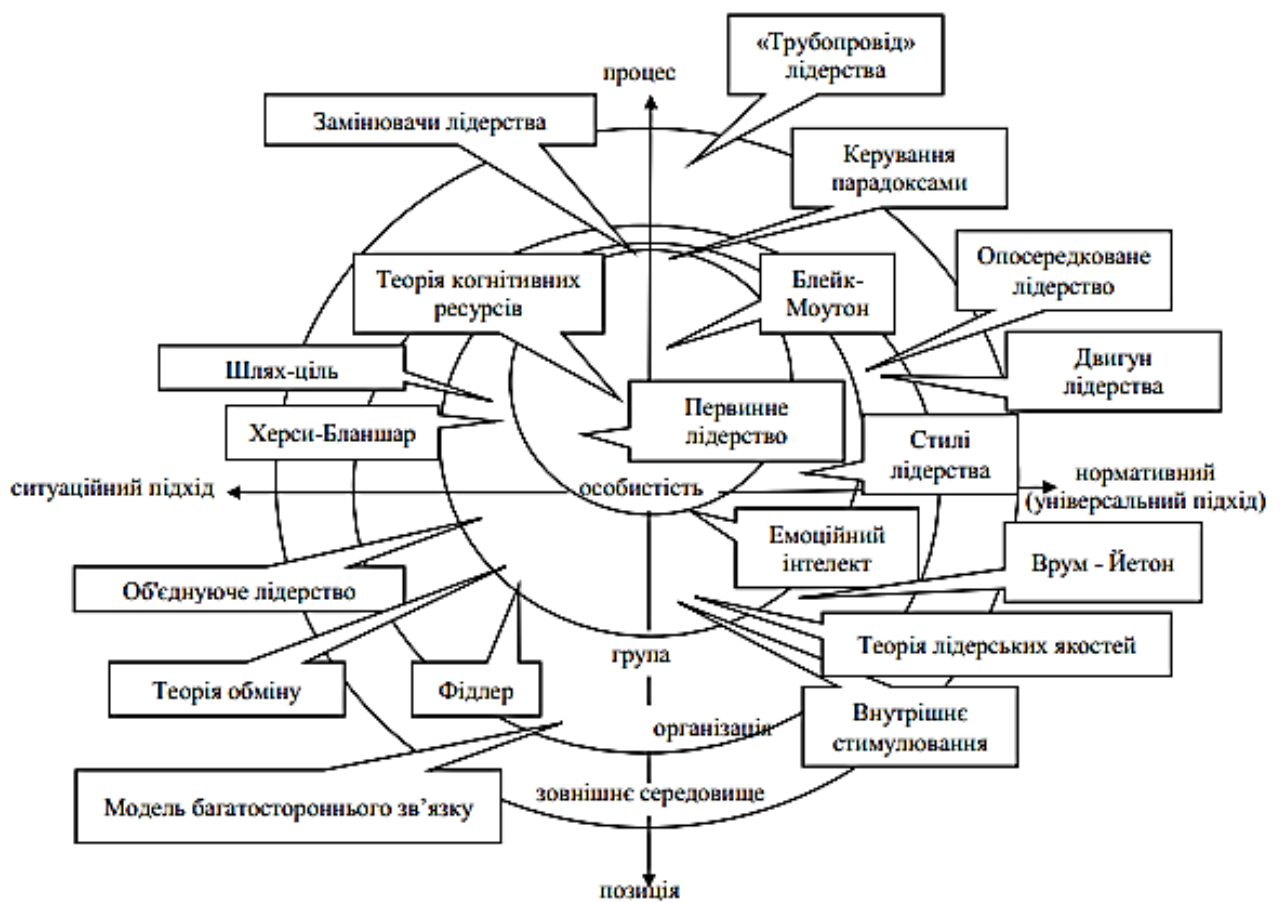


Рис.1.5. «Карта» теорій лідерства

Аналіз вищенаведених теорій також дозволяє виділити ряд найбільш важливих сутнісних характеристик. Вважаємо, що їх врахування необхідне при розробці концепції лідерства в публічному управлінні.

1 . Лідер - той, хто має послідовників.

2. Лідерство - результат взаємодії. Виходячи з зазначеного, важливе завдання лідерів полягає в побудові міцних робочих відносин з іншими людьми.

3. Лідерство засноване на авторитеті. Володіння авторитетом дає лідеру право на прийняття рішень в умовах спільної діяльності. У цьому значенні поняття «авторитет» прямо пов'язане з лідерством, але не обов'язково з формальним керівництвом. Авторитетом може володіти індивід, що не наділений посадовими повноваженнями, але володіє високим ступенем референтності для оточуючих.

4. Лідерство формується в процесі дискретних подій - актів лідерства. Зазвичай лідерство розглядається як тривалий процес, в ході якого лідери керують, послідовники йдуть за ними, а весь процес продовжується до тих пір, поки лідер живий чи воліє здійснювати керівництво.

5. Лідерство засноване на неформальному впливі. Лідер впливає на послідовників, але його ресурс впливу має виражений неформальний компонент. Він не може бути заснований на підлеглості, необхідності дотримання підлеглими статутів та посадових інструкцій. Не можна змусити інших слідувати за лідером. Це можливо у разі керівництва, але не лідерства. На відміну від керівництва, лідер не наказує, а пропонує.

6. Лідерство - продукт сприйняття і свідомості. Для успішності становлення в якості лідера в конкретній соціальній групі, необхідно вивчати якості, які члени цієї групи сприймають як лідерські, і фактори, що розглядаються ними, коли вони приписують певні результати лідерства.

Виділені загальні характеристики лідерства не є всеосяжними і лише пояснюють його соціально-психологічну сутність. Однак, вони мають важливе значення в контексті розгляду проблеми впровадження в публічному

управлінні цього феномена та розвитку лідерських якостей у сучасних високопосадовців.

В публічній службі співвідношення лідерства та формального керівництва є питанням надзвичайно суперечливим та цікавим, адже в публічній службі дії керівника суворо регламентовані службовою ієрархічною драбиною та законодавством. Відповідно, і лідерство такого керівника мало б бути обмежене цими рамками.

Але в сучасному світі, де лише вміння бути проактивними та гнучкими дозволяє залишатися на арені активних дій, та в якому все дуже швидко змінюється, успішне співвідношення лідерства та формального керівництва є необхідною умовою результативних зрушень в сторону створення в управлінні регіоном або державою інноваційних високоефективних процесів, гнучких структур на робочому місці. У мотивації людей щодо участі в таких інноваційних процесах дуже важливу роль відіграють лідерські якості керівника. Злагожденість та ефективність управлінської роботи органів державного управління визначаються значною мірою саме особою, яка очолює ці органи, відсутністю чи наявністю у неї досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей [18]

Автори проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» розвиток лідерства розглядають передумовою визнання і підтримки державної служби як привабливого та конкурентоспроможного місця праці, здатного утримати та привернути кваліфікованих працівників, найкращі кадри (*workplace of choice*). Така концепція обумовлює основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти для державної служби забезпеченню впевненого майбутнього та успіху. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні служінню громадськості, своїй справі, спроможні працювати у динамічних складних умовах та відповідати викликам часу [12].

Як зазначає Н. Орлова, лідерство проявляється в зміні компетентностей або спонукання співробітників з використанням не примусових форм впливу, чим

відрізняється від керівництва. Враховуючи новий курс розвитку української держави в умовах реалізації адміністративної реформи, реформування державної служби, стратегічною умовою належного врядування в країні є розвиток лідерства.[19]

На сьогодні вирішальна роль у державному врядуванні надана талановитим керівникам з комунікативним потенціалом, високим рівнем знань персонал-технологій, вмінням врегулювати управлінські та соціальні конфлікти, сформувати лідерів з кола своїх підлеглих, – службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби. [20]

Аналіз зазначених вище концептів свідчить, що в реальній діяльності існують їх синергія, «мікс», який важко виміряти, однак який, як раз, і дозволяє керівнику-лідеру досягти тієї функціональності, яка формує і команду, і дає результат.

Феномен лідерства в публічному управлінні полягає в тому, що роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом державного органу вона не передбачається. Керівник державної служби нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі. [21]

Беручи до уваги основні напрями реалізації реформи публічного управління, а також ураховуючи курс розвитку української держави в умовах трансформаційних змін і несподіваних викликів сьогодення, лідерство стає стратегічною, обов'язковою складовою успішності заявлених перетворень.

Як зазначалося вище, лідерство було багатомірним і складним завданням в усіх історичних епохах, але сьогоденні керівники стикаються з додатковими проблемами. Хоча середовище з розподілом влади, створене у другій половині двадцятого століття, розширило аспекти демократії, це також робить лідерство більш важким.

Громадськість сьогодні має можливість спостерігати лідерів – особливо у державному управлінні – завдяки ЗМІ, Інтернету, соціальним мережам та більш високому рівню обізнаності. В той же час, громадськість стає більш

скептичною та менш терпимою до помилок і слабкостей лідерів. Крім того, очевидно, що з інтенсивним розвитком конкуренції в умовах нової глобальної економіки, навіть серед організацій державного управління, спектр навичок, необхідних для лідерів, значно виріс і змінився [22].

Зважаючи на це, посеред іншого, важливими складовими механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління на сьогодні визначено[23]: індивідуальні цілі, пріоритети; оцінка наявних якостей; стратегія індивідуального розвитку; профіль керівника-лідера, виконання яких неможливо забезпечити без визначення конкретного стилю лідерства, який буде використовуватися, з притаманними тільки йому важливими характеристиками.

Тому, звертаючи увагу на непередбачувані глобальні перетворення сьогодення, що носять світовий масштаб, важливо взяти до уваги основні якості, притаманні лідеру, а також використати характеристики та риси провідних на сьогодні стилів лідерства. Тим більш, що для того, щоб успішно долати періоди невизначеності та привести свою команду до успіху, потрібні гнучкі, проактивні та резильєнтні лідери, які здатні зберігати стійкість під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, впоратися зі складними подіями та відновлюватися після труднощів.

Є багато переваг у розумінні різних підходів до обрання стилів лідерства [22], таких як:

- гнучкість - розуміння різних підходів дає можливість обирати стиль – або, навіть, конкретні характеристики кожного стилю, які найкраще підходять ролі керівника і особистості за певних обставин, враховуючи специфіку організації та її спрямованість;

- самосвідомість - проаналізувавши кожен стиль лідерства, є можливість виявити, що резонує з певними ідеями або чинить їм опір, а також розвинути самосвідомість сильних сторін і потенційних можливостей власного підходу до лідерства в кожному окремо взятому випадку;

- міцний фундамент – це знання, які є основою для будь-якого майбутнього розвитку лідерства.

З метою визначення, який зі стилів краще резонує з нинішньою ситуацією за умов реформування сфери публічного управління, проаналізовано та охарактеризовано стилі лідерства, розглядаючи їх від найжорсткішого, структурованого стилю, до найбільш гнучкого. Вказаний аналіз відображено в ДОДАТКУ Б.

На основі дослідження також виявлено, які компетентності керівників відповідають кожному зі вказаних стилів лідерства, що відображено на рис. 1.6.

Розуміння різних стилів лідерства, аналіз їх характеристик, недоліків та переваг - це тільки один з кроків для застосування в публічному управлінні. Для лідерів є безліч додаткових ресурсів, щоб поліпшити свої професійні компетентності та досягти поставленої перед організацією цілі. Потрібно використовувати такі інструменти, як навчання лідерству і наставництво, щоб визначити свої сильні сторони і потенційні можливості й завдяки цьому приносити користь як організації, так і реалізуючи себе як професіонала.

Наприклад, країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вкладають значні кошти в навчання, розвиток, матеріальне забезпечення персоналу державного сектора. Так, у 2017 році оплата праці службовців сектора державного управління становила в середньому 9,2% ВВП і 22,8% загальних державних витрат країн ОЕСР [24].

Інвестиції такого масштабу вимагають ретельного управління, щоб гарантувати очікувану віддачу від політик і послуг, які покращують життя і добробут громадян. Це вимагає кваліфікованого і професійного лідерства в публічному управлінні.

В академічному дослідному співтоваристві існує загальна згода з тим, що розвиток лідерського потенціалу керівників державного сектору призводить до підвищення ефективності та продуктивності організації. Вказані країни також прагнуть підвищити довіру до державних інституцій, тому, що саме лідери грають дуже важливу роль у встановленні етичного тону організації і в

поширенні цінностей, якими керуються при прийнятті рішень на всіх рівнях [22].

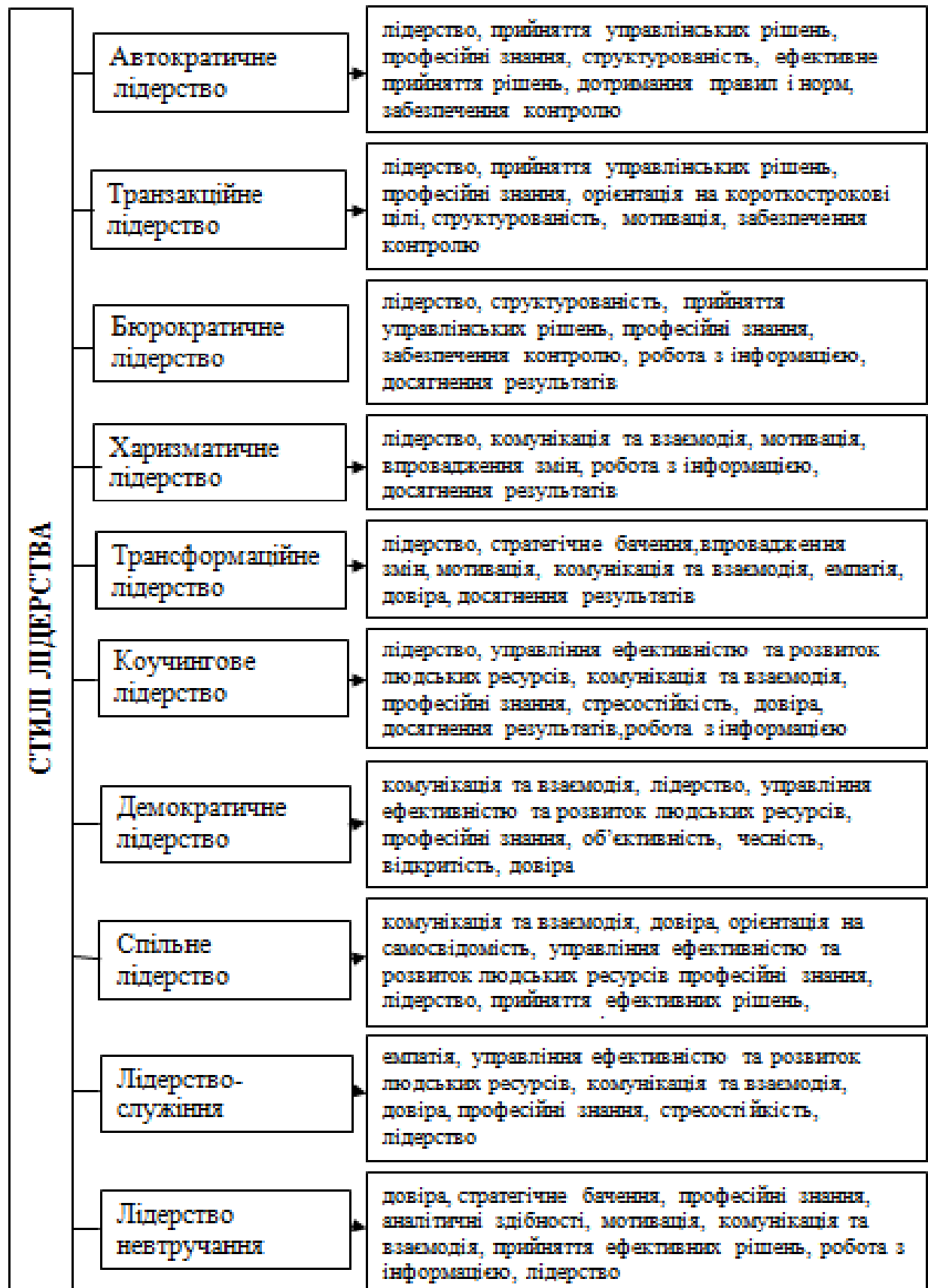


Рис. 1.6. Відповідність основних компетентностей керівника стилям лідерства

Нещодавні дослідження демонструють, що професіоналізація вищої ланки державної служби є одним з найбільш важливих факторів зниження корупційних ризиків в бюрократичному середовищі. Відбір на основі заслуг також може безпосередньо підвищити довіру суспільства до державних установ, якщо громадяни будуть впевнені, що державні службовці, які очолюють установи, знаходяться там тому, що вони володіють необхідними компетентностями, досвідом, цінностями і етикою. [22]

Крім того, криза, що виникла завдяки COVID-19, поставила розвиток лідерства в сфері публічного управління в центр уваги, встановивши нову планку для гнучкого прийняття рішень, з використанням залучення працівників в складних (віддалених) умовах і спільної координації між розрізненими структурами та рівнями.

І тому для лідерів на державній службі важливо розуміти, як їх стиль (або поєднання кількох стилів), особистісні та професійні якості, реакція на зміни можуть вплинути на результативність та поведінку інших, підтримувати та розвивати продуктивну співпрацю та стосунки; як ефективніше отримувати та надавати зворотній зв'язок, як краще управляти собою, як виділити та розвивати потенціал інших у повній мірі.

Для того, щоб бути спроможними виконувати ці функції є необхідним відповідне навчання, яке сприятиме спроможності управляти людьми, формуванню власного лідерського стилю. [22]

Тим більш, що мета лідерства в сфері публічного управління буде все більше полягати у вирішенні завдань державної політики новаторськими способами за підтримки цифрових технологій. Це говорить про необхідність нових здібностей (тобто навичок, поведінки, поглядів, знань і т.д.) на вищому рівні державної служби.

Тобто, мається на увазі трансформація організаційних структур і перегляд процесів, здатних сприяти цим змінам. Обравши актуальний стиль або мікс стилів лідерства, працювати в партнерстві зі співробітниками, які готові до

інновацій, змін, багатозадачності, незалежно від формальних організаційних кордонів.

Лідери керуватимуть все більш різноманітними організаціями зі співробітниками з різним досвідом, компетентностями тощо. Крім того, саме лідери будуть відігравати провідну роль у формуванні культури навчання, щоб у існуючих співробітників була можливість вчитися на ходу, зважаючи на непередбачувані та швидкі зміни.

Лідери також будуть відігравати дедалі помітнішу роль в якості послів організацій, в авангарді та центрі війни за таланти, формулюючи ціннісну пропозицію роботодавця в державному секторі і залучаючи необхідний набір навичок до лав публічного управління. [20]

З урахуванням цих викликів, на нашу думку, коучинговий стиль лідерства, а також спільне лідерство стають дедалі актуальними для використання в державних структурах. Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників.

Так, наприклад, Естонський центр підвищення кваліфікації державних службовців спочатку проводить індивідуальну оцінку компетенцій працівників вищої ланки, а потім пропонує навчання лідерів для усунення виявлених прогалин. Центр надає 20 годин коучингу кожні 6 місяців під керівництвом сертифікованих незалежних тренерів. В Естонії коучинг став настільки популярним, що деякі керівники виявили бажання самі стати сертифікованими коучами і Центром була розроблена відповідна програма.

Програми коучингу також можуть бути націлені на досягнення конкретних цілей, таких як цифрове лідерство. Наприклад, у французькому тематичному дослідженні розглядається проблема впровадження цифрових навичок і світогляду до рамок професійних компетентностей вищих державних службовців.[22] Цифрове управління Франції (DINSIC) тестує програму

коучингу, реалізація якої підтримується командою, що включає професійного тренера і експерта з цифрових технологій.

Дані, опубліковані в Government at a Glance у 2019 році, демонструють те, що розвиток вищого керівництва і наставництва є вищим пріоритетом для 25 країн ОЕСР. Однак, 14 країн віддають пріоритет навчання керівників середньої ланки, і тільки 11 країн виявляють потенціал старших менеджерів на ранньому етапі їх кар'єри [24]

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року та Планом заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України в редакції від 18 грудня 2018 року № 1102-р, модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами визначено одним з пріоритетних напрямів реформування.[25]

Наразі йде активне обговорення Стратегії реформи державного управління до 2025 року. І однією з найважливіших складових реформи – є, безумовно, професійна державна служба, складовою якої є лідерство. Причому з важливою характеристикою – відповідальне. Тобто таке, що має на увазі не тільки дії керівників різних рівнів, а й їх готовність і спроможність ухвалювати важливі, важкі та, часом, непопулярні рішення у складній ситуації. Це не тільки лідерство у процесах, а й готовність брати відповідальність незалежно від рівня посади в потрібний момент.

Зважаючи на все вищезгадане, розуміємо, що розвиток лідерських якостей на вищому рівні державної служби потребує системного підходу. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може істотно змінити здатності лідера та сприяти розвитку лідерського потенціалу. Дослідження також надають можливість усвідомити, наскільки розвиток лідерського потенціалу залежить від місця, часу, специфіки організації. Сьогоднішні лідерські здібності, а також стиль лідерства, можуть відрізнятися від минулих, спираючись не тільки на ієрархічну владу, а й на співпрацю в мережах.

Приклади демонструють, що розвиток можливостей на сьогодні не може бути досягнуто за допомогою традиційних засобів - нові можливості вимагають

корегування старих систем. У міру того, як змінюються умови, повинні змінюватися і системи, а з ними якості та стилі діяльності лідерів, які їх забезпечують.

1.2. Досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн

У практиці реформ публічного управління зарубіжних країн, а також України, протягом останнього десятиріччя запроваджено різні види компетентностей або їх елементи, що висуваються як вимоги до керівників органів влади. Вони характеризуються, в основному тим, що відбір, просування кадрів і реалізація ними державної політики повинні здійснюватися виключно на основі певних професійних, особистісних та соціально-психологічних якостей, які об'єднані в кожній окремо взятій країні, у відповідні групи (напрями, моделі).

На сьогодні є не тільки розроблені, а також й ті, що вже реалізуються, програми імплементації лідерства у сферу публічного управління різних країн світу, за якими проводиться набір або зарахування до кадрового резерву.

Проте, незважаючи на певний інтерес до проблеми лідерських компетентностей, особливо, в розрізі керівних кадрів, остання ще не знайшла належного відображення і розвитку як у теорії, так і в практиці публічного управління країн євроатлантичної спільноти, Європейського Союзу, а також України. Не існує на сьогодні універсальних компетентностей лідерства для країн. У межах Європейського Союзу вони з 2016 року визначені як рекомендації для використання. Тому науково-практичні дослідження щодо визначення лідерських компетентностей серед кваліфікаційних вимог для керівних посад сфери публічного управління залишаються на сьогодні актуальними напрямом. Окрім того, доцільність використання

компетентностей розглядається не тільки на стадії набору осіб для роботи у сфері публічного управління, або зарахування їх до кадрового резерву. Метою є подальші використання та розвиток лідерського потенціалу вже працюючих осіб, що можливо завдяки їх участі у навчанні та підвищенні кваліфікації за професійними програмами відповідного спрямування, самоосвіті тощо для підвищення результативності їх діяльності задля продукування позитивних змін всієї організації в цілому.

Формування лідерських компетентностей державних управлінців, особливо, що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як в країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні. Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування і діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни в цілому і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що у цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей вже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування і реалізацію державної, у тому числі, кадрової політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку. [18]

Варто зауважити, що все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме: спрямованість на інноваційність; здатність та вміння переконувати; сильна внутрішня енергетика (організаційна активність); глибоке розуміння мети, завдань, функцій та цілей організації; високий рівень комунікабельності та взаємодії; психологічна стійкість (вміння ефективно працювати у складних ситуаціях); здатність до концентрації волі, самостійності у прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, вміння доводити справу до запланованого результату тощо. Такі вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози і ризики стають все більш відчутними і

впливовими на прийняття рішень, використання ресурсів, формування і реалізацію політик.

Професійні знання лідера організації мають бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу. Він повинен уміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи співробітників, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості певної ділянки роботи. Крім того, сучасні керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: вміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, вміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо.

Як вже зазначалося в попередньому підрозділі даної роботи, теоретичним підґрунтям для розкриття суті лідерських компетентностей є низка теорій: теорія рис, поведінкові теорії лідерства, ситуативні теорії лідерства, теорії функціонального лідерства, ціннісні теорії лідерства, теорії лідерства-служіння, теорії емоційного лідерства, теорії харизматичного лідерства, теорії трансакційного та трансформаційного лідерства, коучингове лідерство, що становлять теоретичні основи лідерства. [2]

Що стосується їх геополітичного відображення, то кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетентностей на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію. Наприклад, профіль розвитку лідерства, основи стратегії на рівні вищого виконавчого корпусу щодо управління талантами (*executive talent management frame work*), основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management frame work*), тощо. [26]

Що стосується країн НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими

повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі та заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності. Модель компетентностей лідерства вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток і оцінка програм; представлення інтересів організації та взаємодія [27], що зображені на рис.1.7.

Кожен кандидат, який працює на високій посаді, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі.

Треба звернути увагу на те, що у державній системі США також використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетентностей:

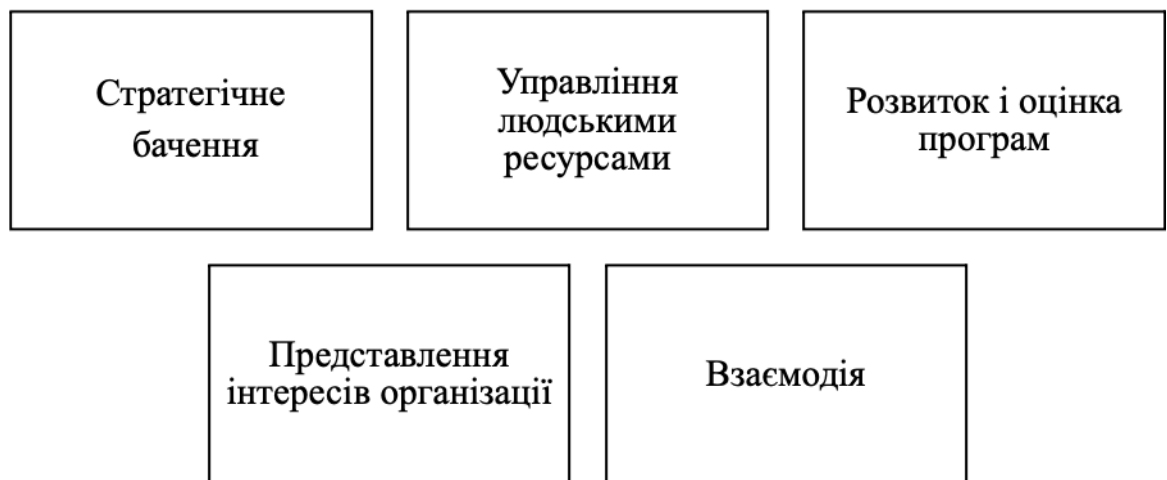


Рис.1.7. Складові моделі компетентностей лідерства вищих керівників державної служби США

1. Базові компетентності (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна та письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетентності (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні): лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, рішення задач, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів).

На базі цих компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність всіх компетентностей є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців.[28]

У схожому контексті на державній службі сформовані основні компетентності лідерства в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які включають чотири ключові складові для кожного рівня посад вищого корпусу державних службовців та застосовують централізовано (рис.1.8): залучення (партнерів, організацій, людських ресурсів); прагнення досконалого управління (людьми, управління діяльністю, фінансовими ресурсами); етика та цінності (повага та доброчесність); стратегічне мислення (ідеї, аналіз, інновації, синтез) [18]



Рис.1.8. Складові моделі компетентностей лідерства вищих керівників державної служби Канади

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загально стратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те, що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний і адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), що відображені на рис.1.9., а також більшій транспарентності в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців. [29]

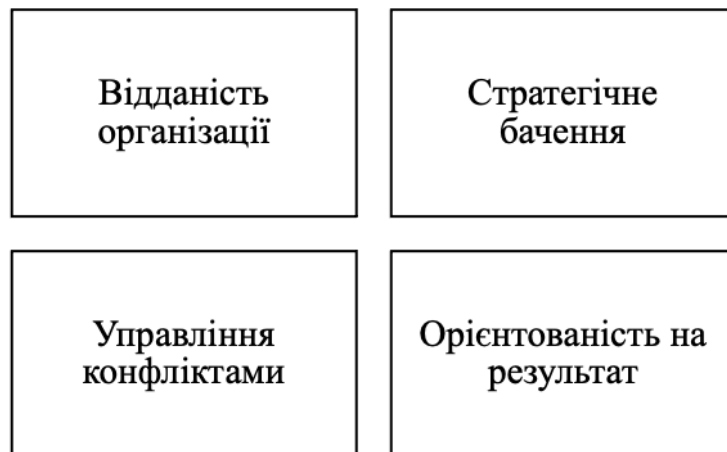


Рис.1.9. Складові моделі компетентностей лідерства керівництва державних органів Італії

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що в значній мірі визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. [30]

Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є

підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу.

У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму.

Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться в форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильний варіант з ряду запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку.

Однак, Уряд Великобританії, швидко реагуючи на виклики суспільства, та, враховуючи свою «соціальну еластичність» (швидку реакцію на зміни в соціумі), з 2020 року замінив існуючу Систему компетентностей на нову модель набору персоналу. Так звані “Профілі успіху державної служби”, які лягли в основу всього набору на державну службу в 2021 році та плануються до використання у подальшому.[16]

У минулому набір урядових та державних служб сильно покладався на співбесіду на основі компетентностей. Це було пов'язано з Рамками компетентностей державної служби, і вони забезпечували структурований підхід, згідно з яким кожен кандидат проходив тестування з однаковими питаннями в однаковому порядку. Як зауважують британські аналітики, він зосереджувався лише на минулій поведінці та не дозволяв отримати цілісний погляд на людину. Це призвело до вибору вужчого кола кандидатів.

Тому було започатковано профілі успіху, які тепер є формалізованою стратегією для всіх ролей уряду. Першими, хто прийняв цю програму, були Департамент з податкових та митних зборів, Департамент праці та пенсійного

забезпечення та Департамент транспорту. Однак, станом на початок 2021 року всі урядові департаменти Великобританії вже використовують цю нову систему. Система профілів успіху базується на наступних п'яти елементах, що відображені на рис.1.10:[16]



Рис.1.10. Складові моделі «Профіль успіху» державної служби Великобританії

1. Здібність- Чи можете ви зробити цю роботу і чи можете ви зробити це добре (природні здібності або потенціал для виконання ролі).

2. Поведінка - ефективна поведінка призводить до ефективного виконання своєї ролі. У системі Профіль успіху використовується дев'ять форм поведінки, що відрізняються від старої структури. Поведінку можна оцінити різними способами та на різних етапах процесу набору персоналу, включаючи форму заявки, через офіційну співбесіду з використанням питань, заснованих на компетентності, або в презентації.

3. Досвід - для деяких ролей, особливо на вищому рівні, попередній досвід є важливим. Очікується, що кандидат принесе рівень навичок, отриманих внаслідок попередньої ролі чи діяльності, а не просто навчиться після того, як приєднається до певної команди. Це не обов'язково має бути технічний досвід, він може стосуватися більш м'яких навичок, наприклад, ефективного спілкування чи лідерства. Однак, при прийомі комісія звертатиме увагу на приклади попередніх досягнень, діяльності чи досліджень, які мають відношення до робочої ролі.

4. Сильні сторони- базується на умові, якщо кандидат на посаду робить щось регулярно та з задоволенням, це стає його силою. Сенс у тому, що коли особа робить те, що їй подобається і те, що їй природно підходить, вона буде більш продуктивною, працювати успішною. Сильні сторони можуть бути оцінені різними способами під час набору персоналу, використовуючи питання співбесіди як на основі компетентності, так і за допомогою тестів.

5. Технічний- в рамках уряду існує понад 20 різних технічних професій, таких як фінанси, інформаційні технології, комунікації та маркетинг, економіка, інжиніринг тощо, які вимагають спеціальної кваліфікації, знань та навичок. Кандидата на посаду просять надати підтвердження своєї кваліфікації або професійного членства, а вміння та знання будуть оцінені за допомогою різноманітних питань, тестів та вправ. Наприклад, можуть попросити виконати технічний тест на основі роботи або провести презентацію з певної технічної теми.

Тобто, система Профілів успіху містить на сьогодні 5 елементів, і вони покликані зробити вибір більш справедливим та ширшим. Кандидата на посаду можуть оцінити за всіма або лише за деякими з них, однак ключовим моментом є те, що вони дозволяють продемонструвати не просто свій досвід роботи, але пропонують внести додаткові елементи, такі як особисті інтереси, пристрасть та енергія. Це означає, що на співбесіді чи в заявці особа не обмежиться лише наданням відповідей на основі компетентності. Кандидат на посаду може бути більш гнучким та продемонструвати набуті навички та сильні сторони або говорити про пристрасть поза роботою (хобі та ін.).

Однак, компетентність ще залишається значною частиною системи Профілів успіху Великобританії, однак тепер її називають «поведінкою» державної служби.

У рамках зазначеної системи є 9 ефективних способів «поведінки» (компетентності), які потрібно буде продемонструвати таким чином, як на рис.1.11.

Бачення загальної картини	Зміни та вдосконалення	Прийняття ефективних рішень
Лідерство	Комунікація та вплив	Взаємодія
Розвиток себе та інших	Управління якісним сервісом	Якість та швидкість надання послуг

Рис.1.11. Складові моделі компетенцій лідерства (ефективних способів поведінки) на державній службі Великобританії у 2021 році

Вони значною мірою відображають попередню систему компетентностей, однак перелік способів проявити ефективність поведінки є більш сучасним. Крім того, не буде проводитись оцінка негативної чи неефективної поведінки, увага зосереджена лише на позитивній. Відповіді при оцінці компетентностей будуть оцінюватися не просто як демонстрація ефективної поведінки, а будуть розглядатися як прояв властивих сильних сторін.

Профілі успіху були розроблені для набору більш широкої та різноманітної державної робочої сили. Вони також впроваджуються, щоб зробити шлях до просування більш ефективним з точки зору поєднання сильних сторін з ролями та забезпечення належної «підгонки» до вимог певного державного органу, завдяки чому державний службовець робитиме те, у чому він одночасно має гарні відповідні здібності та до чого у нього є пристрасть. Як результат, використовуються ширший спектр інструментів оцінки та різноманітних тестів для діагностики.

Що стосується Сінгапуру - держави, що є світовим фінансовим центром, а також лідера майже всіх соціальних та економічно-фінансових рейтингів, то в основі діяльності державної служби цієї країни лежать 10 принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи і практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно і ретельно застосовується і підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною і всебічними інструкціями. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів в ранньому віці, спостерігає і заохочує їх впродовж навчання. Потім багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а деякого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) в Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів. [31]

Починаючи ще з першого покоління лідерів, основою ефективної держави тут служила саме меритократія (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції). До речі, вказаний принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників.

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

У Нідерландах виділені кілька блоків компетентностей державних службовців, серед яких лідерські – в першому, що бачимо з рис.1.12:

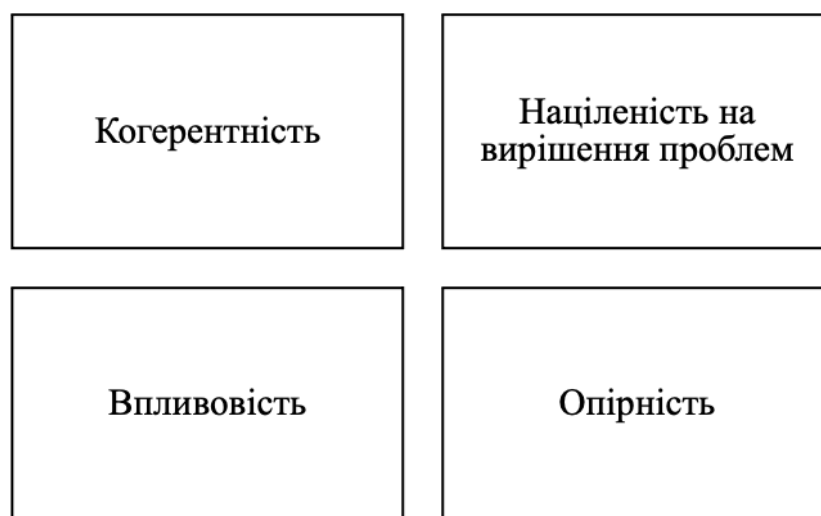


Рис.1.12. Складові моделі лідерських компетентностей державних службовців Нідерландів

- когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті);

- націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати та оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей);

- впливовість (навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар);

- опірність (енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання) тощо. [26]

Що стосується компетентностей вищих державних службовців, то в країнах-членах ЄС вони збігаються з компетентностями для вищого керівництва, які ухвалила Європейська комісія. Навички та вміння стратегічного бачення та планування; організаторські здібності (делегування повноважень, створення ефективних робочих груп та команд, управління персоналом, його розвиток та оцінювання); орієнтація на результат (аналізувати

інформацію та робити висновки, за результатами аналізу домагатися вирішення конфліктів, проблем, ухвалювати рішення, діяти рішуче тощо); розвинені комунікативні навички (переконувати опонентів, спілкуватися, вести переговори, досягати компромісів) є важливими для європейської інтеграції.

На рис.1.13. зображена модель ключових компетентностей лідерів на державній службі у країнах ЄС. За кількістю основних компетентностей ця модель є тотожною моделі Великобританії.

Що стосується Франції, то там існують основні п'ять компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

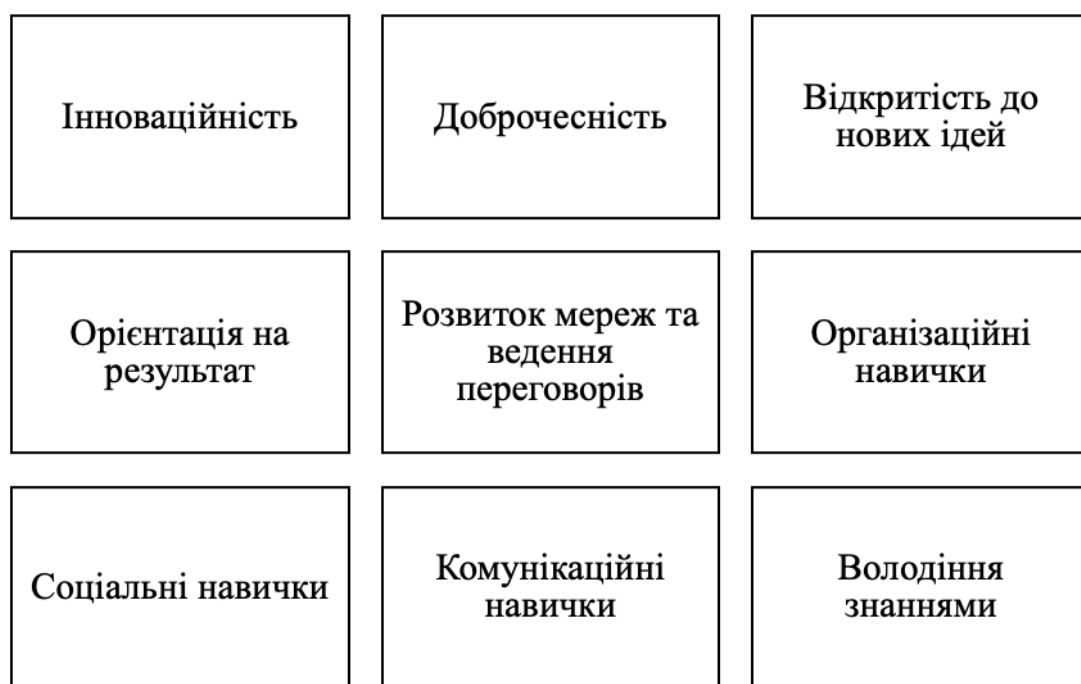


Рис.1.13. Ключові компетентності лідерів державної служби країн ЄС

Що стосується Болгарії, то особлива увага в законодавстві цієї країни про державну службу звертається на обов'язок збереження престижу державної служби. Так, державний службовець, що є носієм публічної влади, повинен поводитися належно, щоб своєю поведінкою не завдавати шкоди престижу

державної служби, та дотримуватися норм Кодексу поведінки службовця державної адміністрації.

В Естонії на основі компетентностей побудовані загальні правила формування резерву службовців, порядок зарахування та виключення з резерву, права та обов'язки осіб, включених до такого резерву, визначені у Законі Естонської Республіки «Про державну службу». [32] Так, статтею 136 зазначеного Закону визначено, що цілями створення резерву службовців є забезпечення:

- 1) набору кандидатів у службовці для державних і муніципальних установ;
- 2) пошук місця служби для осіб, які не перебувають на державній або муніципальній службі, та зарахованих до резерву на підставі рішення конкурсної атестаційної комісії;
- 3) пошук нового місця служби державного або муніципального службовця для звільнених з посади осіб.

Облік службовців, зарахованих до резерву, ведеться в Державній канцелярії. В резерві зберігаються послужні списки службовців, зарахованих до резерву. Статтею 138 Закону визначено перелік осіб, які підлягають зарахуванню до резерву:

- 1) службовці, звільнені з посади у зв'язку із закінченням терміну служби, ліквідацією установи, скороченням штату, тривалою непрацездатністю або через невідповідність за станом здоров'я, за винятком випадків, перелічених у статті 139 цього Закону;
- 2) особи, визнані атестованими Комісією при Державній канцелярії;
- 3) особи, які не перебувають на службі та були представлені конкурсною атестаційною комісією для призначення на посаду, але не призначені на неї з незалежних від них причин.

Цікавий механізм створення кадрового резерву на основі компетентностей з числа найбільш обдарованих осіб та їхнього залучення до роботи у державному секторі існує у Канаді – програма «Набір лідерів у

сфері державного управління». Її метою є працевлаштування на посадах середньої та вищої ланок державного сектору «виняткових кандидатів».

Щороку у відповідному відборі беруть участь понад 1200 претендентів, з яких обирається 40–50 осіб. До Комісії з відбору входять 13 представників з числа керівництв міністерства юстиції, людських ресурсів та соціального розвитку, громадських робіт та урядових послуг, охорони навколишнього середовища, громадської безпеки, закордонних справ та міжнародної торгівлі, фінансів, природних ресурсів, державного казначейства, агентства міжнародного розвитку, інших федеральних відомств Канади. Детальна інформація про них розміщена на урядовому сайті.

Вимоги до учасників програми зводяться до наступного і можуть виглядати як складові моделі, наведеної на рис. 1.14



Рис. 1.14. Складові моделі створення кадрового резерву державної служби Канади

1. Освіта та академічні досягнення.

Апліканти повинні:

- мати ступінь магістра / доктора наук або вищу освіту в галузі права;
- бути стипендіатами відомих програм (Трюдо, Родса, Фулбрайт тощо);
- мати академічні нагороди / відзнаки (Золота медаль Генерал-губернатора Канади, ордени, університетські та міністерські нагороди) або бути учасниками міжнародних академічних програм;
- мати будь-яке інше значне академічне досягнення або численні публікації у визнаних наукових виданнях.

2. Досвід роботи у тій чи іншій галузі.

Апліканти повинні мати належний досвід роботи у галузі економіки, політики, права, соціальної та наукової діяльності шляхом:

- безпосередньої роботи у відповідній галузі;
- здійснення дослідницьких робіт, презентацій, публікацій;
- розробки програм розвитку їх імплементації;
- досвід роботи менеджером у неурядових, волонтерських організаціях, уряді, бізнесі, консалтингових фірмах, науково-дослідницьких установах або університетах.

3. Лідерські якості та позакваліфікаційна діяльність.

Апліканти повинні мати досвід роботи у сферах, які не стосуються їхньої безпосередньої освіти, який «приніс позитивні зрушення у суспільстві», зокрема:

- волонтерство або безпосереднє керівництво, наприклад, у студентських урядах, неприбутковому секторі тощо;
- мати визначні особисті заслуги та досягнення, наприклад, у спорті, культурі, заснуванні бізнесових чи інших організацій;

4. Мова.

Усі апліканти повинні володіти щонайменше однією з офіційних мов Канади – англійською або французькою.

Процес відбору кандидатів має такі часові рамки:

вересень-жовтень: прийняття заяв від кандидатів (триває два тижні);

жовтень-листопад: розгляд заяв (два-три тижні), за підсумками якого усіаплікантів письмово інформують про стан розгляду їхніх подань. У цей час усіапліканти повинні письмово (до 750 слів) відповісти на запитання Комісії;

листопад-лютий: проведення співбесід з претендентами;

лютий-березень: ті кандидати, які пройшли далі, подають свої рекомендаційні листи.

З обраних осіб формується т. зв. «частково сформований резерв відібраних кандидатів», з якими розпочинають безпосередню роботу зацікавлені міністерства та відомства, за результатами якої здійснюється остаточний відбір.

Таким чином, проаналізувавши досвід іноземних країн з механізму відбору та функціонування програм кадрового резерву на основі компетентностей, можна зробити висновок про те, що переважна більшість країн світу (з більшістю з яких Україною встановлено дипломатичні відносини), в тому числі європейські країни та інституції, не використовують інститут кадрового резерву.

Майже всі країни, досвід яких вивчено, здійснюють зарахування на посади державних службовців виключно на конкурсних засадах (шляхом оголошення відкритих конкурсів) з урахуванням компетентностей претендентів.

Колісніченко Н.М., розглядаючи управлінські компетентності високопосадовців деяких країн ОЕСР, відзначає, що дослідження, проведене представниками Національної Школи Державного Управління (Канада), виявило взаємозв'язок між новими перспективами, які виникають в п'яти країнах ОЕСР – США, Великобританія, Австралія, Франція та Канада (країни, які і сьогодні знаходяться в стадії реформування), та необхідними задля їхньої реалізації компетентностями вищих посадовців [33].

Так, у США основна проблема, з якою стикаються вищі посадовці, – це більш складне, неврівноважене, нестійке та ризиковане середовище. Вирішуючи термінові, різноманітні та, в більшості випадків, суперечливі завдання, вони повинні демонструвати високий рівень спроможності досягати

результатів, знаходячись сьогодні під значно більшим тиском, ніж декілька років тому. Вищі посадовці повинні так організувати роботу, щоб внесок підлеглих був максимальним. І тому, на думку американських високопосадовців-респондентів, компетенції керівників, задіяних у державній службі США, для вирішення цих викликів виглядають наступним чином (рис.1.15)

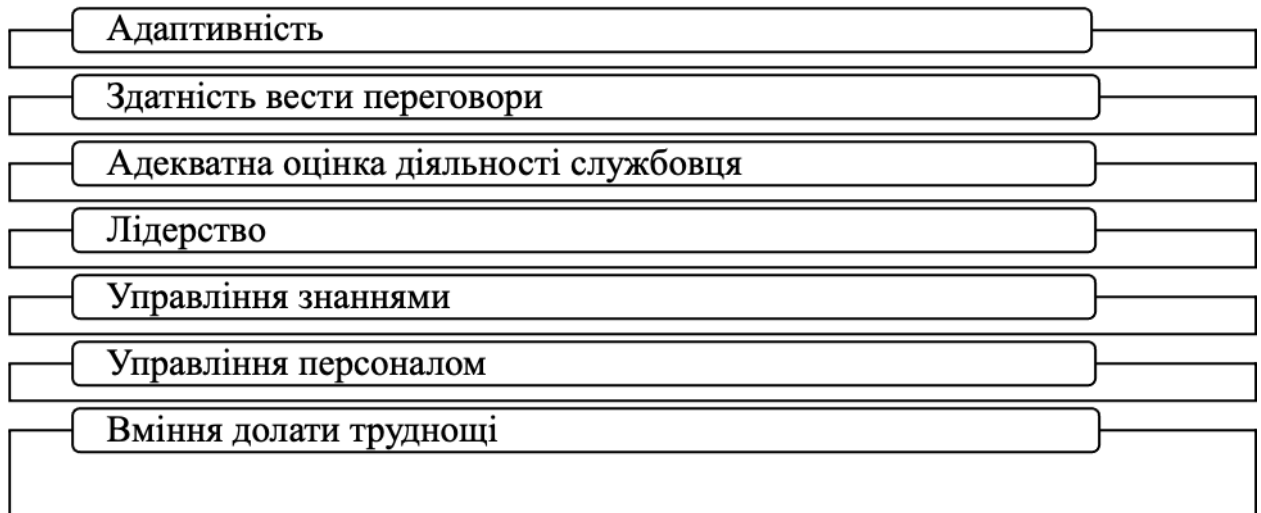


Рис. 1.15. Компетенції високопосадовців на державній службі США

1) адаптивність (приспосованість) задля протистояння проблемам, що виникають, надання відповідних пропозицій щодо вирішення нових викликів, набуття корисних навичок, необхідних у приватному та державному секторах;

2) здатність вести переговори, незважаючи на те, стосується це діяльності міністерства (агенції), контрактів з приватним сектором, чи відносин із зацікавленими групами та ЗМІ;

3) адекватна оцінка діяльності службовців (управлінців, менеджерів), наприклад, здатність утримувати талановитих працівників, управління змінами, досягнення якнайкращих результатів тощо;

4) лідерство, включаючи взаємини з громадою, працівниками та колегами, здатність працювати в команді тощо;

5) управління знаннями, наприклад, здатність управляти інформацією, ефективне використання експертних та інтелектуальних знань і вмінь інших задля забезпечення безпеки;

6) управління персоналом, включаючи здатність ідентифікувати кандидатів, які підходять для державної служби;

7) вміння долати труднощі управлінського середовища.

Проблеми, пов'язані з модернізацією уряду Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії, також призвели до визначення необхідних компетенцій та правил поведінки. Список компетенцій, окреслених цими країнами, включає:



Рис. 1.16. Компетенції високопосадовців на державній службі Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії

1) пропонувати мету та напрямок діяльності (уміння формувати та передавати іншим бачення майбутнього);

2) мати особистісний вплив (вміння вчити на прикладі);

3) мислити стратегічно (уміння бачити вигоду в тих чи інших ідеях та здатність досягати цілей);

4) вчитися та вдосконалюватися (уміння набувати досвіду та нових ідей задля покращення результату діяльності);

5) актуалізувати надання послуг (уміння досягати результату та використовувати державні кошти на творення благ).

У Великобританії, наприклад, модель розвитку компетентностей на державній службі була запозичена з приватного сектору і відображає на сьогодні модель, зображену на рис.1.17, де 70% навчання та розвитку державних службовців відбувається на робочому місці, 20% - шляхом навчання через інших (наприклад, за допомогою коучингу) і тільки 10% - за допомогою офіційного навчання навичкам.



Рис.1.17. Модель розвитку компетентностей на державній службі Великобританії

Оскільки Австралія є географічно ізольованою країною, її державні службовці демонструють високий рівень самодостатності й визначають компетентності, що необхідно розвивати, серед яких - адаптоване лідерство: мати глобальне бачення управління загалом та свого міністерства зокрема, розробляти відповідний, реальний і такий, що мотивує, порядок денний роботи міністерства, враховувати організаційний ризик, передбачати заміщення посад та управляти професійною мобільністю, бути активними членами мереж, які впливають на державну службу.[34]

Що стосується України, то досвід як зарубіжних, так і вітчизняних організацій свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу має проводитися прозоро, професійно, цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Адже, успіх реформи публічного управління значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яка повинна забезпечуватись сучасними, ефективними, дієвими та компетентними службами управління персоналом. [22]

На сьогодні в Україні процес відбору кадрів системи публічного управління врегульовано законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу». Відповідно до ст.21 першого з вказаних законодавчих актів, вступ на державну службу здійснюється за результатами конкурсу шляхом призначення на посаду державної служби громадянина України [35]

Однак, існуючий на сьогодні алгоритм та інструменти оцінювання не дають можливості об'єктивно, а головне, неупереджено здійснити відбір компетентних, професійно підготовлених кадрів, оскільки на другому та третьому етапах проведення відбору комісії формуються, в більшості випадків, на розсуд суб'єктів призначення. Крім того, відсутні конкретні механізми оцінювання й рішення приймається, у більшості випадків, суб'єктивно членами комісії. Також, поза увагою залишаються психологічні особливості майбутніх управлінців. А вони на сьогодні відіграють значну роль у забезпеченні керівництва організацією. Особливо за нинішніх умов, які вимагають стресостійкості та високого рівня резильєнтності.

Наприкінці 2020 року Верховною Радою України розглядався та був відхилений проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву», яким передбачалося запровадження кандидатського резерву – інформаційної системи (бази даних), до якої заноситиметься інформація про кандидатів для зайняття посад державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час

конкурсного відбору та відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби. [36] Наразі, продовжується робота щодо його доопрацювання та залишається актуальною потреба у підборі й резерві професійних, компетентних кадрів на посади вищого корпусу державної служби.

Треба відмітити, що на сьогодні також не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на навчання, успішністю навчання і стимулами до кар'єрного просування публічних управлінців. Тому, це має розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах: створенні нових умов для навчання та запровадженні дієвих мотиваторів. Зважаючи на вказане, існує необхідність створення Вищої школи публічного управління, що дозволить формувати кадровий резерв управлінців, які будуть відповідати найвищим міжнародним стандартам та вимогам і базуватися на кращих світових практиках. Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) відпрацьовується концепція діяльності вказаної школи, створення якої передбачено проектом Стратегії реформування державного управління до 2025 року.

Вбачається, що зазначена структура надасть можливість задовольнити реалізацію комплексної підготовки управлінців категорії «А». У той час, як Українська школа урядування, що належить до сфери управління НАДС, забезпечить діяльність, спрямовану на підвищення кваліфікації посадових осіб та державних службовців місцевого самоврядування.

Серед індикаторів, за якими буде визначатися прогрес у досягненні запланованих результатів реформування публічного управління, наступні: відсоток плинності кадрів; відсоток посад державної служби, щодо яких впроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад; частка органів, які працюють в HRMIS (Інформаційній системі управління людськими ресурсами, яка має бути впроваджена у всій системі публічного управління до кінця 2023 року; частка держслужбовців, які підвищили рівень професійної компетентності).[37]

Враховуючи викладене, головною метою на сьогодні є продовження реалізації реформи публічного управління на основі компетентнісного підходу та використовуючи принципи, рекомендовані європейськими країнами з урахуванням їх досвіду у вказаній сфері (добросовісності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності), а також впровадження в українське законодавство кращих європейських практик, що стосуються кваліфікованого підбору кадрів і підвищення рівня їх професійної компетентності.

1.3. Компетентнісний підхід у підготовці сучасних державних службовців України

Як вже зазначалося, сьогодні на законодавчому рівні закріплено поняття професійна компетентність, рівень професійної компетентності особи. Науковці, зокрема, Діденко Н. [133], Орлів М. [23], Орлова Н. [19], Пархоменко-Куцевіл О. [173], наголошують, що для розвитку лідерського потенціалу на державній службі у процесі навчання є проведення системних тренінгів для керівників на основі профілю компетентностей лідерства з метою оцінювання параметрів розвитку лідерства на державній службі, яке є головною умовою належного врядування. Також, вказані автори зазначають у своїх працях про необхідність постійного вдосконалення компетентностей на державній службі в умовах змін, що надасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, сприятиме налагодженню ефективної комунікації та роботі команди (колективу) в публічному секторі.

З метою реалізації Закону України «Про державну службу», Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) розроблено відповідну нормативно-правову базу, яка, в тому числі, стосується і розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», які поділяються на загальні (кваліфікаційні вимоги) та спеціальні, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. Визначено не самі компетентності, а 8 основних вимог до них, зокрема, управління змінами (формування плану покращень та змін; оцінка ефективності змін; управління змінами та реакцією на них), наявність лідерських навичок (стратегічне планування; встановлення орієнтирів, пріоритетів, цілей; здатність виконувати одночасно декілька завдань; досягнення кінцевих результатів; ведення ділових переговорів; вміння працювати з великим обсягом інформації), управління персоналом та організацією в цілому (управління якісним обслуговуванням, проектами; контроль та організація роботи; управління людськими ресурсами; мотивування) [38].

Інтегративна характеристика державного службовця, яка включає сукупність загальних спеціалізованих, професійно-управлінських, професійно-профільних (кваліфікаційних) компетенцій щодо професійної діяльності в державній службі, представляє собою професійну компетентність. [39].

Зазначений узагальнений перелік структурних компонентів та вимог до компетентностей у сфері публічного управління не вичерпує всі компетентності, обсяг яких є досить широким. Також, в умовах становлення інформаційного суспільства, кількість інформації постійно збільшується, відповідно і коло компетенцій, що формують компетентності, також буде постійно розширюватися. Водночас, вищезазначена типологія компетентностей у сфері публічного управління обумовлює доцільність поділу професійної підготовки державного службовця на два рівні (періоди), а саме:

- 1) доуправлінська підготовка: представлена підготовкою до переходу в суб'єкт управління людини. Обумовлює формування особистісно-психологічних (індивідуальних) та частково загальних професійно-управлінських компетентностей та носить, в основному, теоретичний (освітній) характер;

2) власне управлінська підготовка: набувається державним службовцем під впливом усіх факторів середовища управління під час професійної діяльності на державній службі та доповнюється практичним досвідом.

Окрім того, актуальність упровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів в Україні пов'язана також із імплементацією положень менеджменту людських ресурсів у сфері публічного управління згідно з вимогами, що висувуються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, сформульованими у розділі 3 «Публічна служба і менеджмент людських ресурсів» документа-рекомендації «Принципи публічного адміністрування», підготовленого експертами SIGMA [39].

Тим більш, що місце держави у відповідних міжнародних рейтингах є індикатором ефективності її системи державного управління, а також показником якості й ефективності виконання своїх завдань саме компетентними лідерами установ і організацій, які знаходяться на ключових посадах.

Згідно з показниками Індексу глобальної конкурентоспроможності, який розраховується відповідно до методики Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), Україна у 2019 році посіла 85 місце серед 141 держави світу, знизивши свої позиції у порівнянні з попереднім роком на 2 кроки [40].

Однак, відповідно до Світового атласу даних (світові рейтинги) за 2020 рік, наша держава посіла: у категорії «рівень економічної свободи» 133 місце зі 179 країн (покращивши свій результат за 2019-2020 роки на 15 позицій), 95 місце в категорії “Politicalrightsindex” (покращивши свій результат за відповідні роки на 8 позицій), 92 місце в категорії “Індекс процвітання LEGATUM” (покращивши свій результат за вищезгадані роки на 7 позицій) [41]

У рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” Україна з'явилася 2003 року на 152 позиції. За вісімнадцять останніх років наша держава покращила свою позицію більш ніж у 2 рази і посіла 64 місце у 2020 році [42]

Покращення місця України у вищезазначених рейтингах свідчить про успішність реалізації Стратегії реформування державного управління України

на період до 2021 року. [181] Новою редакцією зазначеного документу та Планом заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р, з урахуванням принципів державного управління, модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами визначено, одним з пріоритетних напрямів реформування.

В частині управління людськими ресурсами та державної служби основними напрямами реалізації цієї Стратегії є:

- на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечення підвищення прозорості та ефективності державної служби шляхом автоматизації систем, процесів управління людськими ресурсами;

- підтримка та запровадження прозорої системи відбору на посади державної служби на принципах державного управління, яка забезпечує залучення найбільш вмотивованих, компетентних та професійних фахівців та відповідає найкращим практикам;

- впровадження сучасної гнучкої, мобільної та цілісної системи професійного навчання державних службовців з належним ресурсним забезпеченням та розвинутою інфраструктурою, яка орієнтована на потреби в професійному розвитку державних службовців та розвиток компетентностей;

- створення зрозумілої, прозорої, конкурентоспроможної системи оплати праці та забезпечення належними умовами праці державних службовців;

- формування організаційної культури державної служби, яка базується на відповідальності, цінностях досягнення результатів, відкритості комунікацій, інноваційності.

Крім того, зазначена Стратегія узгоджується з положеннями такого стратегічного документу, як План дій щодо імплементації кращих практик ефективного та якісного регулювання, відображених у методології рейтингу “Ведення бізнесу” Групою Світового банку, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1406 та Планом заходів

щодо дерегуляції господарської діяльності, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 615.

У 2019 році були напрацьовані та діють на сьогодні Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку з питань лідерства та спроможності державної служби (ОЕСР). Саме вони визначають, яким чином країни можуть забезпечити, щоб їхні державні служби були здатні вивести державний сектор у майбутнє та відповідали цілям сьогоденних соціально-економічних і політичних викликів. Рекомендації включають загальноприйняті принципи, які розроблено Робочою групою з питань державної зайнятості та менеджменту ОЕСР. [43]

До 10 ключових компетенцій лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж та ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС та на рівні країн-членів), що відображено на рис.1.18



Рис.1.18. Ключові компетенції лідерів у країнах ЄС

Вказані Рекомендації мають три чіткі головні напрями, що визначають 14 принципів державної служби (рис.1.19):



Рис.1.19. Принципи розвитку державної служби країн ОЕСР
(на основі [44])

Що стосується України, то зміна поглядів на державну службу як соціальний інститут, насамперед, у контексті побудови сучасної сервісної держави, сформувала принципово нові вимоги до державного службовця: професійного, добросовісного, здатного поважати та охороняти права, свободи та інтереси людини і громадянина, формувати позитивний імідж держави.

Набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує для професійної діяльності державного службовця відповідний рівень професійної кваліфікації. Професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку або індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, які визначають потреби у

професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей.

Для надання можливості вибору для підвищення своєї професійної компетентності запроваджено та другий рік працює Портал управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>), що є єдиною он-лайн базою освітніх програм та програм підвищення кваліфікації для державних службовців. На Порталі знань станом на 24 лютого 2020 р. 84 провайдери, представлено 508 навчальних програм, зареєстровано 124 викладачі і більше 11 тис. користувачів, які протягом останніх двох років мали можливість удосконалити свої професійні компетентності. Частка державних службовців категорії “А”, які пройшли за програмою лідерства для державних службовців щонайменше один навчальний курс та не менше одного року пропрацювали на державній службі, складає 28,3 % посадовців при цільовому значенні 25 %.

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців сьогодні визначаються з урахуванням:

потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців;

ключових показників та завдань результативності, якості та ефективності службової діяльності державних службовців на наступний звітний рік;

професійних потреб та самооцінки компетентностей державних службовців;

основних напрямів діяльності та функцій, стратегічних завдань та цілей державних органів, в яких працюють державні службовці;

вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами.

Для системного вивчення компетентностей, яких потребують державні службовці і державна служба в цілому, НАДС з 2019 року формалізовано питання вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, які займають посади в державних органах на центральному і місцевому рівнях.

Застосування компетентнісного підходу до розробки та впровадження навчальних програм і програм з підвищення кваліфікації державних службовців забезпечує оптимальний обсяг та високий рівень засвоєння знань, запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, наукове супроводження реформи публічного управління, посилення її спроможності до формування та реалізації державної політики з використанням кращих міжнародних практик.

Законом України «Про державну службу» встановлено також системний підхід до навчання державних службовців, а саме: підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, що проводиться у відповідних вищих навчальних закладах, у тому числі шляхом підвищення кваліфікації за професійними програмами, за програмами спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування або в інших формах у порядку, що визначає Національне агентство України з питань державної служби.[45]

Для вказаних програм діє рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В», затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби 15.01.2021 № 4-21, що відображено у ДОДАТКУ В.

Вищевказані компоненти професійної компетентності відповідно включають:

- систему набутих професійних знань та загально-інтелектуальних умінь у галузі економічних, юридичних, психологічних, соціологічних, управлінських та інших наук;
- вміння та навички ефективно оперувати здобутими знаннями та застосувати їх на практиці, самостійно здобувати нові знання, обмінюватись здобутим досвідом управлінської діяльності;
- вміння щодо якісного вмотивованого здійснення організаційно-управлінської, адміністративно-технологічної, інформаційно-аналітичної та інформаційно-комунікаційної, проектної діяльності, а також розвиток відповідних якостей і здібностей;

- особистісну позицію слухача по відношенню до суспільства, соціального оточення, до самого себе і своєї поведінки (складається з емоційних ставлень, прагнення до самовдосконалення, поваги до інших людей тощо). [46]

Відомо, що кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів, але в багатьох країнах створюються спеціальні установи або запроваджуються спеціальні програми навчання керівників, і, в першу чергу, керівників вищого корпусу. Крім того, впроваджуються спеціальні механізми, в тому числі, добору, оцінювання, визнання та заохочення, розвитку та підтримки для залучення й утримання в публічному управлінні талановитих, компетентних, професійних керівних кадрів.

У Європейському Союзі компетентності лідерства визначено на рівні окремих країн-членів ЄС та на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів. Інші країни євроатлантичної спільноти також визначили необхідні для своїх країн компетентності лідерства. Так, Канада, де профілі компетентностей лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри, навчання та розвитку, плануванні людських ресурсів. Канада, як й інші розвинені країни, розуміє важливість інвестування у розвиток людського ресурсу, а особливо в державному секторі, та останні два десятиліття велику увагу приділяє питанням підготовки лідерів як чи не найголовнішої складової програм удосконалення власної державної служби.[48]

Україна намагається не відставати у цьому процесі. Так, з метою сприяння становленню і розвитку вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для забезпечення лідерства у проведенні реформи публічного управління, наступності функціонування системи державної служби та її оперативного реагування на виклики та вимоги європейської інтеграції України, економічного розвитку, процесів суспільної трансформації, ще наприкінці 2008 року в структурі Головного управління державної служби

України було створено Школу вищого корпусу державної служби (ШВКДС)[27].

Важливим етапом діяльності зазначеної структури стало схвалення Урядом Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби. Вказаний документ, прийнятий з метою формування професійних управлінських кадрів на державній службі, став своєрідною дорожньою картою початку впровадження кращого світового досвіду з розвитку вищого корпусу державної служби в Україні в подальшому - в 2011-2015 роках.

У рамках реалізації згаданої Концепції проводився аналіз діяльності на посадах вищого корпусу державної служби, вдосконалення методик оцінювання їх діяльності, посилення організаційно-методичного забезпечення підвищення кваліфікації, зокрема, шляхом впровадження тренінгових програм із розвитку лідерських навичок, індивідуальних програм розвитку для управлінців державної служби.

Значною мірою цьому сприяла співпраця з міжнародними проектами, зокрема, українсько-канадським проектом «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», який підписано 26 травня 2008 р. згідно Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом Канади та Урядом України (здійснювалася фінансова підтримка Канадського Агентства з міжнародного розвитку (CIDA)).

У співпраці з вказаним проектом вперше в історії державної служби України у 2009-2010 рр. були проведені широкомасштабні дослідження шляхом залучення до опитування (анкетувань, фокус-груп та напівструктурованих інтерв'ю) українських державних службовців, для врахування їхнього бачення та потреб при визначенні ключових груп професійних компетентностей лідерства, потреб у навчанні та розвитку.

В анкетуванні взяли участь 545 державних службовці з 55 ЦОВВ, що працювали на керівних посадах, у тому числі 176 представників вищого корпусу (першої та другої категорії посад); 99 осіб з 51 ЦОВВ взяли участь у 14

фокус-групах, були проведені інтерв'ю з першими заступниками керівників 15 відомств.[27]

Спільно із зазначеним вище проектом були розроблені механізми вивчення потреб у навчанні, оцінки компетентностей під час добору, оцінювання результатів діяльності державних службовців.

За результатами дослідження на державній службі в Україні основними групами лідерських компетенцій для керівників визначено наступні:

- ефективна комунікація,
- управління людськими ресурсами,
- орієнтація на результат
- аналітичне мислення.

Вони знайшли своє відображення в Профілях професійної компетентності деяких посад державної служби, що були затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2013 р. № 967, та яка втратила свою чинність на підставі постанови КМУ від 22.07.2016 № 465 [49]

Компетентності також були визначені на основі вивчення потреб в Україні та аналізу міжнародного досвіду, враховуючи виклики майбутнього та функції (повноваження) керівників в контексті адаптації до європейських стандартів державної служби.

Крім того, протягом кількох наступних років (2010-2014) була реалізована Програма розвитку лідерства, яка включала тренінги («Мистецтво ведення переговорів», «Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ», «Мистецтво управління змінами», «Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності», «Лідерство в команді», «Особистий розвиток лідера» та ін.), індивідуальні консультації щодо тем тренінгів, комунікативні заходи (заходи з розвитку мережі керівників вищого корпусу).

Вказана програма стала основою для підвищення професіоналізації державної служби, вдосконалення управління персоналом, сталого розвитку лідерства.

Тим більш, що одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення, відповідно до стандартів Європейського союзу, системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Саме фахівці, яким властиві відповідні навички та знання для виконання завдань з реалізації державної політики, можуть забезпечувати проведення євроінтеграційних реформ та ефективного управління змінами.

Однак, для того, щоб бути лідерами та провідниками системних реформ у суспільстві, державним службовцям необхідно підвищувати кваліфікацію відповідно до сучасних процесів управління та мати необхідні компетентності для набуття лідерських навичок.

На сучасному етапі цифрового розвитку в процесі впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні значна увага приділяється якісному наданню адміністративних послуг та запровадженню міжвідомчого документообігу. Відбуваються певні помітні зміни щодо застосування інформаційних технологій в органах державної влади, що, відповідно, закріплюється на законодавчому рівні. Крім загальних цифрових компетенцій, проблемою залишається низький рівень цифрових навичок серед державних службовців. Перехід на електронні послуги у відповідній сфері повинен супроводжуватися масштабною освітньою кампанією для вказаної категорії осіб.

Вище зазначалося про рекомендації ОЕСР з питань лідерства та спроможності державної служби, які визначили принципи формування та розвитку ефективного публічного вектору країни у майбутньому, що можна відобразити як модель, зображену на рис.1.20 [50].

Головною метою реалізації першого блоку «Культура і лідерство, керовані цінностями» є: визначення цінностей державної служби та сприяння прийняттю рішень на основі цінностей; розбудова спроможності лідерства на державній службі; забезпечення інклюзивної та безпечної державної служби, яка відображає різноманітність суспільства, яке вона представляє; створення активної та інноваційної державної служби, яка має довгострокову перспективу у розробці та реалізації політики та послуг.



Рис.1.20. Напрями спроможної державної служби

Метою другого блоку «Досвідчені та ефективні державні службовці» є розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення культури та середовища навчання на державній службі, визнання та оцінка ефективності, таланту та ініціативи державних службовців.

Основними напрямками третього блоку «Реагуючі та адаптивні державні системи зайнятості» є: забезпечення можливості працівників сприяти покращенню надання державних послуг та розробка довгострокового, стратегічного і системного підходу до управління людьми на основі доказового

та інклюзивного планування. Розвиток саме цих напрямів державної служби надасть змогу покращити рівень цифрових компетентностей в публічному секторі та сформувати лідерів нового формату.

Аналіз Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та Української школи урядування свідчить, що протягом 2020 року 20 державних службовців центральних органів виконавчої влади пройшли навчання щодо використання інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS; 94 державних службовця посад державної служби категорії «А» пройшли навчання за програмою підвищення кваліфікації «Лідерство та технології управління персоналом». Крім того, у заходах щодо покращення якості адміністративних послуг і роботи центрів надання адміністративних послуг, організованих Програмою «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP), проектом «U-LEAD з Європою», обласними центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, Всеукраїнською асоціацією центрів надання адміністративних послуг, Асоціацією міст України, ПРООН, взяли участь 6188 працівників ЦНАП. Всі ці програми мали складовими елементами набуття цифрових навичок у розвитку лідерських компетентностей державних службовців [51].

У 2020 році спільно з Українською школою урядування, Представництвом Фонду Ганса Зайделя в Україні, за участі представників Баварської школи управління забезпечено організацію і проведення онлайн-навчання за загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації «Інноваційні технології управління персоналом». Метою програми було підвищення рівня обізнаності державних службовців про основи управління персоналом, менеджменту, тайм-менеджменту та лідерства на основі міжнародного досвіду. Успішно пройшло навчання за вказаною програмою 100 державних службовців центральних органів виконавчої влади [50].

Через е-сервіси Міністерство цифрової трансформації та НАДС планують підвищувати рівень цифрових компетентностей у наступних напрямках:

підвищувати ефективність діяльності державних службовців у сфері цифрових трансформацій; підвищувати ефективність діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у сфері цифрових трансформацій.

На сучасному етапі перетворень на державній службі та реформуванні публічного управління професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності або індивідуальних програм професійного розвитку, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей [50].

Висновки до розділу 1

У даному розділі проаналізовано теоретико-методологічні основи розвитку лідерства як державно-управлінської стратегії та зроблено наступні висновки:

1. На підставі аналізу наукових досліджень обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу.

Визначено, що реформування сфери публічного управління в Україні потребує керівників-лідерів, які вміють налаштовуватися на швидкоплинні обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, а також володіють соціальною еластичністю, резильєнтністю та мають високий рівень професійної та лідерської компетентності.

2. Охарактеризовано моделі лідерських якостей керівників, що існують на сьогодні, та на їх основі уточнено якості лідера, притаманні керівнику сучасної

сфери публічного управління. До них належать професійні знання, орієнтація на цінності, розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, емоційний інтелект, неупередженість при виробленні рішень, ефективна комунікація та взаємодія тощо.

3. Сформульовано компетенції державних управлінців, які є актуальними на сьогодні та які повинні бути покладені в основу відбору на посади, формування кадрового резерву, а також забезпечення їх систематичного розвитку. Дістало подальшого вивчення різні підходи до обрання стилів лідерства, що дає можливість, за певних обставин, враховувати специфіку організації, її спрямованість, ефективно реалізовувати стратегію державного органу, не зважаючи на постійні зміни середовища, а також розвивати власний потенціал лідера в кожному окремо взятому випадку. Надано характеристику 10 основним стилям лідерства (з урахуванням переваг і недоліків кожного) з рекомендаціями щодо доречності їх застосування та визначені відповідні компетентності лідерства керівників, притаманні їм.. Рекомендовано коучинговий та спільний стилі лідерства для використання в державних органах, які мають на сьогодні певні переваги, зважаючи на те, що визначаються співпрацею, підтримкою і керівництвом, виявленні кращого в своїх командах, підвищенню ефективності результатів діяльності установи, особистому, професійному та лідерському розвитку безпосередньо на робочому місці.

4. Систематизовано досвід та проведено оцінку розвитку лідерських компетенцій в публічному секторі зарубіжних країн, який доводить, що на сьогодні не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства для країн. У межах Європейського Союзу вони з 2016 року визначені як рекомендовані. Встановлено, що більшість країн мають спільні компетентності лідерства, які відрізняються, насамперед, тільки кількісним показником складових. Виявлено до 10 ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС: інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на

результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, більша частка з яких знайшла своє відображення у вимогах до компетентності високопосадовців сфери публічного управління в Україні.

Акцентовано увагу на тому, що корисними для використання в українському публічному управлінні є результати дослідження ОЕСР (2020), що виокремлюють 4 основні лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору, та які можна використати за основу під час розробки профілів лідерської компетентності в Україні та професійних стандартів до посад державних службовців: ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця. Наведено низку індикаторів, за якими буде визначатися прогрес у досягненні запланованих результатів реформування публічного управління, серед яких: відсоток плинності кадрів; відсоток посад державної служби, щодо яких впроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад; частка органів, які працюють в HRMIS; частка держслужбовців, які підвищили рівень професійної компетентності. Обґрунтовано, що на сьогодні не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на професійне навчання, його успішністю і стимулами до кар'єрного просування публічних управлінців.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості підготовки лідерів для реалізації реформи публічного управління

На сучасному етапі перетворень на державній службі та реформуванні публічного управління професійне навчання державних службовців може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності або індивідуальних програм професійного розвитку, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей. [49]

Таким чином, професійна компетентність передбачає перетворення здатності державного службовця застосовувати навички, уміння, знання у способи (типи) мислення, відповідні дії, типи поведінки, що дозволяють реалізовувати демократичні свободи та права громадян, професійно реалізовувати державним службовцям покладені на них обов'язки, сприяти розвитку громадянського суспільства. При цьому через те, що характеристики професійної компетентності взаємозв'язані та динамічні, професійна компетентність не може бути представлена стандартним набором певних характеристик особи.

Водночас, компетентність державних службовців повинна забезпечувати виконання основних обов'язків державних службовців, що визначаються в Україні, окрім Закону України «Про державну службу», й іншими нормативно-

правовими актами (Конституцією України, Законом України «Про запобігання корупції» тощо).

Тобто, запровадження розвитку людських ресурсів, що базується на компетентності, потребує спеціальних знань у цій сфері та системної роботи з розроблення, запровадження і, за необхідності, оновлення відповідних політик від керівників державної служби та від інших посадових осіб, задіяних в публічному управлінні.

За сучасних умов теоретичну модель компетенцій можна порівняти з моделлю будинку [52] (рис. 2.1), в якому:

1) фундамент – стратегія та цінності державного органу, адже, якщо модель не адаптована під специфіку та стратегічні цілі державного органу, то вона в повній мірі не буде працювати;

2) блоки та цегла – вимоги до компетенцій, відповідно до яких формуються блоки (кластери) компетенцій – набір тісно пов’язаних між собою компетенцій (від 3 до 5), що визначаються набором родинних поведінкових індикаторів – стандартів поведінки, які спостерігаються у діях державного службовця, який володіє конкретною компетенцією.



Рис. 2.1. Модель компетенцій державних службовців у системі управління кадровим потенціалом державної служби [52]

Треба зазначити, що ефективна модель компетенцій повинна мати зрозумілу структуру, описуватися простою мовою, має бути легкою, ясною для сприйняття. Велику кількість компетенцій (більше 10), як засвідчує практика, важко впровадити у практику публічного управління, оскільки в такому випадку відмінності між окремими компетенціями стають досить «розмитими», а також можливі часткові дублювання. Саме тому більшість моделей мають бути описані за допомогою 8-10 компетенцій.

Загалом, інтегрований характер процесу набуття компетентностей державних службовців включає наступні групи: компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності особистості, що закладені вихованням та природою; компетентності, які формуються у процесі набуття життєвого досвіду, професійної діяльності.

Складові лідерського потенціалу керівника сфери державного управління відображено на рис.2.2: [39]



Рис. 2.2. Складові лідерського потенціалу керівника сфери державного управління

- установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);

- особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);

- здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);

- професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера у сфері публічного управління).

Незважаючи на існуюче різноманіття визначень компетентності, загальноприйнятою є думка, згідно з якою компетентність - динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу діяльність. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці. [53]

Тобто, в рамках компетентнісного підходу в публічному управлінні використовуються компетенції працівників, враховуються індивідуальні здібності, як спосіб досягнення поставлених цілей не залежно від належності державного службовця до певної країни.

Будь-яка компетенція в загальному вигляді формується на трьох рівнях, що відображено на рис.2.3:

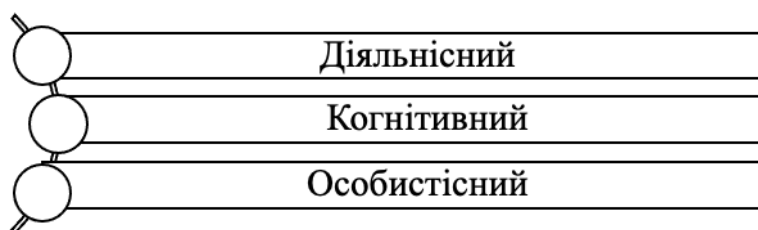


Рис. 2.3. Рівні формування компетенції

- особистісний – віддзеркалює ціннісні та мотиви установки особистості, що проявляються в процесі реалізації компетенції, розкривається у відношенні до здійснюваної діяльності;

- когнітивний – пов'язаний із способами отримання знань. Він визначає для державного службовця рівень знань, творчих здібностей, інтелектуального розвитку, ступінь сформованості практичної та науково-теоретичної готовності до професійної діяльності;

- діяльнісний – визначає можливість професійно діяти у нових ситуаціях, процес становлення навичок та умінь на основі способів реалізації цих умінь та отриманих знань, впливає на динаміку розвитку компетенцій [39].

Термін «компетентність» Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж всього життя (the European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)) визначає як доведену здатність використовувати уміння, знання, соціальні, методологічні, особисті здібності в особистому чи професійному розвитку, навчальних або робочих ситуаціях [54].

Використання компетентнісного підходу в публічному управлінні потребує визначення його особливостей, серед яких відзначаються:

1) для компетентнісного підходу характерна наявність особистості (державного службовця), яка визначається ставленням до своєї професії, наявністю професійних цінностей, тобто – компетентністю, внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності;

2) продуктивне, належне, найкраще або ефективне виконання посадових обов'язків стає можливим завдяки наявності компетентності в державного службовця, як внутрішньої характеристики;

3) спектр окремих компетенцій формує зміст компетентності державного службовця, під якими розуміють здатність виконувати конкретні професійні дії, завдання, функції відповідно до вимог регламентів та посадових інструкцій.

Як наслідок, з'являється поняття «професійна компетентність», носієм якої і є державний службовець. Законом України «Про державну службу» [45] термін «професійна компетентність» визначено як здатність особи виявляти

відповідні ділові та моральні якості для належного виконання встановлених обов'язків та завдань, навчання, особистісного та професійного та розвитку, застосовувати спеціальні уміння, знання та навички в межах визначених за посадою повноважень.

В основному, відповідно до законодавства, просування по службі повинно здійснюватися виключно з урахуванням сумлінного виконання своїх посадових обов'язків та професійної компетентності. Однак, в різних країнах світу це відбувається з урахуванням власної специфіки. Крім того, державні службовці зобов'язані постійно удосконалювати організацію службової діяльності та підвищувати рівень своєї професійної компетентності.

Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, і, в першу чергу, вона зосереджена на лідерських, поведінкових та когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетенції, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних областях, були визначені під час дослідження у країнах ОЕСР (2017-2020). [43] Причому, лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67 %).

Крім того, держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян. Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство у державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їх здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності та під час криз, з якими зараз стикаються всі держави світу.

Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства у 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням Великобританії, виявило 4

основні лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [55], що відображені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору ОЕСР (на основі [55])

Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є: неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами - політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного

організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння і делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння - які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дозволяє створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де у них достатньо автономії для їх втілення.

Мережева співпраця. Розробка та втілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Розробка політик та їх впровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає у вмінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, та взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: - «вниз» по організаційній структурі; «вгору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їх організацій.

Що стосується України, то в нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма була спрямована на розвиток компетенцій лідерства: управління людськими ресурсами, ефективної

комунікації, орієнтації на результат, аналітичного мислення. В усіх регіонах України наявні приклади впроваджених відповідних заходів та програм стосовно розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та на державній службі: Чернігівська область – навчальні семінари з лідерства за програмою залучення та підготовки молоді до служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Закарпатська – Школа молодих лідерів та ін.[8]

Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, й інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі.

Проте, на законодавчому рівні на сьогодні чітко визначено як окремий термін тільки поняття «професійна компетентність» - спроможність учасника професійного навчання виявляти відповідні ділові та моральні якості, застосовувати спеціальні навички, уміння, знання для належного виконання встановлених обов'язків, завдань, особистісного та професійного розвитку, навчання в межах визначених повноважень за посадою [56]

Протягом 2020-2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, серед яких: постанови Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року №1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»; від 16 грудня 2020 року №1265 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»; розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 року № 1314-р «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які

займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України»; від 13 травня 2020 року №536 «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 28 грудня 2020 року № 1646-р«Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік», наказ НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» та інші.

Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 визначено спеціальні вимоги до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «Б». Вказаним документом передбачено наявність наступних компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних.

Отже, лідерство визначено не тільки складовою профілю компетентностей посад категорії «А» та «Б», а й стратегічною, яка посідає перші позиції.

Однак, треба зауважити, що перелічені в вищезазначеному документі пункти-вимоги та їх компоненти, за великим рахунком, всі є складовими, що відносяться до поняття «лідерство» та властивостями, притаманними саме лідерській компетентності. Тому, слушним вбачається розробка та затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності для керівників сфери публічного управління, які розроблятимуться відповідно до пріоритетних напрямів реформи публічного управління та кращих світових практик.

Крім того, є нагальна потреба у розробці відповідних програм навчання та підвищення кваліфікації, які повинні бути не двох- або чотирьохгодинною лекцією чи тренінгом, а програмою, що складається з кількох модулів і включає в себе як теоретичну, так і практичну складові, а також вивчення та відпрацювання всіх відповідних елементів лідерської компетентності (тайм-менеджмент, практична конфліктологія, прийняття управлінських рішень, стресостійкість, розвиток емоційного інтелекту, комунікація та взаємодія тощо).

Зважаючи на те, що кожен лідер у процесі своєї управлінської діяльності виконує обов'язки у тільки йому властивому стилі, використовуючи при цьому свій особистий та професійний потенціал, саме цей процес спонукає команду до реалізації місії організації, ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на обрану структуру завдань, надає можливість отримати певний визначений стратегіями результат. І тому напрями з формування лідерів у публічному управлінні мають свої особливості, обумовлені завданнями управлінця забезпечувати ефективну діяльність, створюючи в організації особливу атмосферу, сприяти розвитку партнерських взаємин і поведінки тощо.

Зважаючи на це, посеред іншого, важливими складовими механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління, що зображений на рис.2.5, на сьогодні визначено: індивідуальні цілі, пріоритети; оцінка наявних якостей; стратегія індивідуального розвитку; профіль керівника-лідера, індивідуальні програми розвитку та ін.

Зважаючи на вищезазначені елементи, потрібно розвивати здатність до самоаналізу й усвідомлення своїх преференцій, осмислювати власне світосприйняття і способи взаємодії з оточуючими, формувати команди, наснажуючи людей чітким баченням майбутнього. Лідерство – це власний вибір, який передбачає величезну роботу над собою. І сучасна система публічного управління все більше потребує керівників-лідерів, здатних не лише ефективно реалізовувати свою роботу, але й трансформувати загрози у можливості, ставати справжніми очільниками й неформальними лідерами своїх

колективів і громад в непростий період реформування державної служби і місцевого самоврядування в Україні. [57]

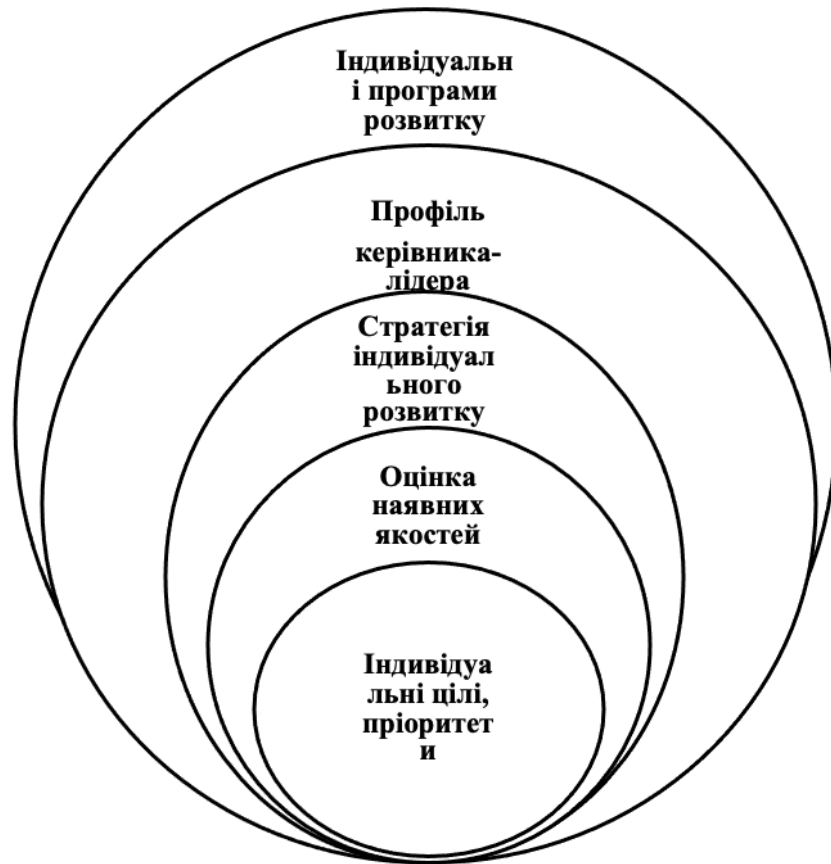


Рис.2.5. Складові механізми планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління

Тим більш, що реформування державної служби та місцевого самоврядування в нашій країні на порядок денний ставить завдання щодо оновлення інструментарію діяльності в державному управлінні та здійснення професійної підготовки з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації.

На місцевому рівні такі ключові фактори успіху сучасного управління є особливістю нової моделі ефективного управління: [29]

- провідна роль керівника-лідера, наявність на всіх управлінських рівнях організації лідерів-менеджерів, які підтримують та формують моделі організаційної поведінки та цінності, які необхідні для забезпечення в

мінливому середовищі довгострокового розвитку організації, забезпечують для досягнення бачення та місії організації інтеграцію зусиль;

- наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням вимог та потреб розвинутого стратегічного мислення ключових менеджерів та керівників («стратегія і політики»), різноманітних стейкхолдерів;

- якісне управління персоналом на організаційному, груповому (командному), індивідуальному рівнях, яке забезпечує задоволеність працею та мотивує до досягнення спільних цілей;

- розвинута організаційна культура на основі корпоративних цінностей («персонал»);

- на основі розвинутої організаційної культури партнерський стиль взаємовідносин (зовнішніх та внутрішніх), командна робота, належне управління ресурсами для реалізації стратегій та політик, підтримки управлінських та виробничих процесів («партнерство і ресурси»), матрична взаємодія та раціональна структура;

- високий рівень організації управлінських та виробничих процесів.

Зважаючи на те, що є одним із найдефіцитніших управлінських ресурсів, що відчувається в умовах змін в Україні повною мірою на всіх рівнях управління, є на сьогодні лідерство, впливає нагальна потреба в цілеспрямованому навчанні керівних кадрів, зокрема вищих, у зміні розвитку стратегічного мислення, їх ментальності, лідерських навичок.

Отже, враховуючи, що нові моделі урядування передбачають, з одного боку, розширення кола суб'єктів-учасників процесів управління, а з іншого – що кожен із них повинен чітко уявляти обов'язки та власну роль та брати на себе нові інструменти управління, конкретну відповідальність, повинні мати добре розвинений координаційно-цільовий початок, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності.

Як зазначалося в попередньому розділі, одним з інструментів становлення вищого корпусу державної служби в Україні є вимоги до компетентності

державних службовців та їх компоненти. Європейським форумом керівників провідних навчальних закладів щодо підготовки державних службовців виділено наступні компетентності: ефективну комунікацію, управління змінами, стратегії розвитку та навчання, адекватне вирішення етичних проблем, фокус на ухвалення рішень, стратегії, винесення суджень та вирішення проблем, зосередження на досягненні результату, чутливість до розмаїття та якості, інновацію та креативність, особистий вплив, чутливість до політичного оточення, інформаційний менеджмент, аналітичні вміння, фінансовий менеджмент, моніторинг, розуміння процесуальних та законодавчих норм, звітність та контроль.

На підставі даних Державного комітету статистики України за 2011-2015 роки, щорічних звітів про хід виконання Стратегії реформування державного управління України за 2016-2020 роки, а також річних звітів НАДС за 2017-2020 роки проаналізовано динаміку фактичної чисельності державних службовців України за останні 10 років, а також тих з них, хто пройшов підвищення кваліфікації, у тому числі керівників/державних службовців категорії «А» (таблиця 2.1).

Проведене дослідження засвідчує, що кількісні показники фактично працюючих державних службовців протягом 2011-2013 років мали тенденцію до зростання (на 25%), а тих з них, які підвищили кваліфікацію – на 40,6% (керівників – на 17,8%), що також відображено на рис.2.6. Вказані тенденції зумовлені утворенням протягом вказаного періоду територіальних органів Державної міграційної служби України, нових підрозділів органів судової влади та прокуратури. Крім того, відповідно до постанови КМУ від 09.01.2013 № 14 було збільшено граничну чисельність державних службовців за рахунок утворення Міністерства доходів і зборів з територіальними органами.

Однак, починаючи з 2014 року показники фактичної чисельності працюючих державних службовців стрімко зменшуються (за сім останніх років на 59,7%).

Динаміка фактичної чисельності державних службовців,
які пройшли підвищення кваліфікації у 2011-2020 роках*, осіб

Рік	Фактична чисельність працюючих державних службовців	Керівники/ Категорія «А»**	Пройшли підвищення кваліфікації працюючих державних службовців за погодженими НАДС програмами	Пройшли підвищення кваліфікації керівники/ Категорія «А»**
2011	268 104	73 271	47 504	19 352
2012	274 739	75 050	57 518	22 342
2013	335 270	88 362	66 769	22 804
2014	295 709	77 686	44 697	15 500
2015	268 370	68 597	47 222	16 632
2016	234 736	910	61 653	н/д
2017	207 252	587	63 005	н/д
2018	209 785	345	64 266	168
2019	193 008	191	64 309	54
2020	176 527	180	64 884	94

* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, частини території проведення операції об'єднаних сил, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю

**2011-2015 рр. – керівники I-VII категорій посад, 2016-2020 – керівники категорії «А»

Це пояснюється тим, що починаючи з вказаного року дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м.

Севастополя, частини території проведення операції об'єднаних сил, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю.

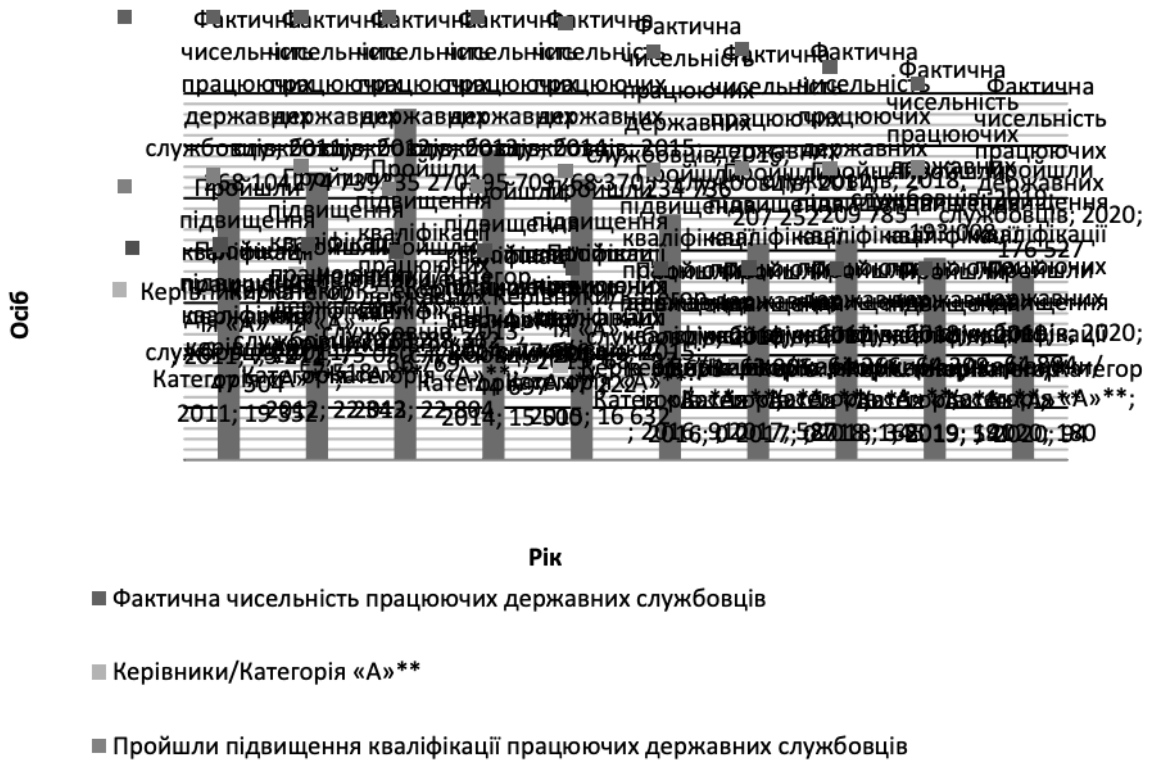


Рис. 2.6. Динаміка чисельності державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у 2011-2020 роках

Крім того, вказані тенденції також обумовлені реформуванням сфери державного управління (скорочення кількості державних службовців не менш як на 10% є одним із завдань Стратегії реформування державного управління України). Натомість, кількісні показники державних службовців, які щорічно проходять підвищення кваліфікації за останні роки (2014-2020) мають позитивну динаміку зростання (на 45,1%).

Крім того, впродовж 2016-2020 років спостерігається стала тенденція збільшення напрямів підвищення кваліфікації державних службовців, що фінансуються з державного бюджету. Так, якщо у 2016 році професійна підготовка здійснювалася за 7 напрямками, то у 2020 – за 23: з питань

запобігання корупції, державна мова, комунікація та взаємодія, управління персоналом на державній службі, лідерство, управління змінами, з питань стратегічного управління та планування тощо. Вказана динаміка обумовлена структурними реформами, які відбуваються в Україні, що відповідно потребує удосконалення компетентностей державних службовців з врахуванням відповідних державних програм, стратегій, концепцій, планів. Особливо, що стосується керівників центральних органів влади та місцевих державних адміністрацій.

Враховуючи реформування системи державного управління України та один з її головних напрямів щодо розвитку людських ресурсів, протягом останніх 10 років змінювалися й вимоги до компетентності керівників державних органів, що відображено на рис. 2.7.

Так, у 2011-2013 роках основними з них були орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація; 2014-2015 – навички роботи з інформацією, ефективна комунікація, співробітництво і робота в команді, професійний досвід, управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички; 2016-2017 (з початком реформи державного управління) – стратегічне бачення, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, лідерство, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, стресостійкість, аналітичні здібності; 2018 – стратегічне бачення, лідерство, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, стресостійкість, мотивація, аналітичні здібності; 2019-2020 (рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, затверджений НАДС) - знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією.

Як бачимо, протягом останніх п'яти років спостерігається чітка тенденція розвитку лідерських якостей керівників державної служби, а напрям «лідерство» є одним з головних.



Рис.2.7. Вимоги до компетентності керівників державних органів
впродовж 2011-2020 років

Щодо форм розвитку лідерського потенціалу у публічному управлінні та на сьогодні вони наступні: [13]

постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців;

розвиток їх особистісних якостей;

формування кадрового резерву з метою добору та підготовки найбільш обдарованих громадян України до роботи у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку;

залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування.

2.2. Оцінка та аналіз потреб державних службовців у професійному навчанні

Останні п'ять років у нашій державі відбувається реформа державного управління. Її реалізація здійснюється відповідно до Стратегії реформування державного управління (далі - Стратегія), яка прийнята у червні 2016 року та має на меті наближення до європейського адміністративного простору системи державного управління. Стратегія розроблена на основі європейських принципів належного урядування, визначених Програмою SIGMA, у тісному партнерстві з європейськими та українськими експертами.

Програмою SIGMA у 2018 році проведено першу комплексну оцінку стану державного управління в Україні. І прогрес у впровадженні реформи підтвердили перші результати оцінювання, а рекомендації та висновки стали основою для оновлення Плану заходів з реалізації Стратегії та самої Стратегії, зокрема. Оновлена Стратегія включає 69 заходів та 21 результативний індикатор. За підсумками 2019 року, стан виконання вказаних заходів становив 71%, у 2020 – 78%. Решта заходів знаходяться в процесі виконання.

Координаційна рада з питань реформування державного управління (далі – Координаційна рада) здійснює загальну координацію з реалізації Стратегії. До її складу входять представники Верховної Ради України, органів виконавчої

влади, Офісу Президента та громадянського суспільства, що сприяє у впровадженні Стратегії прозорості та відкритості та забезпечує ефективну координацію. Інші зацікавлені сторони, міжнародні партнери також запрошуються до участі у засіданнях.

Треба зазначити, що за останні п'ять років відбулася зміна поглядів на державну службу як соціальний інститут, насамперед, у контексті побудови сучасної сервісної держави, сформувано принципово нові вимоги до державного службовця: професійного, добросовісного, здатного поважати та охороняти права, свободи і інтереси людини і громадянина, формувати позитивний імідж держави. І тому, навіть, ті завдання, що у 2016 році було передбачено Стратегією, на сьогодні трансформувалися, враховуючи ті виклики і зміни в суспільстві, що відбулися у 2020-2021 роках.

На практиці підтверджено, що набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує для професійної діяльності відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця. І таке навчання може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку, індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей.

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються з урахуванням [58]:

потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців;

якості та ефективності службової діяльності державних службовців, ключових показників результативності та завдань на наступний звітний рік;

самооцінки професійних потреб та компетентностей державних службовців;

завдань та стратегічних цілей, основних напрямів діяльності та функцій державних органів, в яких працюють державні службовці;

вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами.

З метою належної організації професійного навчання державних службовців, розвитку їх особистого та професійного потенціалу Національним агентством з питань державної служби (НАДС) здійснено у 2021 році аналіз поданої державними органами інформації про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців посад державної служби категорій «В», «Б», «А».

Станом на 31 грудня 2020 року кількісний склад державних службовців в державних органах за даними щорічного звіту НАДС налічував 247 посад вищого корпусу державної служби. Фактична чисельність державних службовців посад державної служби категорії «А», становила 180 осіб, 67 посад державної служби категорії «А» були вакантними. Проаналізовано та узагальнено 141 індивідуальну програму державних службовців категорії «А» в процесі визначення індивідуальних потреб державних службовців вищого корпусу державної служби у професійному навчанні. Копії індивідуальних програм подано до НАДС Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Державним управлінням справами, 16 міністерствами, 40 центральними органами виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 4 іншими державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, 6 колегіальними органами, 2 органами судової влади та прокуратури.

[59]

Треба зазначити, що до посад державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби) відповідно до Закону України «Про державну службу» відносяться посади: Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників; керівника апарату (секретаріату), утвореного Президентом

України, постійно діючого допоміжного органу; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників; Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств; керівників апаратів Верховного Суду, Конституційного Суду України, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників.

За результатами проведеного аналізу індивідуальних програм державних службовців вказаної категорії визначено потреби у професійному навчанні для: державного секретаря Кабінету Міністрів України та 6 його заступників; 4 керівників апарату (секретаріату) постійно діючих допоміжних органів, утворених Президентом України; 4 керівників та 8 заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України; 16 державних секретарів міністерств; 30 керівників та 63 заступників керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України; 9 керівників та заступників керівників апаратів /секретаріатів органів прокуратури та судової влади. На підставі вивчення поданої інформації виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму, з 42,8 % у 2019 р. до 78,3 % у 2021 р., що відображено на рис.2.8.

До інших компетентностей віднесено: управління проектами, виконання на високому рівні поставлених завдань, управлінські навички, управління публічними фінансами, цифрова грамотність, стратегічна комунікація.

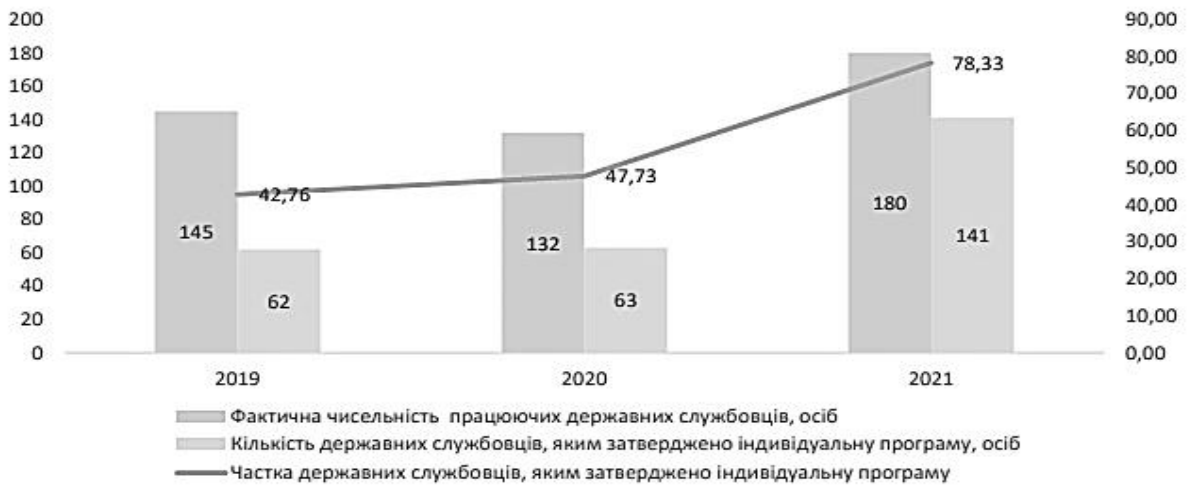


Рис. 2.8. Розподіл державних службовців категорії «А», яким затверджено індивідуальну програму у 2019-2021 роках, відсоток (на основі [59])

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним у 2021 році є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство (рис.2.9).

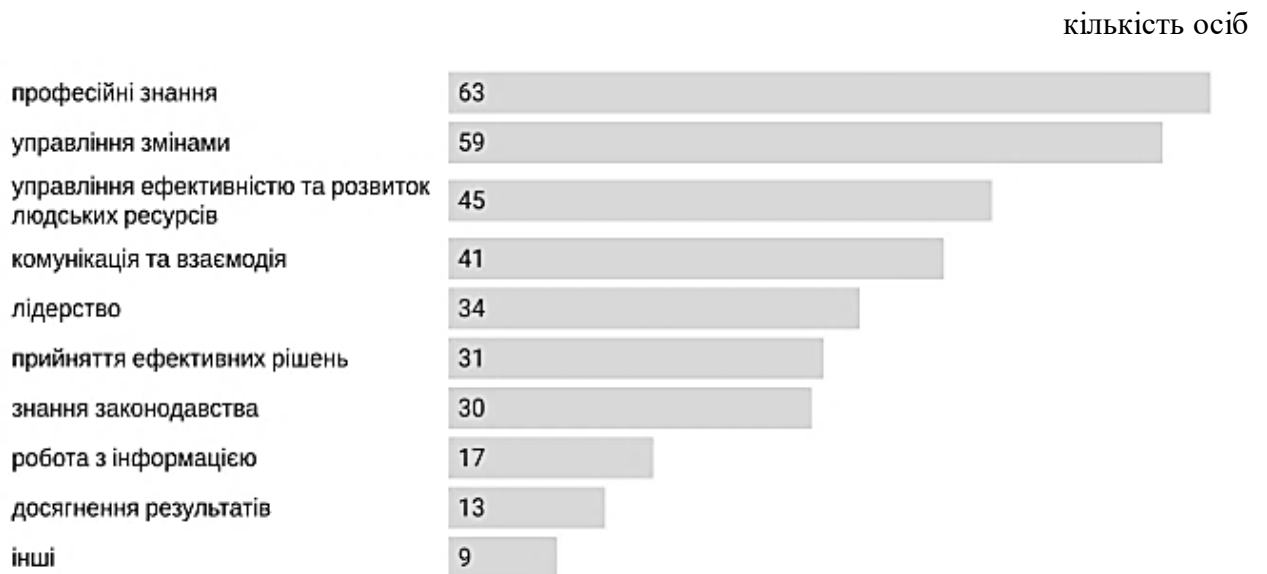


Рис. 2.9. Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2021 році (на основі [59])

Найбільш актуальними державні службовці категорії «А» у розрізі видів професійного навчання визначили для себе такі напрями підвищення кваліфікації:

навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації за напрямами: управління змінами (21,1 %), управління персоналом на державній службі (17,6 %) та стратегічне управління та планування (15,1 %);

навчання за загальними сертифікатними (професійними) програмами за напрямами: підвищення кваліфікації вперше призначених на посади державної служби категорії «А» (52,8 %), підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А» та з питань комунікації та взаємодії (13,2 %);

самоосвіта за напрямами: управління змінами та управління персоналом на державній службі (12,6 %), комунікація та взаємодія (10,4 %) та ін.

До інших напрямів підвищення кваліфікації у межах самоосвіти віднесено такі: вивчення нормативно-правових актів, аналіз політики, управління та підготовка проєктів, нормативно-правових актів, аналіз та підготовка технічних рішень з питань ІТ, тайм-менеджмент, робота з інформацією, психологічні механізми та чинники ефективної діяльності, доступ до публічної інформації, фінансове обґрунтування управлінських рішень, знання іноземної мови, державна політика у сфері євроатлантичної інтеграції, обробка і аналіз великих даних тощо.

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб державних службовців категорії «А» у професійному навчанні на 2019-2021 роки ілюструє, що впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби віддавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти. Разом з тим, під час планування заходів з професійного розвитку на 2021 рік значно зріс попит на підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами, зокрема, протягом року з дня їх призначення на посаду для вперше призначених на посади

державної служби. У 2020 році така потреба була визначена для 20,6 % представників вищого корпусу державної служби, у 2021 році – 38,1 %.

За результатами узагальнення індивідуальних програм державних службовців та з метою забезпечення взаємозв'язку між вивченням потреб у професійному навчанні і змістом програм підвищення кваліфікації було сформовано перелік орієнтовних тем (напрямів) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними короткостроковими та професійними (сертифікатними) програмами для рекомендації суб'єктам надання освітніх послуг для врахування під час формування та розроблення змісту відповідних загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації у 2021 році (ДОДАТОК Д) для державних службовців категорії «А», що графічно відображено у ДОДАТКУ Е.

Вказаний перелік затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 27.08.2020 № 154-20, та включає, по між інших, тему «Лідерство», яку рекомендовано для проведення загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації.

Також вивчалися індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», до якої відносяться посади: керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію міст Києва і Севастополя, Автономної Республіки Крим, одного або кількох районів, однієї або кількох областей, міст обласного значення, районів у містах; керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію міст Києва і Севастополя, Автономної Республіки Крим, одного або кількох районів, однієї або кількох областей, міст обласного значення, районів у містах; керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів [60]

Відповідно до щорічного звіту НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 31 грудня 2020 року в Україні нараховувалося 43 014 фактично працюючих державних службовців вказаної категорії («Б»). [61] 3

метою визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні цих державних службовців на 2021 рік узагальнено інформацію щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні 34 785 державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних органів та їх територіальних органів, які надійшли від Секретаріату Кабінету Міністрів України, Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, 19 міністерств, 53 центральних органів виконавчої влади, у тому числі зі спеціальним статусом, 10 органів судової влади та прокуратури, 6 колегіальних органів, 15 територіальних органів НАДС (щодо індивідуальних потреб державних службовців місцевих державних адміністрацій) та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

Більшість державних службовців категорії «Б» визначили потребу у підвищенні кваліфікації за двома і більше сертифікатними (професійними) та/або короткостроковими програмами (рис.2.8). Так, загалом вказані державні службовці шляхом проходження навчання за загальними сертифікатними (професійними) програмами підвищення кваліфікації планують задовольнити 15% своїх індивідуальних потреб (6 326 осіб) та 70,9 % – за загальними короткостроковими програмами (29 988 осіб).

Дослідження індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» дозволяє виявити, що у 2021 році вони надають перевагу навчанню за загальними професійними (сертифікатними) програмами за такими напрямками підвищення кваліфікації: для державних службовців (не рідше одного разу на три роки) – 3 796 осіб (60 %); запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 876 осіб (13,8 %); для вперше призначених на посади державної служби (протягом року з дня їх призначення на посаду) – 508 осіб (8 %).

Що стосується результатів аналізу інформації про індивідуальні потреби державних службовців категорії «Б» у професійному навчанні в місцевих державних адміністраціях (за даними територіальних органів НАДС), то у 2021

році потребують підвищення рівня професійної компетентності 14 366 таких державних службовців.

Більшість державних службовців місцевих державних адміністрацій надали перевагу підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами. Так, державні службовці категорії «Б» планують задовольнити 71,3 % індивідуальних потреб у професійному навчанні шляхом навчання за загальними короткостроковими програмами (8 423 особи), 21,8 % – за загальними професійними (сертифікатними) програмами підвищення кваліфікації (2 572 особи).

З метою врахування регіональних особливостей, визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій здійснювалось у розрізі адміністративно-територіальних одиниць.

З діаграми на рис.2.10. бачимо, що за видами навчальних програм державні службовці центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій мають аналогічні потреби. Перевагу надано загальним короткостроковим програмам підвищення кваліфікації.

Водночас державні службовці категорії «Б» центральних органів виконавчої влади здебільшого визначили потребу у професійному навчанні у 2021 році за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, що спрямовані на удосконалення таких професійних компетентностей, як:

професійні знання – 7 498 осіб (25 %);

впровадження змін – 3 916 осіб (13,1 %);

комунікація та взаємодія – 3 729 осіб (12,4 %);

цифрова грамотність та лідерство – 2988 осіб та 2976 осіб (близько 10%).



Рис. 2.10. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій за видами програм підвищення кваліфікації, осіб

За загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації найбільша потреба державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій визначена в удосконаленні таких професійних компетентностей, як: професійні знання – 1 863 особи (22,1 %); впровадження змін – 1 153 особи (13,7 %); цифрова грамотність – 1 144 особи (13,6 %), що відображено на рис.2.11.

Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій за регіонами вказує на те, що у більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому.

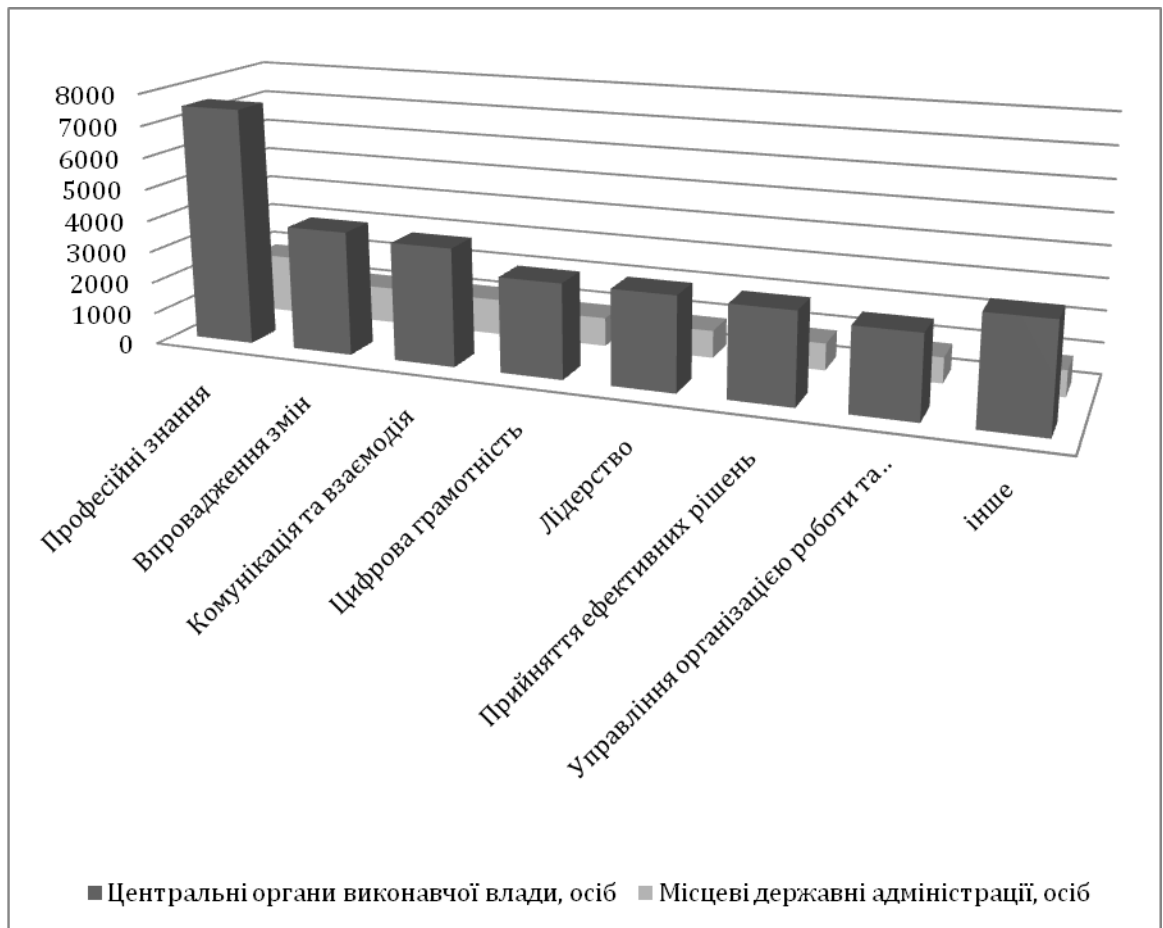


Рис. 2.11. Потреби у професійному навчанні державних службовців категорії «Б» за загальними короткостроковими програмами за компетентностями, осіб

Перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у 2021 році відображено у ДОДАТКУ Д.

Інформація у форматі «Топ-3» найбільш актуальних напрямів підвищення кваліфікації державних службовців категорії «Б» місцевих державних адміністрацій з урахуванням адміністративно-територіального поділу України проаналізовано за 2018 та 2020 роки та представлено у ДОДАТКУ Г.

Характеризуючи вказані дані треба зазначити, що тема «Лідерство», як окремий найбільш актуальний напрям підвищення кваліфікації, входить у 2021 році до «ТОП-3» у Волинській, Донецькій, Житомирській, Сумській, Хмельницькій областях. До того ж, порівнюючи регіональні показники, треба

зауважити на тому, що вказаний напрям у 2018 році, як актуальний, відмічали державні службовці тільки Тернопільської області.

Вказані результати говорять про те, що розвиток лідерського потенціалу державні службовці вважають одним з актуальних напрямів свого професійного зростання, що потребує вдосконалення. У той же час, треба звернути увагу на те, що інші, вказані у «ТОП-3» напрями, за великим рахунком, є складовими лідерської компетентності державних службовців (професійні знання, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, цифрова грамотність) .

Таблиця 2.2.

Частка державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2020 році, за категоріями «А», «Б» та підкатегоріями А1-А3 категорії «А» й підкатегоріями Б1-Б3 категорії «Б» посад державної служби, %

Категорія та підкатегорія посади державної служби	Загальна кількість державних службовців, осіб	Пройшли професійне навчання, осіб	Частка державних службовців, які пройшли професійне навчання, %
А	132	74	56
А1	52	29	56
А2	58	36	62
А3	22	9	41
Б	31242	15944	51
Б1	2530	1561	62
Б2	2607	1440	55
Б3	26105	12943	50

Що стосується фактичних результатів розподілу державних службовців, які пройшли професійне навчання у 2020 році, за категоріями та підкатегоріями посад державної служби представлена в таблиці 2.2.

За результатами аналізу інформації про професійне навчання державних службовців у розрізі категорій та підкатегорій посад виявлено таку особливість у професійному навчанні у 2020 році: із зниженням категорії посади державної служби частка державних службовців, які пройшли професійне навчання (в межах відповідної категорії посад державної служби), зменшується з 56 % – державних службовців категорії «А» до 51% – державних службовців категорії «Б».

Що стосується даних місцевого та обласного рівнів, то в Київській міській та обласних державних адміністраціях станом на 1 січня 2020 року фактична численність державних службовців, які займали посади державної служби категорії «Б», «В» становила 13 610 осіб. Встановлено, що протягом 2020 року професійне навчання пройшли 9 515 державних службовців категорії «Б», «В», які займали посади державної служби в Київській міській та обласних державних адміністраціях (близько 70 % від загальної кількості державних службовців відповідної категорії посад державної служби, які працювали в Київській міській та обласних державних адміністраціях станом на 01 січня 2020 року).

Що стосується визначення загальних потреб у професійному навчанні на 2021-2023 роки, то узагальнено пропозиції, які надійшли від Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, 11 міністерств, 24 служб, 12 агентств, 3 інспекцій, 21 іншого державного органу, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, міжрегіональних управлінь НАДС.

У 2021-2023 роках потреби у навчанні за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до п’ятої-сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування,

складають 777 осіб, у тому числі у 2021 році – 314 осіб, у 2022 році – 247 осіб та у 2023 році – 216 осіб. Отже, узагальнені потреби у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” на 2021-2023 роки складають 3 057 осіб, з яких на 2021 рік припадає 1 187 осіб, на 2022 рік – 985 осіб та 2023 рік – 885 осіб.

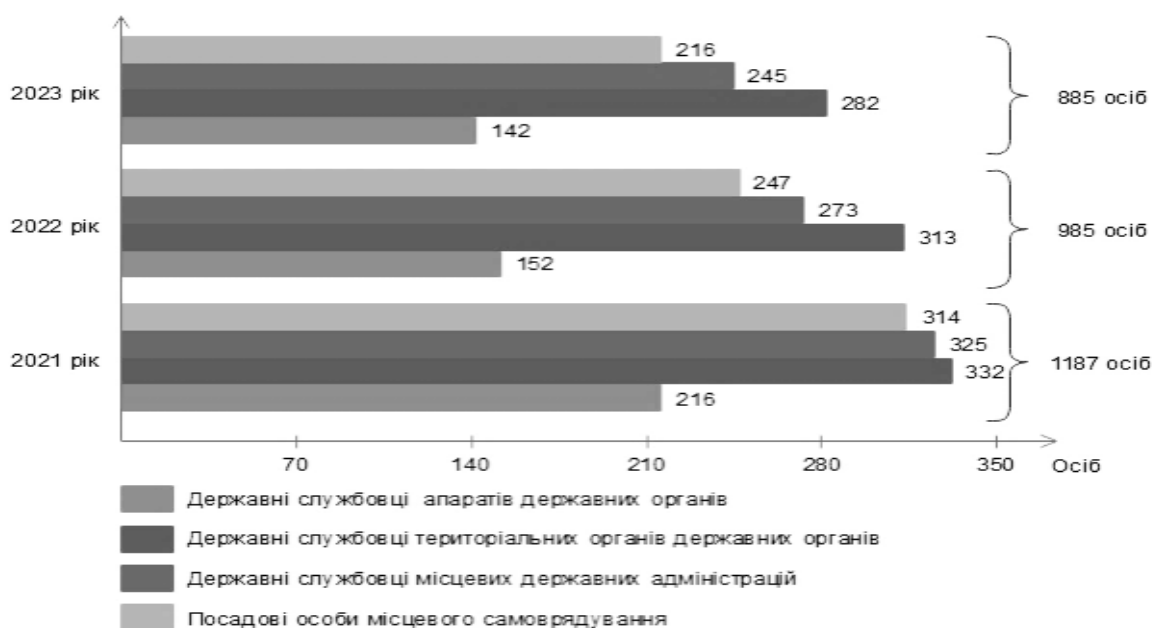


Рис.2.12. Розподіл потреб у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” на 2021-2023 роки за категоріями учасників професійного навчання, осіб

Розподіл потреб у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” у розрізі категорій учасників професійного навчання представлено на рис. 2.13. [62]

Аналіз показників потреб у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” на 2021-2023 роки вказує на те, що при зменшенні обсягів потреб з 1187 осіб у 2021 році до 885 осіб у 2023 році структура розподілу потреб за категоріями учасників професійного навчання залишається фактично сталою.



Рис.2.13. Розподіл потреб у підготовці магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” на 2021-2023 роки за категоріями учасників професійного навчання, у відсотках до загальної кількості

Враховуючи всі вищезазначені статистичні дані треба зауважити, що формування ефективної системи професійного навчання державних службовців є головною умовою професіоналізації державної служби в Україні. Об’єктивні перетворення в системі державної служби відкрили нові можливості для професійного розвитку, а також розвитку лідерського потенціалу керівників-державних службовців, перетворивши їх на активних суб’єктів кадрової політики.

Характеризуючи і визначаючи власні потреби у професійному навчанні, державні управлінці беруть участь у здійсненні завдань з професіоналізації державної служби через підвищення рівня своєї фахової компетентності, розвиток свого особистого та професійного потенціалу, а також навичок із самоосвіти і самовдосконалення, навчання впродовж службової кар’єри.

Запроваджені НАДС процедури визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорій «А» та «Б» за результатами оцінювання їх службової діяльності, моніторингу виконання та складання індивідуальної програми підвищення

рівня професійної компетентності державного службовця, проведення самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців стали дієвими інструментами, спрямованими на забезпечення взаємозв'язку між існуючими якостями, здібностями, навичками сучасних управлінців-лідерів сфери публічного управління, діагностики їх індивідуальних потреб у професійному навчанні і потреб відповідного органу влади (державного органу) у компетентностях державних службовців.

Зважаючи на важливість реалізації реформ публічного управління, державної служби, місцевого самоврядування, територіальної організації влади в Україні, питання розвитку лідерського потенціалу керівників державної служби завдяки розбудові системи професійного навчання знаходить своє відображення у стратегічних та програмних документах розвитку країни.

Схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015 Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» є одним із документів, який у десяти першочергових реформ країни передбачає реалізацію реформи державного управління. Метою реформи державного управління відповідно до Стратегії є створення професійного інституту державної служби, побудова прозорої системи державного управління, забезпечення її ефективності. Створення прозорої, ефективної, гнучкої та відкритої структури публічної адміністрації, здатної реалізовувати та виробляти цілісну державну політику із застосуванням інформаційно-комунікативних новітніх технологій (е-урядування), направлену на адекватне реагування на зовнішні та внутрішні виклики, з якими можуть впоратися тільки керівники, які мають відповідні лідерські компетентності, суспільний сталий розвиток, має стати результатом упровадження реформи. [63]

На виконання статті 48 Закону України «Про державну службу» постановою Уряду № 106 6 лютого 2019 р. затверджено нове Положення про систему професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, яким визначено

організаційні засади функціонування системи професійного навчання. Вказане Положення спрямоване на закріплення основних принципів функціонування інституційної структури системи професійного навчання, зміну існуючої системи професійного навчання, що включає: саморегулівні професійні об'єднання провайдерів, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), замовників освітніх послуг, а також забезпечення підвищення рівня професійної компетентності голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, державних службовців, депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування та задоволення їх потреби у професійному розвитку впродовж усього життя.

Основним завданням системи професійного навчання лідерів-управлінців: посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, депутатів місцевих рад визначено задоволення потреб органів місцевого самоврядування та державних органів у високопрофесійних фахівцях шляхом створення відповідних умов для їх безперервного професійного та особистісного розвитку.

Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації існуючим потребам органів місцевого самоврядування та органів державної влади та якості програм підвищення кваліфікації, є одними із пріоритетних напрямів реалізації завдань з розвитку людських ресурсів, який реалізується з дотриманням принципів системи професійного навчання (рис.2.14).

З метою забезпечення відповідності змісту та підвищення якості програм підвищення кваліфікації потребам публічних службовців НАДС утворено постійно діючий консультативно-дорадчий орган – експертно-консультативну раду з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, депутатів місцевих рад, яка забезпечує підготовку експертних висновків щодо змісту

програм підвищення кваліфікації, здійснює експертне оцінювання їх змісту та надає рекомендації щодо обґрунтованої відмови або погодження вказаних програм згідно Положення, затвердженого наказом НАДС від 08 квітня 2020 р. № 61-20.

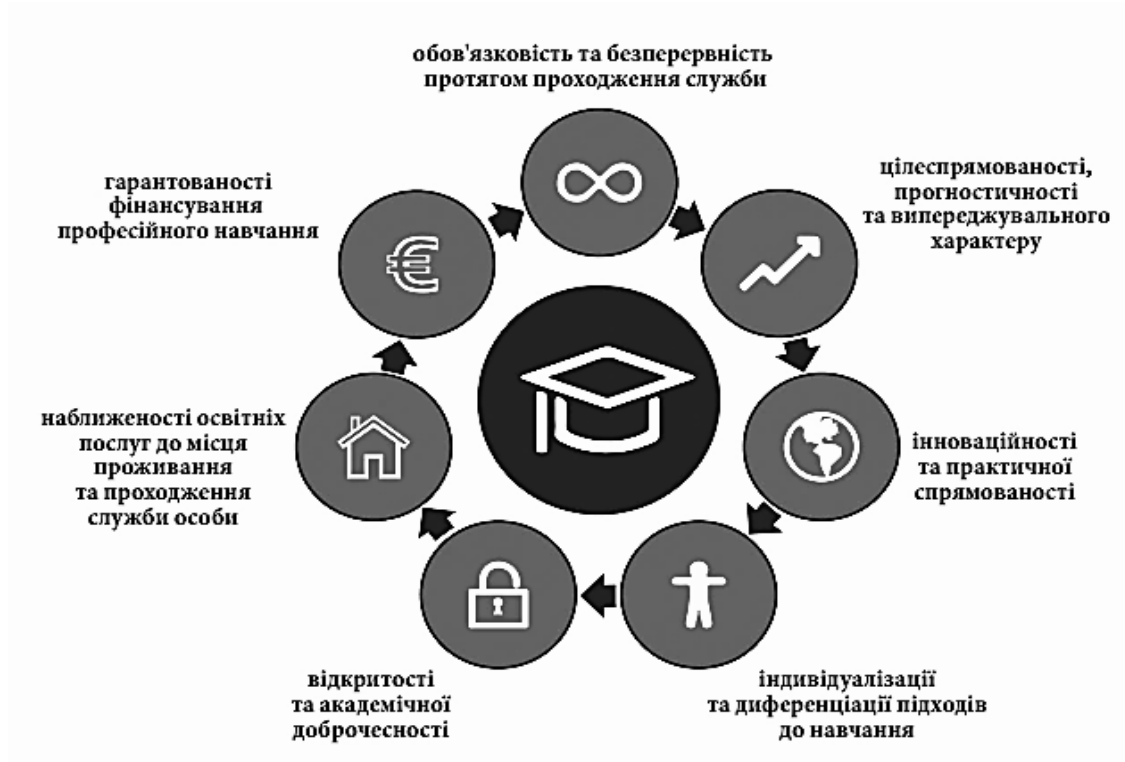


Рис. 2.14. Принципи системи професійного навчання

У складі експертно-консультативної ради працюють 15 вітчизняних фахівців-експертів у сфері освіти дорослих, а також з питань місцевого самоврядування, державного управління, управління персоналом та ін. відповідно до наказу НАДС від 20 липня 2020 р. № 124-20 «Про затвердження персонального складу експертно-консультативної ради з питань погодження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Враховуючи рекомендації НАДС, експертно-консультативної ради та керуючись вищезазначеними нормативними актами, погоджено 510 програм підвищення кваліфікації, затверджених та розроблених 61 суб'єктом надання освітніх послугу 2020 році: Національною академією державного управління

при Президентіві України, Українською школою урядування, Львівським, Дніпропетровським, Харківським, Одеським регіональними інститутами державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, 39 закладами вищої освіти та 16 регіональними центрами підвищення кваліфікації.

Слід зазначити, що програми підвищення кваліфікації публічних службовців погоджено розподіл суб'єктів надання освітніх послуг, представлений нерівномірно за регіонами України.

Більшість із них розташовані у м. Києві (14 або 23% від загальної кількості суб'єктів надання освітніх послуг, яким погоджено програми підвищення кваліфікації у 2020 році НАДС). У звітному періоді не подавали на погодження НАДС програми підвищення кваліфікації публічних службовців суб'єкти надання освітніх послуг Луганської, Закарпатської, Чернівецької областей, а також тимчасово окупованої території міста Севастополя та Автономної Республіки Крим.

Аналіз розподілу за тривалістю та видами програм підвищення кваліфікації показав, що більшу частину із 510 погоджених НАДС програм становили загальні короткострокові програми – 67,1%. Частка інших програм складає: 8,6% – спеціальні короткострокові, 22,7% – загальні професійні (сертифікатні) та 1,4% – спеціальні професійні (сертифікатні) програми (рис.2.15).



Рис. 2.15. Структура програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС у 2020 році, за видами

У звітному періоді найбільша кількість погоджених НАДС програм підвищення кваліфікації була розроблена Національною академією державного управління при Президентіві України – 19 (3,7%), Полтавським регіональним центром підвищення кваліфікації – 21 (4,1%), Волинським регіональним центром підвищення кваліфікації – 22 (4,3%), Інститутом права та післядипломної освіти Міністерства юстиції України – 34 (6,7%), Миколаївським регіональним центром підвищення кваліфікації – 36 (7,1%), Українською школою урядування – 94 (18,4% від загальної кількості погоджених програм). Три та менше програм підвищення кваліфікації погоджено 27 суб'єктам надання освітніх послуг (16 суб'єктам надання освітніх послуг – по 1 програмі, 9 – по 2 програми, 2 – по 3 програми).

Загалом 48 суб'єктами надання освітніх послуг у 2020 році за погодженими НАДС програмами підвищення кваліфікації проведено навчання 2 213 груп публічних службовців, з яких найбільше – в Інституті права та післядипломної освіти Міністерства юстиції України (98 груп), Інституті підготовки кадрів державної служби зайнятості України (113 груп), Державному університеті «Житомирська політехніка» (400 груп), Українській школі урядування (501 група). Деталізована інформація про основні результати діяльності суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації публічних службовців за погодженими НАДС у 2020 році програмами.

Успішно завершили навчання, отримали відповідний документ 64 884 публічних службовців (94,2% від загальної кількості зареєстрованих публічних службовців) із 68 913 публічних службовців, які були зареєстровані на навчання за погодженими НАДС у 2020 році програмами підвищення кваліфікації суб'єктами надання освітніх послуг. Із них та 3,4% навчалися за спеціальними короткостроковими програмами, 20,9% – сертифікатними (професійними) програмами, 2,8% – спеціальними (сертифікатними) програмами, 72,9% – загальними короткостроковими програмами. [64]

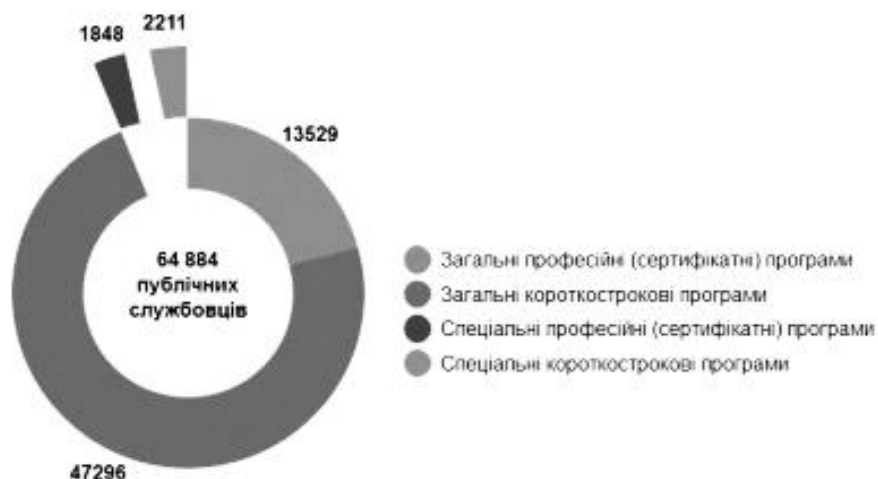


Рис. 2.16. Кількість публічних службовців, які успішно підвищили кваліфікацію за погодженими НАДС у 2020 році програмами підвищення кваліфікації, за видами програм

Що стосується аналізу загальної кількості державних службовців, які підвищили кваліфікацію у регіональних центрах підвищення кваліфікації (ГЦПК) і регіональних інститутах НАДУ, то у порівнянні з 2018 роком їх кількість зростає майже удвічі, що відображено на рис.2.17.

Суттєво збільшилась кількість державних службовців з 2018 по 2020 рік, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації: з 66 197 осіб – у 2018 році до 110 920 осіб – у 2020 році.



Рис. 2.17. Загальна кількість учасників навчання, які підвищили кваліфікацію у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ у 2018-2020 роках, осіб (на основі [87])

Приріст кількісного показника за цей період становить 43 %. З 2018 року частка державних службовців зростає з 55 % до 75 % і в загальній структурі учасників навчання. Разом з тим майже вдвічі – з 43 % до 22 %, скоротилась частка посадових осіб місцевого самоврядування (рис.2.18).

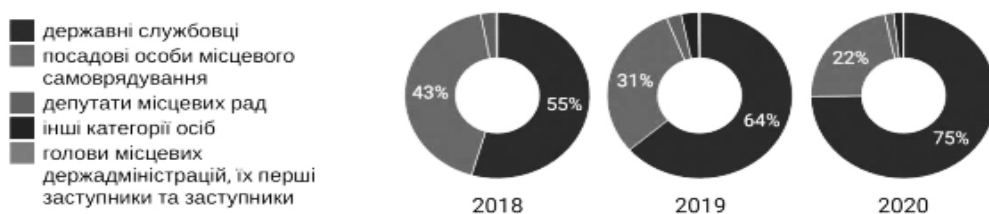


Рис.2.18. Співвідношення осіб, які підвищили кваліфікацію у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ у 2018-2020 роках, за категорією учасників навчання

У розрізі рівнів органів виконавчої влади результати аналізу даних щодо підвищення кваліфікації державних службовців показали, що у 2020 році 45 617 державних службовців місцевих органів виконавчої влади та 37 394 державні службовці центральних та територіальних органів виконавчої влади пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації.

Таким чином, за рівнями органів виконавчої влади частка учасників навчання у 2020 році склала 45 % та 55 % відповідно. Таке співвідношення у 2018 році становило 22 % і 78 %, у 2019 році – 35 % і 65 % відповідно (рис.2.19).

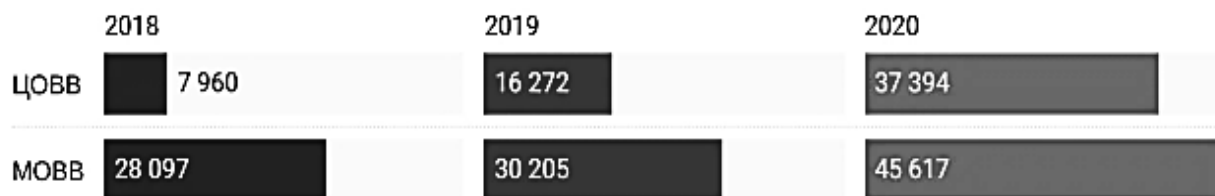


Рис. 2.19. Кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ у 2018-2020 роках, за рівнями органів виконавчої влади, осіб

Упродовж останніх трьох років (2018-2020) зберігалась тенденція нерівномірного розподілу учасників навчання за закладами післядипломної регіонами та освіти. У Чернігівському РЦПК зареєстрована найбільша кількість осіб, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації, склала у 2020 році 11 851 осіб (10,6 %) від загальної кількості учасників навчання регіональних інститутів НАДУ та у РЦПК, у Дніпропетровському регіональному інституті НАДУ – найменша кількість 1848 осіб (1,7%) (рис.2.20)

Навчання здійснювалось за програмами підвищення кваліфікації, погодженими замовниками відповідних освітніх послуг, НАДС, затвердженими, розробленими регіональними інститутами НАДУ, РЦПК.

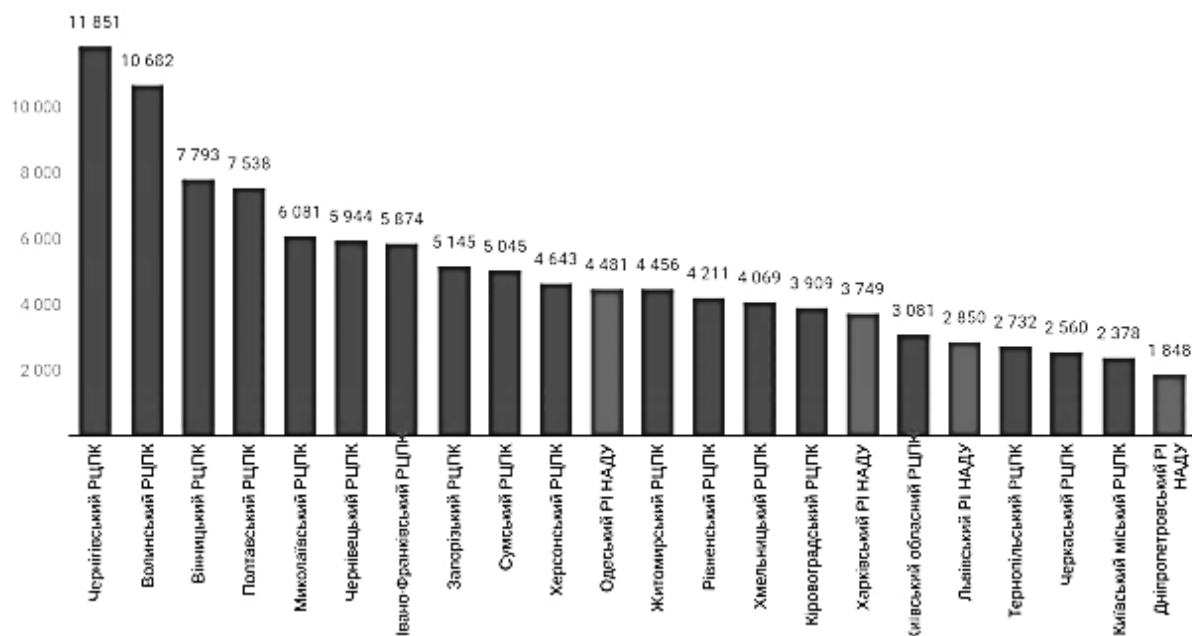


Рис.2.20. Кількісний розподіл учасників навчання за закладами післядипломної освіти, осіб

В регіональних інститутах НАДУ та у РЦПК у звітному періоді розроблено 1 279 програм підвищення кваліфікації, зокрема: загальних професійних (сертифікатних) програм – 63; загальних короткострокових програм – 196; спеціальних професійних (сертифікатних) програм – 78; спеціальних короткострокових програм – 942 (рис.2.21).

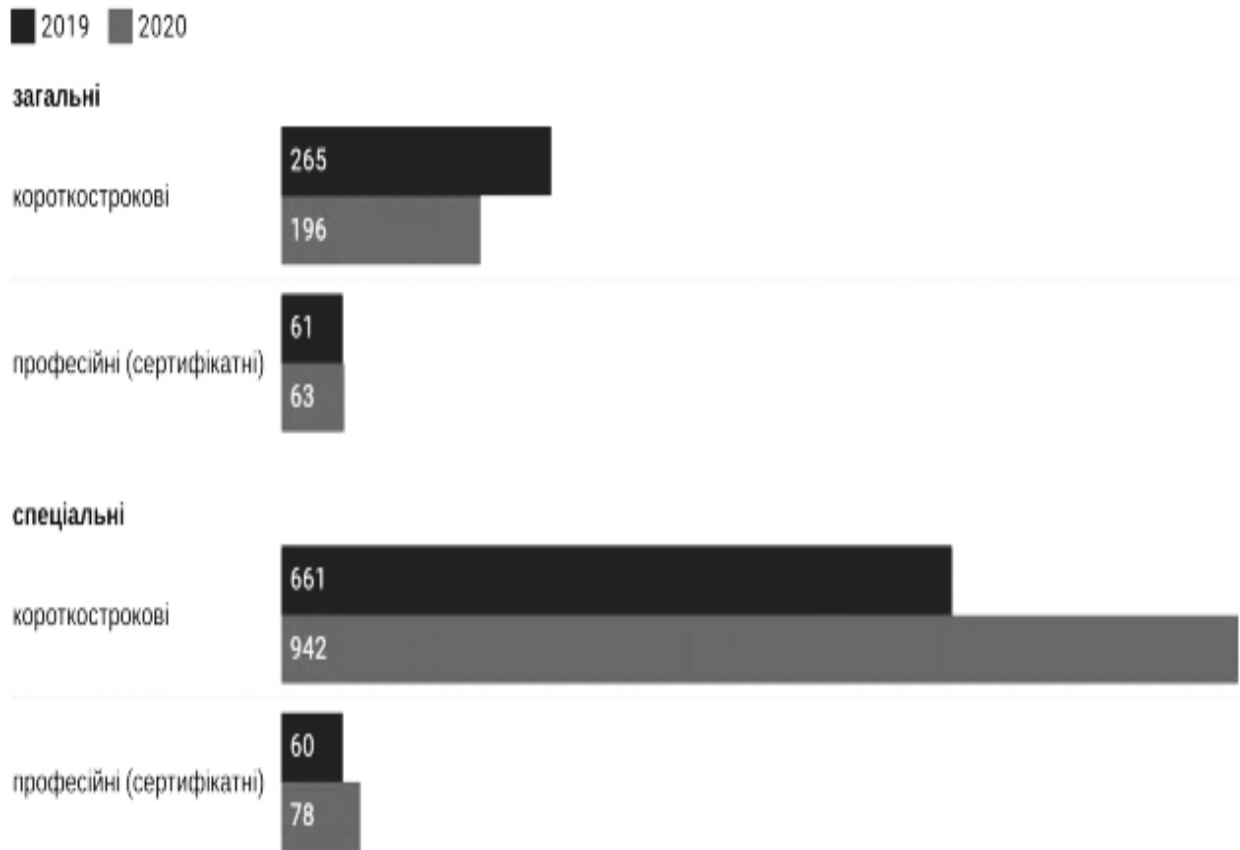


Рис.2.21. Кількість розроблених РЦПК та регіональними інститутами НАДУ програм підвищення кваліфікації за змістом і структурою у 2019-2020 роках

За закладами післядипломної освіти кількісний розподіл розроблених програм підвищення кваліфікації відображено за регіонами на рис.2.22. Як бачимо, пріоритет віддано спеціальним короткостроковим програмам, інтерес до яких має виразну тенденцію до зростання. Зокрема, у 2020 році приріст учасників навчання за спеціальними короткостроковими програмами склав 85%.

Проведений аналіз регіональних інститутів НАДУ та діяльності РЦПК показав, що у 2020 році збереглися дві основні тенденції попередніх років: зростання попиту на спеціальні програми підвищення кваліфікації та збільшення кількості учасників професійного навчання.

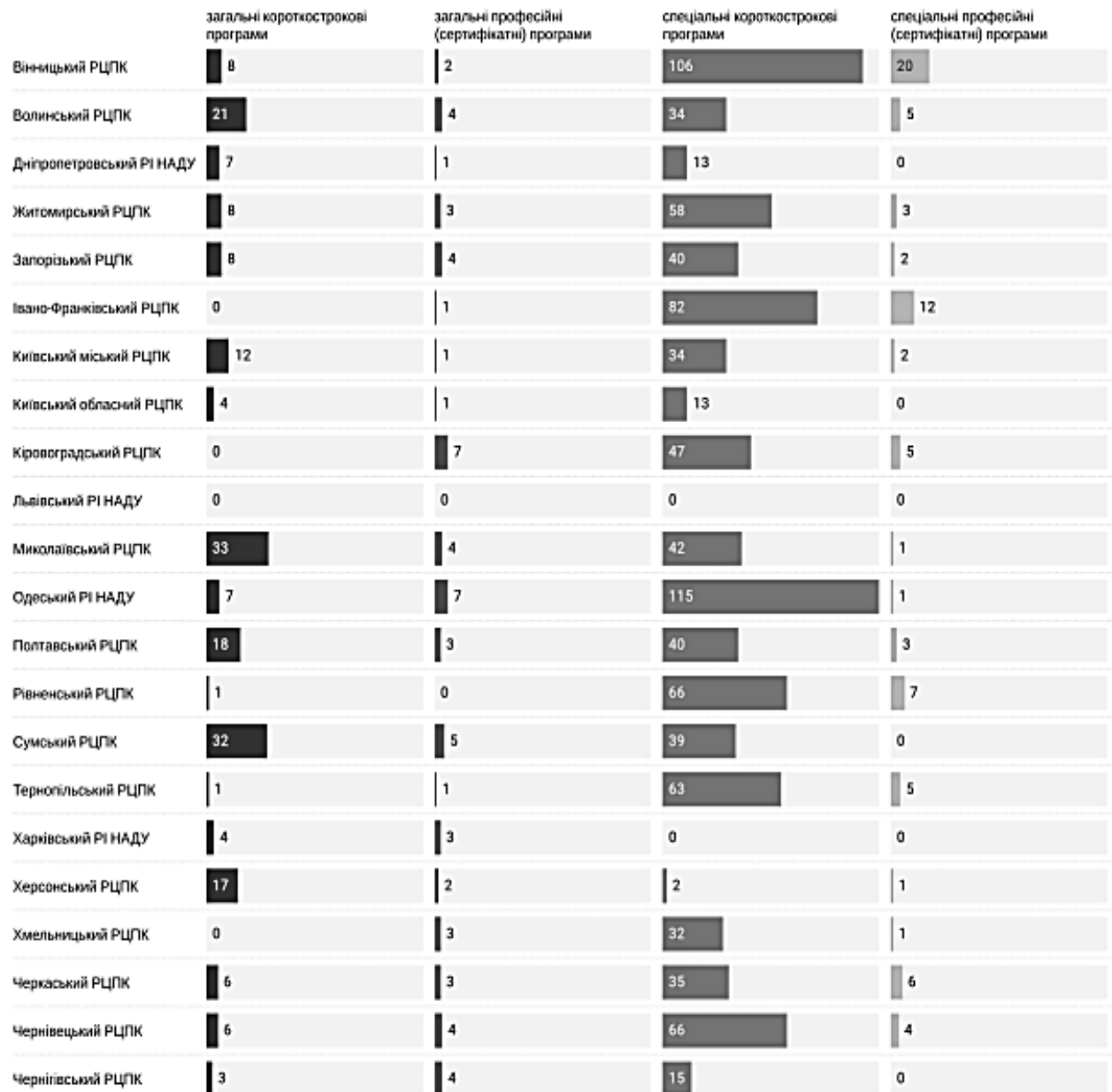


Рис.2.22. Кількісний розподіл розроблених програм підвищення кваліфікації за закладами післядипломної освіти

Зростання кількості його учасників професійного навчання та підвищення уваги до його змісту обумовлене запровадженням нових підходів до організації освітнього процесу та удосконаленням нормативно-правового регулювання у сфері професійного навчання державних службовців, депутатів місцевих рад, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.

Збільшення кількості державних службовців місцевих органів виконавчої влади, територіальних та центральних органів виконавчої влади, які пройшли навчання, пов'язано, насамперед, з посиленням вимог до професіоналізації державної служби та реалізацією норм:

Положення про систему професійного навчання державних службовців, депутатів місцевих рад та посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року №106, яким передбачено нарахування за результатами обов'язкових курсів підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальними та загальними програмами кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (кредити ЄКТС), які підлягають обліку службами управління персоналом державного органу;

постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», якою передбачено врахування під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців результатів професійного навчання.

Завдяки активному впровадженню елементів дистанційної форми навчання у 2020 році за незмінної кількості регіональних інститутів НАДУ та РЦПК став можливим приріст кількості учасників професійного навчання.

Так, у результаті використання під час організації навчання технологій дистанційного навчання, переорієнтування існуючих на дистанційну форму навчання та впровадження нових програм підвищення кваліфікації, 80% від загальної кількості учасників навчання (87 514 осіб) підвищили кваліфікацію.

2.3. Складові механізми розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні

Формування ефективної системи професійного навчання державних службовців є головною умовою професіоналізації державної служби в Україні. Об'єктивні перетворення в системі державної служби відкрили нові можливості для професійного розвитку кожного державного службовця, перетворивши його на активного суб'єкта кадрової політики, зокрема формування державного замовлення на професійне навчання управлінських кадрів. Характеризуючи і визначаючи власні потреби у професійному навчанні, державні службовці беруть участь у здійсненні завдань з професіоналізації державної служби через підвищення рівня фахової компетентності, розвиток навичок із самоосвіти і самовдосконалення, навчання впродовж службової кар'єри.

Запроваджені НАДС процедури визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців за результатами оцінювання їх службової діяльності, складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, проведення самооцінки компетентностей та професійних потреб державних службовців стали дієвими інструментами, спрямованими на забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні і потреб відповідного органу влади (державного органу) у компетентностях державних службовців.

Загалом, у 2020 році підвищення кваліфікації за найбільш актуальними відповідно до вибору публічних службовців напрямами підвищення кваліфікації забезпечували 44 суб'єкта надання освітніх послуг, що складає 71% від загальної кількості суб'єктів надання освітніх послуг, які проводили навчання публічних службовців за погодженими у 2020 році НАДС програмами підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.3.

Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації за погодженими НАДС у 2020 році програмами, за кількістю публічних службовців

№ з/п	Напрямок підвищення кваліфікації	Кількість публічних службовців, які підвищили кваліфікацію за напрямом	Відсоток від загальної кількості публічних службовців, які підвищили кваліфікацію
1	Запобігання корупції та забезпечення доброчесності	15679	24,9%
2	Державна мова	7982	12,7%
3	Комунікація та взаємодія	7442	11,8%
4	Загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації (для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки)	4665	7,4%
5	Управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування	4322	6,9%
6	Управління змінами	3908	6,2%

З метою удосконалення теоретичних та методичних положень щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців під час забезпечення навчального процесу з реалізації спеціальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б», «В», а також державних службовців, уперше прийнятих на державну службу, було

поведено дослідження щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національно-торговельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації.

Зазначене дослідження також проводилося з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців вказаних органів виконавчої влади, виконанню на високому рівні ними професійних завдань, розвитку їх лідерського потенціалу, враховуючи особисті та професійні здібності й мотивацію, а також сприяло оновленню інструментарію з професійної підготовки та діяльності з урахуванням сучасних тенденцій.

Що стосується Інституту вищої кваліфікації Київського національно-торговельно-економічного університету, на базі якого проводилося наше дослідження, то у 2020 році кількість погоджених НАДС програм підвищення кваліфікації у ньому становила – 2 (кількість груп – 14, кількість державних службовців, які успішно пройшли навчання – 300 осіб): «Управління змінами» і «Запобігання корупції».

Крім того, за результатом конкурсів НАДС Інститут вищої кваліфікації КНТЕУ було обрано у 2020 році виконавцем державного замовлення на підготовку магістрів за програмою «Публічне управління та адміністрування» (кількість осіб, які навчалися - 15).

Треба зазначити, що впродовж п'яти останніх років Інститут пройшов певне перезавантаження. Зовнішні та внутрішні чинники спонукали до кількісних та якісних змін під час планування як власної діяльності так і організації освітньої діяльності інституту в цілому. Свідомий та відповідальний підхід до такого показника як «якість освітніх послуг» посідає тут перше місце.

Колектив ІВК повністю зосереджується на реалізації на найвищому рівні програм післядипломної освіти. Організація навчання та підвищення кваліфікації, аналіз діяльності та оцінка задоволеності стейкхолдерів в Інституті вищої кваліфікації здійснюється на високому рівні, що підтверджено

результатами атестації та анкетування слухачів, а також, проведеним внутрішнім та зовнішнім аудитом системи управління якістю, за результатами якого діяльність інституту визнана такою, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

На базі ІВК КНТЕУ було проаналізовано розвиток лідерських компетенцій державних службовців, що відбувалося завдяки реалізації спеціальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б», «В»; державних службовців, уперше прийнятих на державну службу; загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації.

Так, за період вересень-грудень 2020 року підвищення кваліфікації за вказаним напрямом пройшли понад 800 державних службовців за темами: «Лідерський потенціал державного службовця», «Комунікація та взаємодія», «Соціально-психологічні аспекти діяльності державних службовців», «Командна робота та взаємодія», «Прийняття ефективних рішень» та ін.

Причому, враховуючи аналіз статистичних даних, що були зазначені вище в розділі, а також з метою забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців, ІВК КНТЕУ було застосовано компетентнісний підхід до розробки навчальних програм та їх реалізації.

Зазначена діяльність впроваджувалася шляхом:

- оновлення професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до перспектив розвитку публічного управління, місцевого самоврядування, держави і суспільства в цілому;
- приведення змісту та обсягу навчальних годин програм підвищення кваліфікації у відповідність з пріоритетними напрямами державної політики та перспективами розвитку людських ресурсів на основі планування кар'єрного зростання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;
- запровадження європейських освітніх технологій, методів і новітніх методик до системи підвищення кваліфікації.

Відбір змісту навчального матеріалу ґрунтувався на:

- вимогах до посад певних категорій державних службовців («А», «Б» та «В») центральних органів виконавчої влади, а також їх регіональних і місцевих структурних підрозділів;

- потребах замовників, державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування у навчанні;

- змісті основних компонентів професійної компетентності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування (когнітивній, функціональній, аксіологічній).

Вищевказані компоненти професійної компетентності відповідно включали:

- систему набутих професійних знань та загально-інтелектуальних умінь у галузі економічних, юридичних, психологічних, соціологічних, управлінських та інших наук;

- вміння та навички ефективно оперувати здобутими знаннями та застосувати їх на практиці, самостійно здобувати нові знання, обмінюватись здобутим досвідом управлінської діяльності;

- вміння щодо якісного вмотивованого здійснення організаційно-управлінської, адміністративно-технологічної, інформаційно-аналітичної та інформаційно-комунікаційної, проектної діяльності, а також розвиток відповідних якостей і здібностей;

- особистісну позицію слухача щодо суспільства, соціального оточення, до самого себе і своєї поведінки (складається з емоційних ставлень, прагнення до самовдосконалення, поваги до інших людей тощо).

Метою розробки та реалізації вищевказаних програм є розвиток професійної компетентності державних службовців, що складає основу управлінської компетентності (політико-правової, соціально-економічної, інформаційно-комунікативної, професійно-фахової, формування інтегральної, загальної та професійної компетентностей для ефективної діяльності) та засвоєння знань про удосконалення та реформування системи публічного управління в Україні, вироблення умінь та навичок щодо ефективного керівництва, а також

виконання завдань та посадових обов'язків, необхідних для професійного розвитку й забезпечення реалізації на регіональному рівні політичних, економічних та соціальних реформ, спрямованих на перетворення України на сучасну європейську державу.

Програми враховували необхідність розвитку загальних компетентностей, які характеризують універсальні навички, вміння та здатності, зокрема:

- здатність до аналізу і синтезу організації і планування; базові загальні знання; усне і письмове спілкування державною мовою; елементарні комп'ютерні навички; вміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; вирішення проблем; прийняття рішень;
- здатність до критики та самокритики; комунікація і взаємодія; командна робота; здатність спілкуватися з експертами з інших галузей; етичні зобов'язання (міжособистісні компетентності);
- здатність застосовувати знання на практиці; здатність до навчання; здатність генерувати нові ідеї (креативність); лідерські якості; здатність працювати самостійно; турбота про якість; бажання досягти успіху (системні компетентності).

Фахові (предметно-спеціальні) компетентності - відповідно до поточного стану української нормативно-правової бази.

Очікуваним результатом підвищення кваліфікації було:

- засвоєння знань про сутність та шляхи реалізації державної регіональної, економічної, соціальної, гуманітарної політики в умовах здійснення комплексних реформ;
- оволодіння здатністю аналізувати актуальні проблеми розвитку виконавчої влади та адаптувати досвід країн розвиненої демократії щодо їх вирішення;
- розуміння передумов, переваг і технології здійснення стратегічного управління та оволодіння вміннями щодо впровадження стратегій через управління проектами;
- оволодіння технологіями ефективного управлінського

спілкування, підготовки і проведення комунікаційних заходів у процесі розробки і реалізації управлінських рішень;

- оволодіння знаннями про типів, форм та методів комунікації у публічному управлінні та уміннями щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування електронного врядування;

- удосконалення та опанування лідерських якостей під час виконання службових обов'язків тощо.

Під час розробки професійних програм Інститутом вищої кваліфікації КНТЕУ було передбачено:

- класифікацію професійних програм виключно за їх призначенням для визначених категорій слухачів;

- формування змісту підвищення кваліфікації на засадах компетентнісного підходу;

- спрямованість програм на забезпечення розвитку не лише професійних знань, умінь і навичок, а також мотивації професійної діяльності та особистих, професійних якостей і здібностей, які забезпечують високий рівень ефективності професійної діяльності і набуття (чи закріплення) позитивного досвіду в галузі державного управління.

Також, у зв'язку із впровадженням нових підходів до розробки професійних програм та інноваційних технологій навчання у закладах системи підвищення кваліфікації, Інститутом чітко дотримано структуру навчальних програм та якісне науково-методичне забезпечення, враховано особливості формування їх змісту на засадах компетентнісного підходу, структуру та зміст компонентів професійної компетентності, тривалість навчальної роботи за програмами, а також рекомендовані для закладів системи підвищення кваліфікації форми та методи підвищення рівня професійної компетентності.

Під час реалізації вищезазначених професійних програм використовувалася модель, що має три основних виміри лідерського потенціалу.

1. Закладені в людині особисті якості та когнітивні здібності.

2. Схильність до навчання та мотивації.

3. Кар'єра (фокусується на лідерських здібностях і функціональних компетенціях).

При оцінці потенціалу керівників вищої ланки акцент робився на друге і третє вимірювання, за винятком вперше прийнятих державних службовців, які проходили оцінку за всіма трьома вимірами.

Що стосується проведення самого дослідження, то з метою розвитку лідерських якостей у державних службовців нами було проведено експеримент, що складався з трьох етапів.

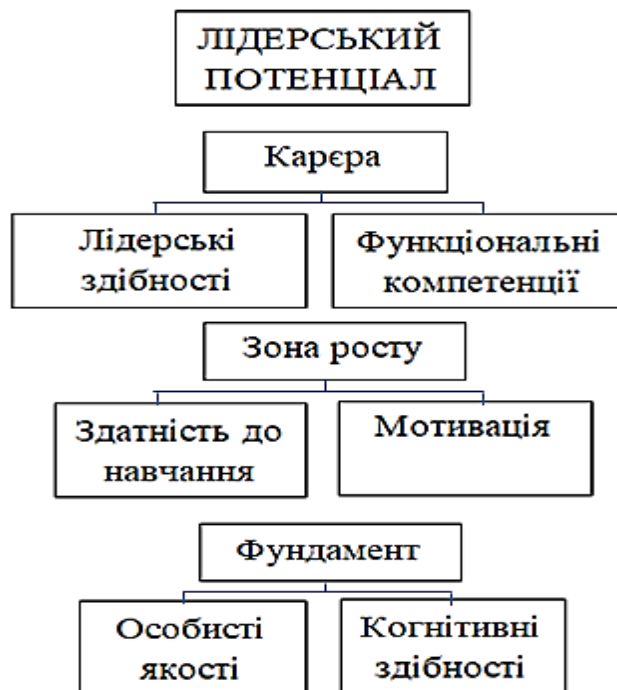


Рис.2.23. Модель лідерського потенціалу, що застосовувалася в дослідженні на базі ІВК КНТЕУ

В ньому взяли участь 86 слухачів ІВК КНТЕУ, 48 державних службовців – працівників Головного управління Державної казначейської служби України Київської області та 26 працівників Херсонської районної державної адміністрації у віці від 25 до 54 років.

На першому етапі було проведено емпіричне дослідження лідерських якостей державних службовців. Воно забезпечувалося з використанням двох

тестів: «Лідер» (методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У даній методиці випробовувані відповідали на 50 запитань, за їх відповідям робився висновок про те, чи володіють вони персональними психологічними якостями, необхідними лідеру і якими. З двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно було обрати і відзначити тільки один) та «Ефективність лідерства» (дані 40 питань опитувальника оцінювали вже не лідерські якості державних службовців, а їх можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності – ДОДАТОК Ж).

На другому, розвиваючому, етапі дослідження (після діагностики та оцінки) розвиток лідерського потенціалу здійснювався за допомогою проведення лекцій з елементами соціально-психологічного тренінгу. Вибір даного виду навчання не випадковий та обумовлений специфікою діяльності державних службовців, у ході якої відбувається систематична взаємодія з громадянами, керівниками установ, організацій та підрозділів органів влади, що має свої психологічні особливості.

До структури лекцій, поміж теоретичного навчального матеріалу, також були включені вправи за допомогою метафоричних асоціативних карт, а також тілесні та медитативні практики візуалізації.

За результатами анкетування 62,4% учасників підвищення кваліфікації планують повною мірою використати отриману під час навчання інформацію, 37,6 % учасників планують використати більшу частину отриманої інформації (зразок анкети зворотного зв'язку від учасника професійного навчання надано в ДОДАТКУ Ж).

Аналізуючи відповіді на питання щодо оцінки корисності інформації, знань, навичок, отриманих під час навчання, слід відмітити, що переважна більшість респондентів (67 %) вважають їх дуже корисними (оцінка 4); трохи більше, ніж чверть респондентів (26 %) – корисними (оцінка 3); оцінили на 2 бали – 51 особа (5 %) та 1 бал – 11 осіб (1,2%); абсолютно некорисними (оцінка 0) – лише 0,8 %.

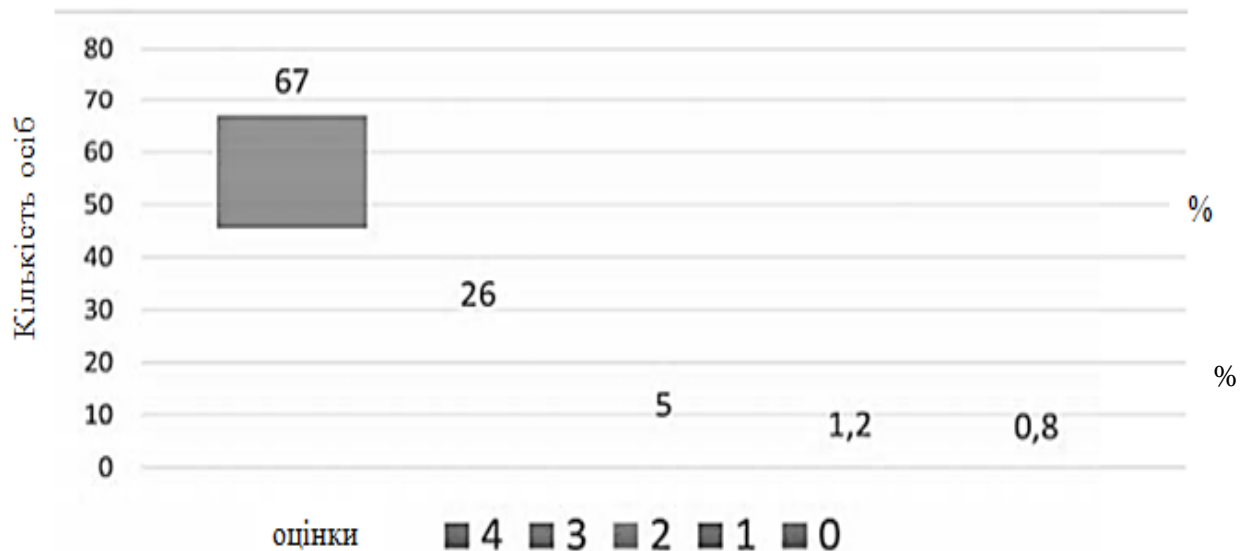


Рис. 2.24. Результати анкетування слухачів ІВК КНТЕУ у 2020 році щодо оцінки корисності отриманих знань, %

Разом з тим, інформацію та знання, отримані слухачами під час навчання, планують використати у своїй професійній та службовій діяльності: в повній мірі – 73,7 %; більшу частину – 24,6 %; незначну частину – 1,7 %; таких, які не планують використовувати взагалі – немає.

Третій етап розвитку лідерського потенціалу державних слугуслугівців - підсумковий, на якому забезпечувалося вимірювання рівня розвитку лідерських якостей після реалізації програм підвищення кваліфікації. Отримані дані були піддані статистичній обробці.

Отримані результати констатуючого етапу дослідження свідчать про те, що у більшості державних службовців лідерські здібності розвинені на низькому (23%) і середньому (46%) рівні. Це може свідчити про те, що особи даної категорії відчувають труднощі у встановленні контактів, не прагнуть виразити себе, рідко беруть на себе відповідальність і проявляють ініціативу. Високий рівень розвитку комунікативних схильностей має лише третина респондентів.

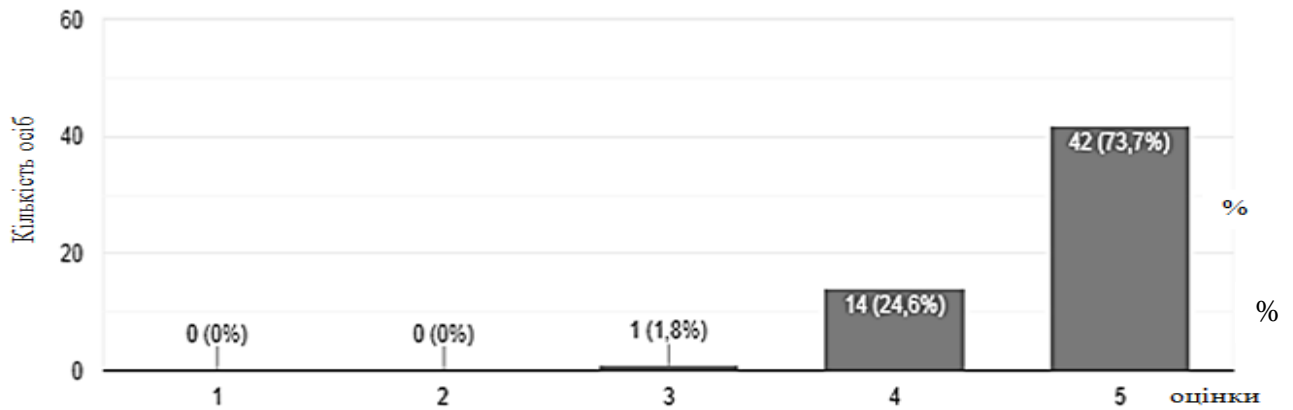


Рис. 2.25. Результати анкетування слухачів ІВК КНТЕУ у 2020 році щодо використання отриманих знань у професійній діяльності

Однак, за підсумковими результатами контрольної діагностики розвитку лідерських якостей у державних службовців (після проведення навчальних програм) було виявлено, що спеціально організована робота сприяє розвитку таких компонентів особистості, як лідерські здібності, комунікативні та організаторські схильності, емпатія, творче ставлення до професії, оригінальність. Ефективність розвивального експерименту підтвердилася не лише на основі даних психологічної діагностики до і після реалізації розвиваючої роботи, але і за усними відгуками учасників, а також в анкетуванні.

На питання «У якій мірі виправдалися Ваші очікування від навчання?», відповідь «у повній мірі» надали 68,4% слухачів, 29,8% зазначили, що «у більшій частині», 1,8% - «не повною мірою» (рис.2.26).

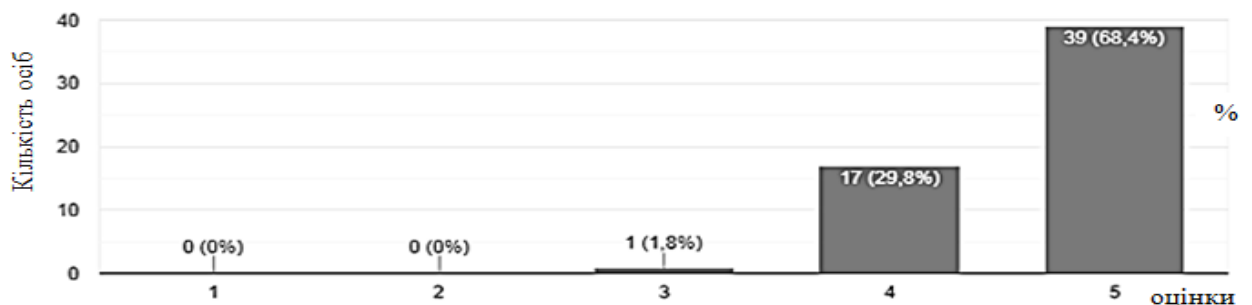


Рис.2.26. Очікування державних службовців від підвищення кваліфікації у 2020 році

Крім того, в рейтингу тем, що визначався на основі питання «Яка тема була для Вас найбільш цікавою та актуальною?», тема «Лідерство. Управління змінами» посіла перше місце – 82,5% (рис.2.27).

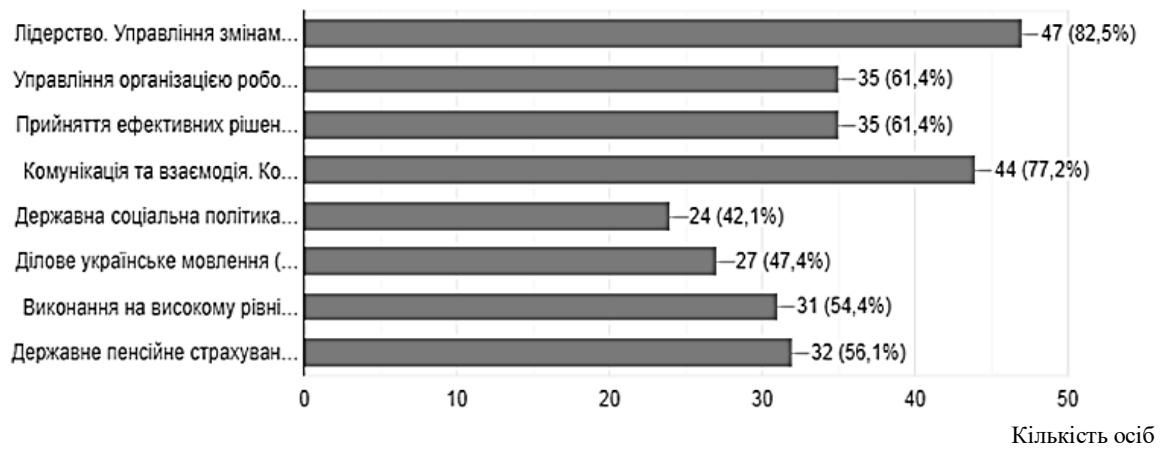


Рис.2.27. Рейтинг програм підвищення кваліфікації за темами

Для розуміння складових лідерського потенціалу, а також його вимірювання, було використано наступні складові механізму розвитку лідерського потенціалу (рис.2.28).

Перший компонент механізму фокусується на жорстко пов'язаних аспектах, який визначається як "потенціал".

Два основних компоненти це:

1. Поведінкова схильність (особисті якості) - не кожен природно схильний до лідерської ролі. Є деякі риси або характеристики, які пов'язані з лідерством, просуванням або успіхом.

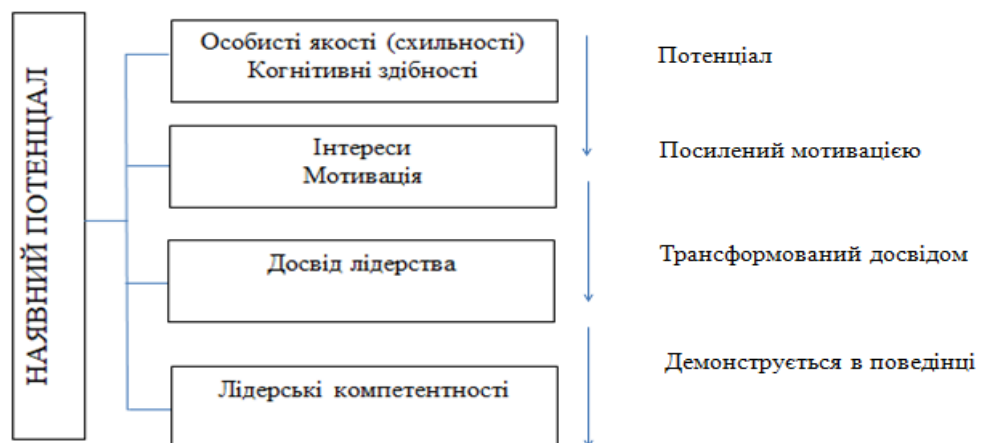


Рис.2.28. Складові механізму розвитку лідерського потенціалу

Особистісні характеристики, доведені практикою, що свідчать про схильність до успіху, повинні бути використані при вимірюванні цих елементів. Особливо корисними є перевірені інструменти, що описують «загальну шкалу схильності до лідерства» (наприклад, тест «Лідер»).

2. Когнітивні здібності. Існує складність, пов'язана з проблемою високорівневих керівних ролей. Людям необхідні високі розумові здібності, щоб зрозуміти і обробити ці комплексні проблеми, результати та можливості. Дослідження показують, що когнітивні здібності є найкращим провісником успіху в лідерстві. Однак, не всі пізнавальні здібності є дійсно вірними провісниками. Вербальне мислення не є таким же сильним критерієм, як чисельне і абстрактне мислення (хоча всі три використовувалися на конкурсі для прийняття на державну службу).

Тести на дослідження когнітивних здібностей забезпечують найкращу оцінку сирого потенціалу.

Другий компонент моделі фокусується на мотивації і кар'єрних амбіціях особистості. Він відображає ступінь, в якій людина мотивована, щоб застосувати енергію і зусилля для покращення своїх власних можливостей.

Самозвіт може бути використаний для збору ключової інформації про мотиви та вподобання. Деякі ключові мотиви включають в себе:

- Інтерес до поліпшення - ключовим фактором для розгляду особистості яка володіє високим потенціалом, є рівень її зацікавленості в просуванні та розвитку. Можливості та виклики вищого керівництва не є привабливими для всіх людей. Вони можуть віддати перевагу кар'єрному росту, який дозволить їм розширити свої технічні знання або розширити коло обов'язків в рамках їх нинішнього рівня лідерства.

- Орієнтація на лідерство - підготовка себе до високорівневих керівних ролей є важкою роботою і часто стресом. Люди повинні мати сильну орієнтацію на досягнення, щоб готуватися до майбутньої ролі, залишаючись при цьому хорошим виконавцем на їх нинішньому рівні.

Третій компоненторієнтований на кількість відповідного досвіду, який людина придбала на даний момент своєї кар'єри. Використання досвіду є основним методом для лідерів з трансформації їх сирого потенціалу та реалізації справжнього потенціалу. Цей елемент є найбільш придатним для розвиваючих і цільових завдань або досвіду, який може поліпшити розкриття потенціалу особистості. Дослідження показали, що існують певні переживання, пов'язані з розвитком лідерства та успіху. Ці специфічні переживання можуть бути розділені на чотири основних рівня факторів:

- управління організацією - досвід в управлінні основними процесами і діяльністю, пов'язаною з успіхом певної структури;

- управління відносинами - досвід роботи в управлінні міжособистісними або діловими відносинами;

- подолання виклику/труднощів - досвід роботи з несприятливими обставинами, проблемами, викликами;

- управління розвитком - досвід розширення своєї точки зору на глобальні перспективи і розвитку індивідуальних і групових можливостей.

Досвід керівництва - це найкращий критерій, який використовується для дослідження базових інструментів.

Четвертий елементдемонструє поведінку. У той час як існують значні відмінності у вимогах до компетенцій на різних рівнях керівництва, існує і деяке перекриття цих вимог. Є ключові компетенції, які є критеріями лідерства на всіх рівнях і вони повинні бути перевірені, коли ми розглядаємо потенціал.

- Міжособистісний вплив;
- Навички комунікації;
- Адаптивність;
- Емоційний контроль;
- Цілісність.

Огляд мультирівневих оцінок забезпечує економічне і надійне вимірювання поведінки, що демонструється в основних областях компетенцій. Стандартизовані інструменти з відповідними нормами слугують основою для

інтеграції загальних особистісних даних, даних про когнітивні здібності і даних про досвід. Рецепт для інтеграції цих даних є важливим фактором для пом'якшення негативних наслідків, не втрачаючи при цьому точності прогнозу.

Крім того, було використано метод оцінки 360 градусів для отримання конфіденційного анонімногo зворотного зв'язку від осіб, які взаємодіють зі співробітником в процесі роботи. У числі респондентів, які заповнювали опитувальник 360 градусів і надавали оцінку компетенцій співробітника, були включені: безпосередній керівник і колеги, в тому числі і ті, якими керує державний службовець, а також сам державний службовець (ця частина експерименту проводилася тільки в ГУ ДКСУ у Київській області та Херсонській районній державній адміністрації).

Вказані дії здійснювалися з метою порівняння оцінки, поставленої в самоопитуванні, і тієї, що була отримана як результат зворотного зв'язку. Це було важливо, оскільки співробітники, особливо ті, які мають середні показники, схильні завищувати свої компетенції, а ті, хто працює продуктивно, навпаки, часто їх занижують, оскільки їм властивий перфекціонізм і вимогливість до себе. Результати вказаної оцінки будуть, поміж іншого, використані всіма державними службовцями, які брали участь у дослідженні, під час складання індивідуального плану їх розвитку на 2021 рік.

За підсумками оціночного та діагностичного етапів були зроблені висновки про те, що особистісні характеристики (здібності, поведінка, сильні сторони) є ключовим елементом, поряд з когнітивними навичками, здатністю до навчання на досвіді, мотивацією і жагою до успіху у визначенні потенціалу фахівців, особливо середньої ланки.

Однак, ґрунтуючись на вивченні 25 керівників вищої ланки, які пройшли оцінку, можна зазначити, що бали тестів для них не є якісним показником, на відміну від послужного списку ефективності керівників на цих рівнях або відгуках колег, які, по суті, є найпотужнішим інструментом для складання прогнозів розвитку в цілому.

Треба також зазначити, що ІВК КНТЕУ, як й інші заклади післядипломної освіти, для забезпечення якості підвищення кваліфікації систематично використовує такий набір інструментів:

- вхідне тестування знань/вмінь/навичок учасників програми – проводиться перед початком навчання за програмами підвищення кваліфікації для визначення вхідного рівня знань;
- коригування програми навчання залежно від очікувань учасників програми та результатів вхідного тестування;
- ex-post (вихідне) тестування та опитування рівня знань/умінь/навичок – застосовується, як правило, до навчальних заходів, які тривають більше 1 дня;
- рейтингування викладачів (тренерів), задіяних у навчальному процесі та тем – здійснюється учасниками програми за результатами проведеного навчання;
- ведення бази даних учасників, які пройшли (та успішно склали вихідне тестування) програму навчання;
- бази навчально-методичних матеріалів, посібників;
- реєстри навчальних програм;
- повідомлення керівників органів влади про найбільш успішних учасників навчання.

Висновки до розділу 2

Аналіз розвитку лідерського потенціалу державних службовців надав змогу дійти наступних висновків:

1. Визначено, що процес набуття компетенцій державними службовцями має інтегративний характер, який поєднує в собі такі елементи як: компетентності особистості, що закладені природою і вихованням; компетентності державного службовця, набіті під час професійного навчання;

компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття досвіду. Зважаючи на це лідерський потенціал керівника сфери публічного управління має свої особливості, які проявляються через: установки, цінності, потреби, пріоритети як особисто державного службовця, так і державного органу; особисті та ділові якості управлінця, набуті в процесі досвіду; здібності; професійну та лідерську компетентності.

2. Підкреслено, що використання компетентнісного підходу в публічному управлінні має свої особливості, серед яких: наявність особистості (державного службовця), яка визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю професійних цінностей і ставленням до своєї професії як цінності; належне, продуктивне, ефективне виконання посадових обов'язків, що стає можливим завдяки наявності в державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність; зміст компетентності державного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими розуміють здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій, регламентів, рамок, стандартів.

3. Здійснено аналіз нормативно-законодавчої бази України в розрізі поняття «лідерська компетентність» та зауважено про те, що в нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Приклади впроваджених відповідних програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є у всіх регіонах України. Створено певну нормативно-правову базу, якою регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі. Проте, на законодавчому рівні на сьогодні чітко визначено як окремий термін тільки поняття «професійна компетентність», а не компетентність лідерства. Крім того, перелічені в документах пункти-вимоги та їх компоненти, за великим рахунком, всі є складовими, що відносяться до поняття «лідерство» та властивостями, притаманними саме лідерській

компетентності. Слушним вбачається розробка та затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності, а також відповідних стандартів до посад керівників сфери публічного управління, які розроблятимуться згідно з пріоритетними напрямами реформи публічного управління та кращих світових практик.

4. Дістало подальшого розвитку вивчення складових механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління та відповідних форм розвитку лідерського потенціалу серед яких: постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців; розвиток їх особистісних якостей; формування кадрового резерву з метою добору та підготовки найбільш обдарованих громадян України до роботи у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування.

5. Проведено оцінку та аналіз потреб державних службовців у професійному навчанні. Виявлено тенденцію до зростання частки державних службовців категорії «А», яким протягом останніх трьох років затверджено індивідуальну програму - з 42,8 % до 78,3 %, результати яких показали, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство. Порівняльний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців категорії «А» на 2019-2021 роки ілюструє, що впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби віддавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти.

6. З метою врахування регіональних особливостей, визначено індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій у розрізі адміністративно-територіальних

одиниць. У більшості областей пріоритетні напрями підвищення кваліфікації корелюються з узагальненими потребами у професійному навчанні державних службовців місцевих державних адміністрацій, визначених по Україні в цілому. Тема «Лідерство», як окремий найбільш актуальний напрям підвищення кваліфікації, входить у 2021 році до «ТОП-3» у 20% регіонів, у той час як у 2018 році, як актуальний, його відмічали державні службовці тільки Тернопільської області.

Вказані результати говорять про те, що розвиток лідерського потенціалу державні службовці вважають одним з актуальних напрямів свого професійного зростання, що потребує вдосконалення. У той же час, треба звернути увагу на те, що інші, вказані у «ТОП-3» напрями, за великим рахунком, є складовими лідерської компетентності державних службовців (професійні знання, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, цифрова грамотність)

7. Удосконалено методичний підхід до визначення лідерського потенціалу державних службовців. Підтверджено на практиці, що набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Вказане навчання може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за об'єктивно вимірюваними результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальних програм професійного розвитку; забезпеченні обов'язкового діагностування наявного рівня лідерських компетенцій, що має державний службовець на певний момент часу. Акцентовано увагу на таких формах професійного навчання як лекції з елементами тренінгу на основі попередньо здійсненої тестової діагностики.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Основні напрями забезпечення розвитку лідерського потенціалу на державній службі

В Україні нагально постають проблеми забезпечення ефективності та демократизації державного управління, відокремлення в органах державної влади стратегічних і контролюючих функцій від виконавчих, освоєння ефективних технологій управління державною службою, прозорості, відкритості та «клієнтоорієнтованості» сфери публічного управління, вирішенню яких мають сприяти лідери.

Політика у сфері державної служби узгоджується з положеннями таких концептуальних стратегічних документів:

1. Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), котра спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ, що можуть забезпечити управлінці, які наділені лідерськими компетентностями;

2. Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), котра визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно- комунікаційних технологій (як

ззначалося у попередніх розділах – цифрова грамотність є однією з компетенцій лідера);

3. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), котра спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом (потребує удосконалення методичних і організаційних підходів щодо розвитку лідерських компетентностей державних службовців);

4. Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р), котра спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності (є невід’ємною мотиваційною складовою для прагнення державними службовцями розвивати свої лідерські компетентності та просуватися по службовій драбині, отримуючи відповідне фінансове забезпечення).

Підсумком виконання завдань, визначених вищевказаними документами протягом останніх чотирьох років (2017-2020) стали:

- запроваджено дієву систему моніторингу прогресу реформи державного управління, що здійснюється за підтримки Європейської Комісії та здійснюється програмою SIGMA;
- розпочато кадрове оновлення державної служби;
- імплементовано сучасні технології управління персоналом (затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»).

Крім того, видано наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 року № 226-20, яким затверджено методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Він визначає єдині підходи до проведення службами управління персоналом державних органів, структурними підрозділами з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії "Б" та "В", посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до четвертої - сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування, узагальнення його результатів, та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного навчання.

Основними завданнями вказаного оцінювання результативності професійного навчання є:

1) встановлення рівня результативності професійного навчання учасниками професійного навчання, зокрема застосування ними набутих та/або вдосконалених знань, умінь та навичок у службовій діяльності для належного виконання посадових обов'язків, а також їх відповідності потребам та очікуванням учасників професійного навчання;

2) встановлення, в якій мірі набуті та/або вдосконалені учасниками професійного навчання знання, уміння та навички забезпечують підвищення рівня ефективності, результативності та якості їхньої службової діяльності, досягнення цілей та результатів діяльності структурного підрозділу державного органу або органу місцевого самоврядування, в якому працює учасник професійного навчання, стратегічних цілей та завдань державного органу або органу місцевого самоврядування в цілому;

3) удосконалення процесу планування та організації професійного навчання.

Оцінювання результативності професійного навчання державного службовця здійснюється в межах виконання ним індивідуальної програми

професійного розвитку.

Створено служби управління персоналом в органах державної влади, забезпечено їх методичну підтримку і навчання. Утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при НАДС, а також проведено перший Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», де значну увагу було приділено саме розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Проведено повний цикл оцінювання результатів службової діяльності державних службовців які займають посади державної служби категорій «А», «Б», «В» на основі визначених завдань та за ключовими показниками результативності (KPIs). Вперше розпочато тестування претендентів на посади державної служби категорії «А» на рівень володіння англійською та французькою мовами.

Затверджено методику складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та створено портал управління знаннями для ефективної комунікації замовників і провайдерів освітніх послуг з професійного навчання.

У структурі НАДС створено такі нові структури як: Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування, Генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби, Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби.

Під час проведення за принципами SIGMA оцінки державного управління в Україні, наша держава отримала схвальну оцінку експертів програми SIGMA у сфері державної служби і управління людськими ресурсами.

З метою формування та реалізації політики у сфері управління персоналом на державній службі затверджено Порядок проведення конкурсу

на зайняття посад державної служби (із змінами від 05.06.2019 р. № 462), що покликаний на вдосконалення деяких процедур, зокрема:

- організації і проведення етапу розв'язання ситуаційних завдань кандидатами на вакантні посади державної служби категорій «А», «Б» і «В», у тому числі на посади фахівців з питань реформ, а також проведення оцінювання вимог до професійної компетентності кандидатів;

- урегулювання процедур проходження перевірки володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, для кандидатів на зайняття посад державної служби категорії «А»;

- доповнення переліку документів, необхідних для участі у конкурсі;

- доповнення вимог до компетентності кандидатів на посади фахівців з питань реформ новими компонентами щодо вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та оцінювання державної політики.

З метою удосконалення процедури проведення конкурсу та приведення у відповідність до Закону України «Про державну службу» затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (від 25.09.2019 р. № 888), котрою передбачено, зокрема:

- можливість розгляду спеціальним структурним підрозділом НАДС або службою управління персоналом державного органу, в якому проводиться конкурс інформації яку подає особа, яка бажає взяти участь у конкурсі;

- передбачено можливість проходження тестування у Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби (для посад державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України);

- визначити, що розв'язання ситуаційних завдань проводиться кандидатами на зайняття посад державної служби за рішенням суб'єкта призначення або керівника державної служби.

З метою забезпечення можливості під час конкурсу кандидатами на зайняття посад державної служби категорії «А» проходження тестування на абстрактне мислення та зменшення кількості вимог до компетентності, які є обов'язковими для оцінювання членами Комісії з питань вищого корпусу державної служби, затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» (від 03.11.2019 р. № 903).

З метою удосконалення процедури проведення конкурсу на зайняття посад категорії «А» та врегулювання порядку формування конкурсних комісій у малочисельних за складом органах державної влади затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (від 27.11.2019 р. № 962), котрою передбачено, зокрема:

- положення щодо формування комісії для проведення конкурсу у малочисельних за складом державних органах, шляхом залучення до складу конкурсних комісій працівників інших державних органів;

- можливість проходження кандидатами на зайняття посад категорії «А» тестування на знання спеціального законодавства (за рішенням суб'єкта призначення).

З метою зміни системи і підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби для підвищення конкурентоспроможності заробітної плати на посадах державної служби, підвищення її прозорості, передбачуваності та справедливості, приведення урядового регулювання оплати праці у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема тих, які визначені ОЕСР/SIGMA схвалено Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації, що покликана забезпечити досягнення таких ключових цілей:

- осучаснення структури заробітної плати державного службовця, зменшення кількості її змінних складових (квартальна і річна премія у разі встановлення) та спрощення підходів до їх формування;

- запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби – встановлення посадових окладів на посадах державної служби на основі їх цінності, що позбавить необхідності додаткового поділу державних органів на рівні та встановлення додаткових коригуючих коефіцієнтів для державних органів або за функціональним напрямом діяльності на посаді.

З метою розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та налагодження ефективної комунікації замовників і надавачів відповідних освітніх послуг працює Портал управління знаннями, функціональні можливості якого дозволяють зареєстрованим користувачам здійснювати пошук програм за ключовими словами з назви програми, видами та тривалістю навчання, назвою регіону, напрямом підготовки та підвищення кваліфікації, датою проведення навчання, а також електронну реєстрацію на навчання за обраною програмою.

З метою забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад проведено узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2020 рік за результатами їх щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та складання ними індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, що враховано суб'єктами надання освітніх послуг під час формування змісту програм підвищення кваліфікації та складання відповідних планів-графіків підвищення кваліфікації на поточний рік.

З метою ефективного планування та організації у 2020 році професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого

самоврядування, зокрема в умовах встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 підготовлено та розміщено на Порталі управління знаннями:

- алгоритм організації дистанційного навчання у форматах реального та відкладеного часу «Як закладам освіти організувати дистанційне навчання?» (<https://bit.ly/3kFGPJx>);
- роз'яснення «Новації системи професійного навчання державних службовців у запитаннях та відповідях»;
- реєстр загальних програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС у 2020 році.

Схвалено та затверджено ряд нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, що стосуються розвитку лідерського потенціалу державних службовців, серед яких:

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про визначення результатів виконання завдань у 2019 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» (від 16.10.2019 р. № 960-р);

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік» (від 11.12.2019 р. № 1267-р);

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2020 рік» (від 11.12.2019 р. № 1268-р);

- розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2019 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»,

призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» (від 11.12.2019 р. № 1269-р);

- постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (визначення організаційних засад функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад) (від 06.02.2019 р. № 106);

- постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження обсягів державного замовлення Національному агентству з питань державної служби на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у 2019 році» (від 20.03.2019 р. № 244) тощо.

Як бачимо, за останні роки проведено масштабну діяльність щодо реформування сфери публічного управління. У тому числі приділено значну увагу розвитку вищого корпусу державної служби. Однак, беручи до уваги результати опитування державних службовців щодо відповідності між рівнем їх професійного розвитку та оплатою праці, більшість респондентів надали негативну відповідь (87%). Крім того, що стосується оцінки ефективності професійної діяльності, то за результатами опитування більшість державних службовців відзначило те, що вона здійснюється суто формально (68%). Щодо прозорості системи відбору на керівні посади, більшість опитаних надали негативну оцінку (56%). На питання щодо наявності в їх державному органі діагностування рівня професійних здібностей, лідерського потенціалу, ефективності лідерства відповідними службами персоналу, 100% опитуваних надали негативну відповідь. Також більшість опитуваних вважає потрібним існування інформаційної бази даних щодо кандидатського резерву (73%).

Крім того, було проаналізовано алгоритм, запропонований НАДС, щодо Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання. Він має кілька складових: підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування. Однак, відповідно до існуючої нормативно-правової бази та вказаного алгоритму, визначення службою управління персоналом виду професійного навчання, здійснюється лише на підставі поданого державним службовцем документу або іншої інформації про таке навчання.

Знов треба відмітити, що при цьому абсолютно відсутня діагностика дійсно існуючих компетенцій.

Крім того, індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців теж визначаються суто суб'єктивно (на особисті переконання державного службовця чи працівників служби управління персоналом державного органу).

Треба також відзначити, що перевірка наявності ліцензії у провайдера, що проводить підвищення кваліфікації державних службовців, в Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності, не є гарантією якісного надання послуг та ефективного професійного розвитку вказаних осіб.

Щодо процедури визнання результатів участі державного службовця у заходах з обміну досвідом, то вона, нажаль, також не є досконалою. Інформація (у довільній формі) про участь державного управлінця у заході з обміну досвідом чи інша інформація, що підтверджує його участь у вказаному заході, не є підтвердженням рівня набутих учасником компетентностей та ефективного їх впровадження у свою професійну діяльність. Вказані компетентності можуть вимірюватися, наприклад, під час проходження розроблених відповідних тестів. А поки це здійснюється тільки відповідно до рішення служби управління персоналом, яка встановлює відповідність питань заходу з обміну досвідом, у якому брав участь учасник професійного навчання, орієнтовному напрямку (темі), визначеному в його індивідуальній програмі.

Також, зважаючи на аналіз інформації, наведеної в попередніх розділах дисертаційного дослідження, треба відмітити потребу в актуалізації Стратегії

реформування державного управління та Плану заходів, з урахуванням досягнутого прогресу та викликів, що стоять на сьогодні перед країною.

Крім того, потрібні:

- розробка та впровадження сучасної та ефективної практики відбору персоналу на основі заслуг, особливо для державних службовців вищого рівня з використанням при відборі професійних стандартів і розроблених відповідних лідерських компетентностей;

- запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад та рівня розвитку і використання під час виконання службової діяльності професійних компетентностей;

- впровадження нових підходів до професійного розвитку державних службовців;

- формування єдиної інформаційної бази даних кадрового резерву, доступної для всіх органів влади.

Зважаючи на те, що формування механізму розвитку лідерського потенціалу потрібно забезпечувати, в першу чергу, на рівні держави, враховуючи всі його рівні, зауважимо, що здійснювати вказаний процес потрібно на основі наступних механізмів:

1. Правовий механізм – система взаємопов'язаних нормативно-правових актів (юридичних інструментів), які регулюють: ключові параметри і складові діяльності публічного службовця; правила прийняття управлінських рішень; проведення реформ у сфері публічної служби; впровадження відповідних стандартів посад державних службовців, а також компетентності лідерства.

2. Організаційний механізм – складова сфери публічного управління, спрямована на формування розвитку лідерського потенціалу шляхом забезпечення умов для системного, цілеспрямованого, безперервного розвитку державних службовців.

3. Кадровий механізм – сукупність заходів і стимулів, які покликані вирішувати питання кадрового забезпечення публічної служби шляхом відбору кадрів з наявними компетентностями лідерства.

4. Мотиваційний механізм – ефективна система мотиваторів, що передбачає зацікавленість державних службовців у розвитку їх лідерського потенціалу та охоплює сукупність стимулів (фінансових і нефінансових), методів, форм, інструментів та важелів, що формують у публічних службовців прагнення до вдосконалення своїх професійних компетентностей, на основі яких може відбуватися їх кар'єрне просування.

5. Інформаційний механізм – сукупність методів і засобів інформаційно-методичного забезпечення діяльності публічного службовця-лідера, який зумовлює розробку, систематизацію, а також оновлення та надання вказаним управлінцям методичної та інформаційної підтримки.

Концептуалізація розвитку лідерського потенціалу дозволить підвищити ефективність сфери публічного управління шляхом опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційних процесів на державній службі. Концептуальні засади розвитку лідерства, містять основні мету, напрями, завдання та методологію вдосконалення діяльності персоналу державної служби на основі використання її лідерського потенціалу.

На сьогодні важливими для конкурентоспроможності та збереження своїх позицій у відповідній сфері є саме компетентності лідерства, особливо за умов сучасної економіки, що ґрунтується на знаннях. Враховуючи ще й те, що завдання реформи публічного управління повністю відповідають Концепції людського розвитку, що базується на чотирьох основних принципах:

1. Продуктивність. Можливість підвищувати результативність своєї діяльності, повноцінно брати участь у процесі формування та використання доходів, працювати за гідну грошову винагороду є невід'ємною та обов'язковою складовою.

2. Рівність. Населення різних соціальних груп, чоловіки і жінки, особи різних рас і національностей і т.д.) повинні мати рівні можливості. Будь-які бар'єри, що перешкоджають отриманню можливостей участі в економічному і політичному житті, повинні бути ліквідовані для того, щоб громадяни могли реалізувати ці можливості та користуватися їх благами.

3. Стійкість. Доступ до можливостей слід забезпечити не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням. Також потребують заповнення всі форми капіталу: матеріального, людського, екологічного - з метою унеможливлення отримання нинішніх «боргів» майбутніми поколіннями. Нагальною необхідністю є подолання негативних тенденцій в демографічній, екологічній, фінансовій та інших сферах діяльності.

4. Розширення можливостей. Розвиток потрібно забезпечувати шляхом зусиль учасників цього процесу, а не тільки в їх інтересах. Необхідною є участь в процесі прийняття рішень та інших процесах, що визначають життя громадян.

Щодо першого з цих принципів, то політика у сфері державної служби узгоджується з положеннями такого стратегічного документу як Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р). Вона спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності. Реформа оплати праці державних службовців передбачає собою впровадження класифікації посад державної служби та оплати відповідно до напрямів діяльності, рівня відповідальності, складності обов'язків та зменшення кількості складових заробітної плати державних службовців. Відповідно до показників паспорту реформи державного управління [214] відсоток фіксованої частини заробітної плати в структурі загального фонду заробітної плати органу (фонд посадового окладу та інших обов'язкових виплат) збільшиться впродовж 2019-2021 років на 20% і становитиме у 2021 році 70 %. Постановою Кабінету Міністрів України від 13 січня 2021 р. № 15 затверджено схему посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2021 році. Так, наприклад, відповідно до неї, заробітна плата керівників

центрального органу виконавчої влади категорій А та Б відрізняються відповідно на 10%.

Розпочато експериментальний проект щодо запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (триватиме протягом 2021-2022 років). Його учасниками стали Національне агентство України з питань державної служби та його територіальні органи, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство фінансів України та Міністерство цифрової трансформації України.

Другий принцип у розрізі реформи державного управління можемо спостерігати, аналізуючи такі показники гендерного профілю України [215] як «розширення соціально-економічних можливостей» (жінки в парламенті – 21%; жінки на керівних посадах державної служби – 23 % у 2019 році, близько 40% - у 2020 році).

Третьюму принципу відповідають Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), яка надає можливість доступу до інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, визначає напрями, механізми і строки її впровадження з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а також програма діяльності Кабінету Міністрів України (затверджена постановою від 12 червня 2020 року № 471), в якій визначено, що професійна державна служба та комплексне реформування державного управління здійснюватиметься, зокрема, через підвищення рівня довіри суспільства до державної служби, прозору та конкурентну оплату праці державних службовців та підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, а також через осучаснення державної служби з використанням інформаційних технологій (HRMIS). Відсоток центральних органів виконавчої влади, які приєдналися до 1 модулю HRMIS з 2019 року зріс

на 50% і на сьогодні становить 75%. Тільки за останній рік кількість державних органів, залучених до вказаної інформаційної системи зросла від 3 до 25. Крім того, до HRMIS було внесено інформацію щодо 16 406 працівників (у 2020 році – 960). Введено в експлуатацію чотири підсистеми HRMIS, які включають модулі “кадровий облік”, “транзакції працівників”, “публічний портал”, “кабінет самообслуговування”, “добір персоналу”, “фонд заробітної плати” та “табелі обліку робочого часу”. Створено комплексну систему захисту інформації (КСЗІ), проведено її державну експертизу та отримано атестат відповідності.

Основні завдання Стратегії реформування державної служби також повною мірою відповідають центральній ідеї Концепції людського розвитку щодо самого розвитку як процесу розширення можливостей працівників робити вибір, зважаючи на те, що на будь-якому рівні свого життя особа може реалізовувати таку із груп можливостей як здобуття знань, які можливо використати в різних областях людської діяльності. Так, з 2017 року реалізується Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), яка спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом. Статистичні дані щодо її забезпечення наведено у розділі 2 дисертаційного дослідження.

Крім того, п’ять років поспіль діє Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), яка спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ.

Причому серед ключових завдань Концепції людського розвитку необхідно відзначити: проведення аналізу можливостей і тенденцій розвитку людського потенціалу (і в тому числі, лідерського), а також розгляд освіти не тільки як засобу підвищення кваліфікації, а й як складової частини культури і прагнення державного службовця підвищити свій лідерський потенціал.

Зазначеним принципам також відповідають три основні напрями, які є складовими реформи державного управління:

- надання якісних державних послуг для громадян та бізнесу;
- ефективне управління шляхом якісного формування державної політики, підготовки та реалізації зважених державних рішень, стратегічного планування та підзвітності органів державної влади суспільству;
- формування професійної, продуктивної, чесної та політично незалежної державної служби, перетворення держави на конкурентоспроможного роботодавця для залучення та утримання найкращих спеціалістів;

Виходячи з останнього з них, що стосується професіоналізму державної служби, основні напрями і пріоритети розвитку лідерського потенціалу державних службовців вимагають комплексних та сучасних підходів, що базуються на фактичних даних, є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів, а також повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрями розвитку. При цьому домінуючу роль має відігравати саме освітня складова та оновлення й удосконалення методичних підходів до розвитку лідерського потенціалу державних управлінців.

Враховуючи те, що основними принципами оновлення Стратегії реформи держуправління є відкритість, інклюзивність та відповідальність, метою формування і розвитку лідерського потенціалу державних службовців є досягнення нової якості та оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління, а також їх взаємодії під час надання публічних послуг громадянам як об'єктам управління.

Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

- створення програм професійного навчання за напрямом «Лідерство» з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
- розробка відповідного методичного забезпечення щодо впровадження в освітню діяльність суб'єктів надання освітніх послуг механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців;
- створення системи оцінювання результатів та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій;
- інтеграція елементів розвитку лідерського потенціалу державних службовців до стратегій (планів) управління персоналом і навчальних програм.

3.2. Стратегічний підхід у формуванні механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Формування та раціональне використання кадрів є важливим і актуальним завданням реформи публічного управління. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) забезпечує реалізацію державної політики щодо формування дієвої системи державного управління з професійними, добросовісними, етичними державними службовцями, які будують свою діяльність на лідерських засадах.

Забезпечення стабільної, результативної, справедливої діяльності органів державного управління, враховуючи покладені на них завдання, повноваження, відповідні компетентності, для створення умов розвитку громадянського суспільства, захисту свобод та прав громадян, є головними завданнями та цілями державної служби.

Визначення та формулювання поняття «лідерство», рекомендації керівникові щодо поведінки для здійснення лідерства в органах державного управління вперше з'явились в офіційному документі – Указі Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 в контексті реалізації завдань Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [65].

Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, визначено головні напрями реформування державної служби з метою фіксації для кандидатів на державну службу більш високих вимог (наприклад, рівень лідерського потенціалу) [66]. Відповідно до зазначених стратегічних документів завданням Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої 14 квітня 2016 року, також стала реформа публічної адміністрації, запровадження чітких та зрозумілих середньострокових стратегій міністерств, показників оцінки ефективності їхньої діяльності. Вона включає напрями реформування системи професійного навчання державних службовців, запровадження в системі державної служби сучасних інструментів управління персоналом, визначає орієнтири розвитку лідерства [67].

Реалізація однієї з ключових цілей реформ, визначених Стратегією приведення державної служби до сталого розвитку, обумовила прийняття нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності з 1 травня 2016 р. і стало рушійною силою в напрямку модернізації управління на державній службі, створення на ній нових векторів розвитку лідерства [45].

Прийняття Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р, стали ще однією важливою складовою щодо формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, що базується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також лідерського

потенціалу державної служби та підвищення її інституційної спроможності [68].

Що стосується стратегії реформування державного управління, то основоположними для неї є принципи державного управління SIGMA/OECD, які не є лише технічними орієнтирами. Кожен із них спрямований на конкретну мету та завдання, які необхідно вирішити для модернізації державного управління та приведення його у відповідність до європейських вимог.

Всі напрями вказаного глобального документу, що має державний національний характер, та їх цілі, взаємопов'язані й підсилюють один одного. Наприклад, підготовка якісних урядових рішень вимагає кваліфікованих державних службовців-лідерів і вимагає ефективної координації між органами державного управління; надання послуг, орієнтованих на громадян, неможливе без ефективних бізнес-процесів бек-офісу, який знов таки, очолює керівник, який має відповідні лідерські компетентності. Участь стейкхолдерів у формуванні політики не може відбуватися в системі, що не є прозорою, відкритою і підзвітною та якою керує державний управлінець, опанувавший одну зі складових лідерської компетентності, як мережева співпраця.

Стратегія побудована на переконанні, що якість політики та правова визначеність, що формуються управлінцями вищого корпусу на основі ціннісного лідерства та відкритої інклюзії, що теж є складовими лідерської компетентності, безпосередньо впливають на якість життя громадян та конкурентоспроможність економіки.

Вказаним документом визначено мету, головні проблеми галузі, індикатори реформи державної служби, напрямки реалізації реформування для розвитку служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в цілому відповідно до вимог Європейського співтовариства з атомної енергії і їхніми державами-членами, Європейського Союзу, Угоди про асоціацію між Україною, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [66].

Ураховуючи те, що формування ефективної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та на державній

службі на основі навичок, умінь, особистісних якостей, знань, посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців, що сприятимуть формуванню корпусу лідерів-управлінців, є одним з головних напрямків Стратегії, активно виконується завдання реформування державного управління: реорганізація міністерств, створення директоратів і формування державних політик та стратегічного планування, залучення на державну службу професійних фахівців з певним набором відповідних компетентностей шляхом прозорих конкурсів. На сьогоднішній день створено 86 таких директоратів та прийнято на роботу понад 900 кваліфікованих державних службовців.

Зусиллями фахівців, що були відібрані на посади до створених в міністерствах директоратів і мали відповідні професійні компетентності, підготовлено понад 70 документів у сфері державної політики (стратегій та концепцій щодо реформ у різних галузях) та понад 100 законопроектів. До них відносяться такі важливі документи, як: Концепція реалізації державної політики розвитку українських е-інфраструктур до 2023 року та план заходів до неї, Стратегія розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030 року, Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку напрямку SmartCity в Україні до 2030 року, Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки.

У сфері державної служби та управління людськими ресурсами відповідно до завдань реформи державні органи забезпечуються висококваліфікованими працівниками, які можуть підтримувати міністрів у розробці ефективної політики. Держава є одним з найбільших роботодавців у країні, тому вона має бути здатною залучати найкращі таланти, які хочуть служити суспільству. Для цього державі потрібно стати привабливим роботодавцем, що використовує сучасні інструменти управління персоналом. Перш за все, це вимагає розробки сервісно-орієнтованої культури в державному управлінні.

Протягом 2020 року були досягнуті такі результати:

- прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2020 р. № 1414-р «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад». Робота, проведена протягом 2020 року, дозволить впроваджувати прозору та справедливую систему оплати праці державних службовців протягом 2021-2022 років;

- впровадження HRMIS у ЦОВВ, яка забезпечуватиме комплексною та достовірною інформацією про стан державної служби в реальному часі, а також може бути основою для вироблення політики у сфері державної служби в майбутньому.

- оновлення конкурсної процедури, яка тепер враховує вимоги щодо соціального дистанціювання в умовах карантинних обмежень. Це важливо, оскільки з квітня 2020 року конкурс на посади державної служби було припинено через запровадження карантинних заходів з протидії поширенню коронавірусу COVID-19.

Що стосується результативності виконання всіх заходів Стратегії, то вони відображені у таблиці 3.1.

Як бачимо, найвищий показник результативності має захід «Державна служба та управління людськими ресурсами» - 84%, по якому виконано 21 з 25 запланованих заходів, що підтверджує активну реалізацію реформи сфери публічного управління, напрацювання відповідних програмних документів.

Переважна кількість нормативно-правових актів, що забезпечують реалізацію вимог Закону України «Про державну службу», а також реалізацію реформи державного управління, розроблена Національним агентством України з питань державної служби.

Так, розроблено та затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби. Вказаним документом визначені наступні вимоги до компетенцій лідерства посад державної служби категорії «А»: управління проектами; управління змінами (оцінка ефективності змін,

формування плану покращень та змін; управління реакцією на зміни); управління персоналом та організацією (контроль та організація роботи, мотивування, управління якісним обслуговуванням; управління людськими ресурсами); наявність лідерських навичок (встановлення пріоритетів, орієнтирів, цілей; стратегічне планування; ведення ділових переговорів; здатність виконувати одночасно декілька завдань; вміння працювати з великим обсягом інформації; досягнення кінцевих результатів).

Таблиця 3.1.

Огляд виконання заходів Стратегії за результатами реалізації у 2020 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

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 червня 2020 року № 94-20 визначено спеціальні вимоги для посадових осіб, які перебувають на посаді категорії «Б» і «В» державної служби» (таблиця 3.2).

Отже, лідерство є складовою профілю компетентності посад категорії «Б».

Закон України «Про запобігання корупції», наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування» [69] акцентують увагу та визначають компетенції державних службовців, виконання яких забезпечить високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

Таблиця 3.2.

Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» (спеціальні вимоги)

1.Професійні знання	Відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів
2.Лідерство	1) вміння обґрунтувати власну позицію 2) досягнення кінцевих результатів
3.Прийняття ефективних рішень	1) вміння вирішувати комплексні завдання; 2) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів
4.Комунікації та взаємодія	1) вміння ефективно комунікувати та публічних виступів 2) співпраця та налагодження ефективно взаємодії
5.Впровадження змін	1) реалізація плану дій та покращень; 2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; 3) оцінка ефективності здійснення змін
6.Управління організацією роботи та персоналом	1) організація і контроль роботи 2) оцінка і розвиток підлеглих; 3) управління конфліктами
7.Особистісні компетенції	1) аналітичні здібності; 2) інноваційність та креативність; 3) вміння працювати в стресових ситуаціях

До того ж, наявність інтерактивної системи обміну інформацією лідерів-комунікаторів та зацікавлених сторін сприяють динамічному, універсальному та ефективному підходу до політики, що має відображати не просто політику уряду, але й національний наратив, схвалений у суспільстві.

Одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Тільки фахівці з відповідними навичками та знаннями в сфері державної політики можуть здійснювати процес проведення євроінтеграційних реформ та управління змінами [70]

На базі Української школи урядування за програмою підвищення кваліфікації “Лідерство та технології управління персоналом” у 2020 році пройшли навчання 94 державних службовця, які займають посади державної служби категорії “А”, що становить 52% від показника, який було заплановано до виконання на 2020 рік.

Було проведено дослідження та підготовку пропозицій щодо класифікації посад на державній службі, а також вимог до професійної компетентності. Розроблено модель класифікації посад державної служби та підготовлено нормативно-правові акти: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1414-р «Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад»; Методику проведення класифікації посад державної служби (наказ НАДС від 30 вересня 2020 р. № 187-20, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 7 грудня 2020 р. за № 1219/35502); Каталог типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад (наказ НАДС від 18 грудня 2020 р. № 246-20, подано на державну реєстрацію до Міністерства юстиції України 18 грудня 2020 р.).

В Українській школі урядування, Національній академії державного управління (НАДУ), регіональних інститутах державного управління НАДУ, регіональних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації (РЦПК)

працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій навчання пройшли:

- за напрямом «Управління персоналом в державному органі» 5990 державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», з них: 3923 державні службовці центральних органів виконавчої влади, 2067 – місцевих органів виконавчої влади;

- з метою підвищення знань та компетентностей щодо сучасних підходів до управління персоналом 867 керівників та працівників служб управління персоналом державних органів, з них: 476 державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б», та 391 – категорії «В»;

- за напрямом «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на основі ключових показників результативності, ефективності та якості» 472 державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б».

Що стосується впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами, сучасних практик управління персоналом, вдосконаленні процедури відбору на посади державної служби, і відповідних цим заходам компетентностей, то станом на кінець 2020 року до системи управління людськими ресурсами на державній службі (HRMIS) приєднано 18 органів, що становить 23 %.

У той же час показник проведених конкурсів на зайняття посад державної служби в апаратах міністерств, в яких етап тестування здійснюється централізовано на базі центру оцінювання, утвореного НАДС, на кінець 2020 року склав 100 %.

Беручи до уваги результати реалізації реформи державного управління, можна виокремити найбільш пріоритетні напрями подальшої діяльності у сфері забезпечення професійної державної служби:

- класифікація посад державної служби (проведення класифікації у всіх державних органах відповідно до існуючої нормативно-законодавчої бази. НАДС розроблено каталог типових посад та методологію проведення

класифікації. Наразі класифікація триває у всіх державних органах - учасниках пілотного проекту);

- забезпечення прозорості та конкурентної системи оплати праці для державних службовців(проведення дослідження щодо співвідношення заробітної плати на типових посадах державної служби з приватним сектором України з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці. Вказані дані можливо використати за основу формування нової системи оплати праці на державній службі);

- чесний прозорий відбір на посади державної служби (розробка та впровадження нового порядку проведення конкурсів);

- впровадження HRMIS на державній службі (близько 20 тисяч державних службовців мають можливість працювати в Системі. Впродовж 2021 року до HRMIS планується підключити 25% працівників усіх державних органів);

- створення Вищої школи публічного управління (розробка концепції створення Школи для якісної підготовки управлінських кадрів для державної служби, яка базуватиметься на кращих європейських практиках).

За стратегічним планом діяльності на 2020-2023 роки НАДС зазначає стратегічні цілі та шляхи їх реалізації. Стратегічна ціль 4 визначає підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників. [71]У реалізації зазначеної цілі пропонується низка завдань щодо розвитку професійних компетентностей державних службовців різних категорій на різних рівнях управління:

1. Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, депутатів місцевих рад;

2. Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

3. Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

4. Запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги [14].

Отже, нормативно-правова база України стосовно розвитку лідерства посадових осіб органів державної влади сформовано за окремими напрямками. Однак, професійне навчання є поки що основним напрямком розвитку лідерства у державних службовців.

Тому основними стратегічними напрямками розвитку лідерського потенціалу державних службовців треба визначити:

- забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним здійснювати реалізацію покладених на ці органи завдань з формування чи впровадження державної політики;

- удосконалення системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на компетентнісному підході до відбору персоналу для забезпечення сфери публічного управління професійними кадрами;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління.

Схематично це можна відобразити наступним чином (рис.3.1):

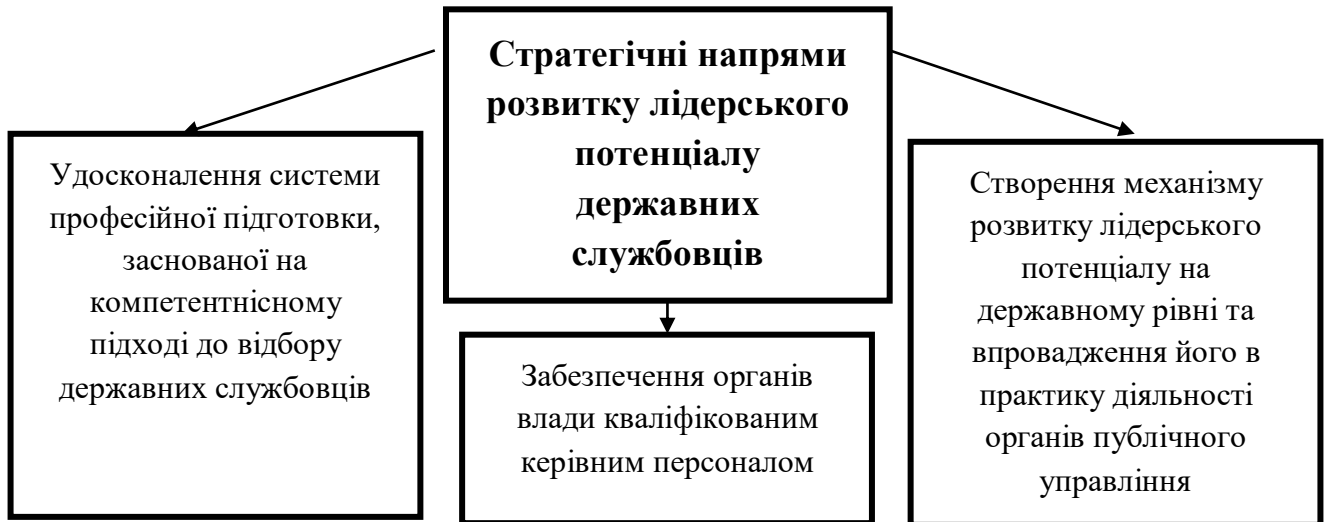


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Враховуючи вказане, також потрібно:

- здійснювати системне визначення та періодичний перегляд навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі;
- узгодження процесів управління людьми з визначеними навичками та компетенціями;
- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу;
- створення культури навчання та середовища на державній службі, зокрема, шляхом визначення розвитку співробітників як основного управлінського завдання кожного державного менеджера та заохочення використання повних наборів навичок працівників;
- оцінку, нагородження та визнання результативності, таланту та ініціативи.

Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських

компетентностей посадових осіб органів державної влади. Створення ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу державних службовців з боку держави є необхідною умовою реалізації реформи публічного управління на місцях.

Враховуючи зазначене, держава повинна створити всі умови для покращення розвитку лідерських якостей державних службовців та визначати ефективні інструменти впливу для створення продуктивного середовища на державній службі. Покращенню та розвитку лідерського потенціалу на державній службі могли б також сприяти залучення державних службовців до пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем організації, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінці та прийнятті управлінських рішень.

У процесі формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців (рис.3.2) було враховано основні положення щодо механізмів державного управління та їх практичне значення, як одного з важливих структурних елементів функціонування системи органів публічного управління України.

Зазначений механізм також створено відповідно до основних принципів стратегічно-інтегративного підходу:

- інтеграції та синергетичного зв'язку особистісної стратегії державного службовця (індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку) зі стратегією державного органу (органу виконавчої влади);
- трансформації цінностей та зразків поведінки державних службовців-лідерів в особистісні цінності та поведінку під час виконання встановлених завдань;
- актуалізації ключових компетентностей державного службовця у ефективній професійній діяльності.

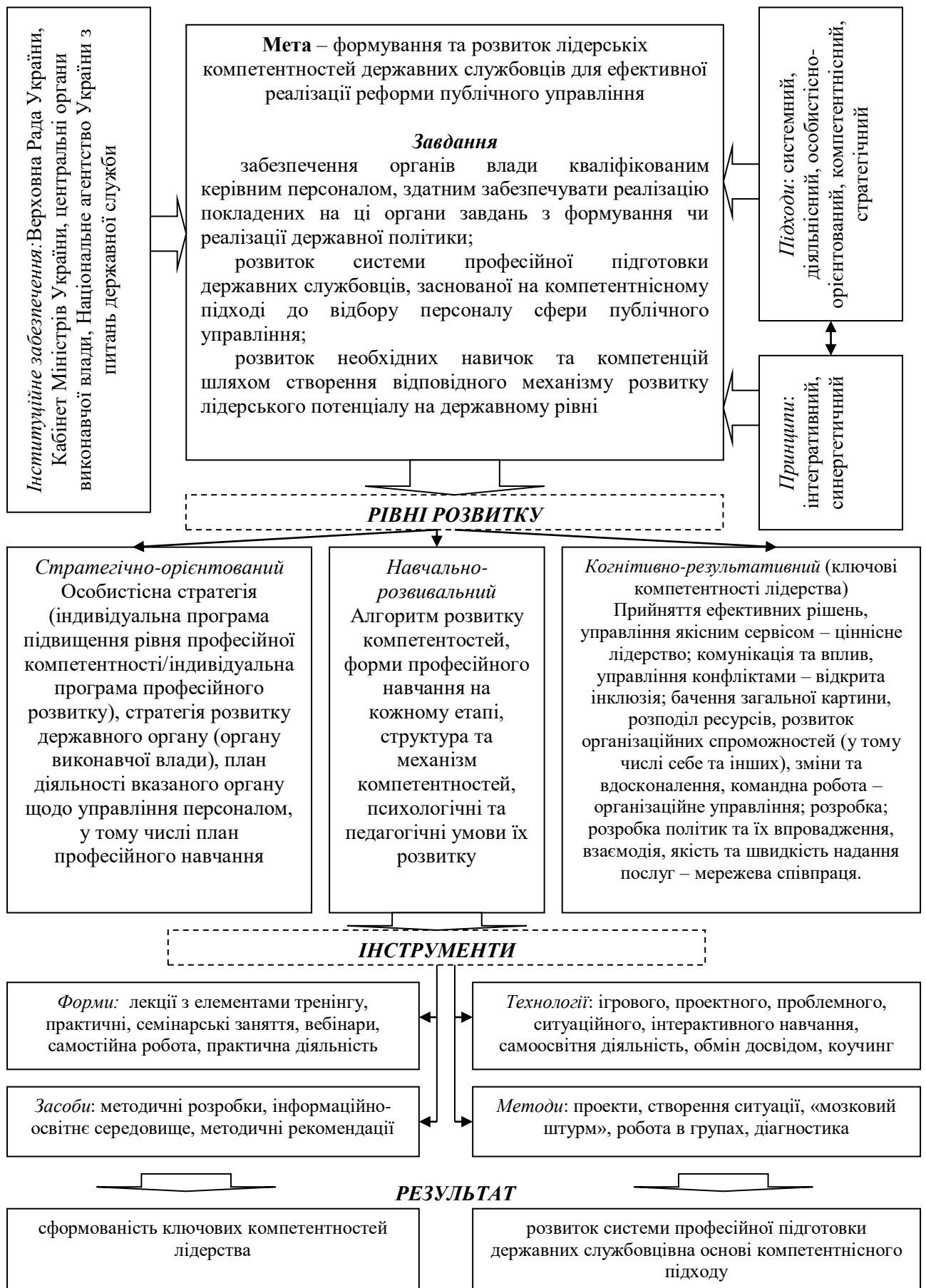


Рис.3.2. Механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Таким чином, стратегічно-інтегративний підхід став основою для створення вищезазначеного механізму і цілісно сприяє розвитку лідерського потенціалу державних службовців. Саме у результаті інтеграції раніше самостійні елементи поєднуються та певним чином синтезуються у цілісний механізм на основі встановлення функціональних взаємозв'язків, взаємного переходу та доповнення.

Орім зазначеного, також були використані системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований, компетентнісний підходи та ураховано інституційне забезпечення: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національне агентство України з питань державної служби.

3.3. Результати впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Формування та впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців для ралізації реформи публічного управління визначається складними процесами на основі системного підходу з урахуванням стратегічних підходів.

Як відображено на рис.3.2., механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців у процесі їх професійної діяльності орієнтований на зростання і системний розвиток державних службовців упродовж їх професійної кар'єри. Умовно його можна поділити на три змістовні рівні: стратегічно-орієнтований, навчально-розвивальний, компетентнісно-результативний.

Перший рівень (стратегічно-орієнтований) описує принципи стратегічно-інтегративного підходу й включає особистісну стратегію (індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальну

програму професійного розвитку), стратегію розвитку державного органу (органу виконавчої влади), план діяльності вказаного органу щодо управління персоналом, у тому числі, план професійного навчання тощо, які при успішній інтеграції утворюють синергетичні зв'язки та забезпечують досягнення цілей як державної установи в цілому, так і державного службовця зокрема.

Особистісна стратегія державного службовця (індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку) базується на його цінностях, здібностях, поведінці, набутому досвіді, сильних сторонах, специфічних технічних/функціональних характеристиках (на сьогодні покладені в основу нової Моделі класифікації посад державної служби та включають 28 сімей посад на основі ключового функціоналу на посадах), особистих цілях. При цьому варто прагнути, щоб ця стратегія синхронізувалася зі стратегією розвитку (стратегічним планом діяльності) державної установи, у якій працює державний службовець.

Стратегічний план розвитку державної установи, перш за все, забезпечує відповідність її ціннісної пропозиції запитам громадян, яким надаються публічні послуги. Тим більш, що «класичні» державні установи як тип організаційної культури нині є вкрай неефективними. Реалії сьогодення вимагають принципово нового типу управління в державних структурах, яке ґрунтуватиметься на численних «П»: прозорості, партнерстві, пошуку перспектив, проектному принципі, правильних пріоритетах і т.ін.

Тобто, напрями стратегічного плану розвитку державного органу будуть побудовані саме відповідно до вказаних принципів та надалі відобразатимуться в цілях і завданнях підрозділів (тактичні) та в завданнях (вимогах) до кожної посади державних службовців (операційні).

Варто зазначити, що для досягнення вказаних цілей співробітники мають володіти відповідними компетенціями та демонструвати необхідну поведінку. Саме стратегічний план розвитку державного органу обумовлює вимоги до співробітників і є підґрунтям для вироблення певних компетентностей державних службовців, у тому числі й лідерських. Варто зауважити на тому, що

стратегічні документи державного органу завжди мають бути формалізовані. Наприклад, стратегічний план діяльності, вимоги до компетенцій відповідно до категорії посад державних службовців, професійні стандарти на посади тощо. Причому, вказані документи повинні обов'язково містити відповідні індикатори.

Щодо професійного стандарту, то він містить кілька розділів:

1. Загальні відомості професійного стандарту (у тому числі, основна мета професійної діяльності; назва, розділ, група, клас, вид економічної діяльності згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»; назва виду професійної діяльності та її код згідно з Національним класифікатором України 003:2010 «Класифікатор професій»; назва типових посад; місце професії; умови праці; умови допуску до роботи за професією; перелік документів, що підтверджують професійну та освітню кваліфікації, їх віднесення до рівня Національної рамки кваліфікацій - НРК).

2. Навчання та професійний розвиток (первинна професійна підготовка; підвищення кваліфікації з присвоєнням нового рівня освіти; підвищення кваліфікації без присвоєння нового рівня освіти).

3. Нормативно-правова база, що регулює відповідну професійну діяльність

4. Загальні компетентності (здатність: до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; планування та управління часом; користування сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями; генерувати нові ідеї (креативність); мотивувати людей та рухатися до спільної мети; працювати в команді; професійно розвиватися та навчатися та ін.)

5. Перелік трудових функцій (професійних компетентностей за трудовою дією або групою трудових дій)

6. Опис трудових функцій; професійні компетентності; знання, уміння та навички (ЗУН)

7. Дані щодо розроблення та затвердження професійного стандарту

(його розробник, суб'єкт перевірки, рекомендована дата наступного перегляду – через 5 років та ін.).

Виходячи, наприклад, з вищезазначеного стандарту, для посад керівного складу, починаючи з лідерів структурних підрозділів державних органів, коло компетенцій розширене. Окрім володіння виконавськими й технологічними функціями, державні службовці мають вміти виконувати стратегічні, організаційно-контролюючі та організаційно-кадрові функції. Додатковими є вміння аналізувати, відтворювати отриману інформацію, готувати відповідну документацію, вирішувати кадрові питання, будувати стратегію органу державної влади, готувати проекти нормативно-правових актів тощо. Керівні посади начальника самостійного відділу та його заступника, начальника управління та його заступника, директора директорату чи департаменту та його заступника, керівників органів державної влади, їхніх заступників потребують стратегічного мислення не лише на рівні структурного підрозділу, органу державної влади, але й на рівні держави. Особам, що претендують на зайняття цих посад, доцільно мати щонайменше другий (магістерський), хоча бажаним є третій рівень вищої освіти (доктор філософії).

А головне, окрім стратегічних компетентностей, для керівного складу характерною має бути лідерська компетентність, що є одним з основних чинників, що гарантують злагоджену роботу органу державної влади, а разом з тим, і професійне виконання службових обов'язків його працівниками.

Тому стратегічний план діяльності державного органу визначає і стратегію управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей установи в цілому. Стратегія управління персоналом включає такі напрями як планування і підбір персоналу, адаптація, навчання і розвиток, мотивація, комунікація і корпоративна культура, оцінка та ін. Варто зазначити, що всі кодекси, політики, програми, процедури, стандарти управління персоналом мають відповідати загальній стратегії державного органу, тобто бути зорієнтовані на його цілі та відображати організаційні цінності.

Особливу увагу рекомендується також приділити напряму, так званого корпоративного (внутрішнього) навчання держаних службовців, що також має відповідати стратегіям більш високих рівнів (стратегічному плану державного органу та стратегії управління персоналом). Стратегія корпоративного навчання (план внутрішнього навчання державних службовців) синхронізує стратегічний план розвитку державного органу та особистісну стратегію шляхом нівелювання розриву між актуальними та необхідними ЗУН, поведінкою співробітників. Також стратегія внутрішнього навчання спрямована на зменшення розбіжностей між цінностями, які потребують громадяни – користувачі публічних послуг, і які потрібні державному органу, та цінностями, які, справді, притаманні лідерам і персоналу державного органу в цілому.

Варто додати, що стратегія професійного навчання має як «загальний фокус» для всіх державних службовців, так і може мати «індивідуальний фокус», що враховує особистісну стратегію керівника-лідера. Так, особистісна стратегія керівника відображається у його індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальній програмі професійного розвитку, що включає результати його оцінки та самооцінки, найближчі зони розвитку та індивідуальні завдання («індивідуальний фокус»). На основі стратегії внутрішнього навчання доречно скласти навчальну програму для державних службовців («загальний фокус»). Вона включає основні напрямки: навчання за компетенціями та навчання за професією згідно стандартів та професійних ЗУН.

Навчання за компетенціями розраховано на всіх співробітників державного органу та може диференціюватися за рівнями складності (залежно від рівнів посад – таблиця 3.3).

Рівень 1 – центральний – категорії «А» та «Б» - перший-третій керівний рівень;

Рівень 2 – міжобласний або обласний – категорія «Б» - четвертий-шостий керівний рівень;

Рівень 3 – районний – категорія «В» - сьомий-дев'ятий фаховий рівень.

Рівні посад державних службовців

Категорія А та Б	Категорія Б	Категорія В
I. Перший керівний рівень	IV. Четвертий керівний рівень	VII. Вищий фаховий рівень
II. Другий керівний рівень	V. П'ятий керівний рівень	VIII. Середній фаховий рівень
III. Третій керівний рівень	VI. Шостий керівний рівень	IX. Початковий фаховий рівень

Наказом Національного агентства України з питань державної служби 30 вересня 2020 року № 187-20 затверджено Методику класифікації посад державної служби, яка визначає загальні вимоги до проведення класифікації посад державної служби з метою визначення ролі кожної посади у здійсненні завдань і функцій державним органом або його структурним підрозділом.

Крім того, наказом НАДС 18 грудня 2020 року № 246-20 затверджено Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад. Документ визначає перелік сімей та рівні посад, містить їх опис та інші критерії, що допоможуть провести класифікацію різних посад держслужби. Каталог розроблено для використання керівниками державної служби в державних органах, працівниками служб управління персоналом, керівниками структурних підрозділів та державними службовцями. В першу чергу його розроблено для учасників експериментального проекту щодо запровадження системи оплати на основі класифікації посад (розпорядження КМУ від 11.11.2020 року № 1414-р). А це: Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство фінансів, Міністерство цифрової трансформації, НАДС з територіальними підрозділами. Після успішної апробації, з урахуванням необхідних доопрацювань, Класифікацію посад буде поширено на інші державні органи.

Визначено 28 сімей посад державної служби відповідно до функціоналу державних службовців, а також враховуючи основні напрями роботи на

відповідних посадах. Програми професійного навчання потрібно розробляти та впроваджувати саме відповідно до вказаної класифікації, з урахуванням ключового функціоналу державного службовця на посадах (таблиця 3.4). Тим більш, що критеріями класифікації посад виокремлені ознаки, що дозволяють присвоїти посаді державної служби класифікаційний код, а рівень посади відображає якісні відмінності в характеристиках складності та відповідальності роботи на тому чи іншому рівні службової діяльності на посадах державної служби.

Таблиця 3.4.

Опис сімей посад на основі ключового функціоналу на посадах

Адміністративне керівництво	Адміністрування послуг	Аналіз та формування державної політики	Безпосереднє надання адміністративних послуг та консультацій	Бухгалтерія	Внутрішній аудит	Господарські функції
Державний нагляд і контроль	Діловодство, канцелярія та архів	Забезпечення реалізації та координації політики	Закупівлі	Запобігання корупції	Інформаційна безпека	Комунікація та інформаційне забезпечення
Літературне редагування	Міжнародне співробітництво	Мобілізаційна підготовка та мобілізація	Нормотворення та експертиза	Організація засідань	Правове забезпечення	Протокол та церемоніал
Режимно-секретна діяльність	Управління державною власністю	Управління ІТ-системами	Управління персоналом	Управління та розробка ІТ-проектів	Управління фінансами	Цивільний захист та охорона праці

Враховуючи зазначене, взаємозв'язок вимог до компетентності з основними посадовими обов'язками може виглядати так, як представлено в ДОДАТКУ 3.

Узгоджені стратегічний план діяльності державного органу, стратегія управління персоналом, зокрема, професійне навчання, та особистісна стратегія (індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку) державного службовця забезпечують реалізацію цілей як державного органу в цілому, так і керівника зокрема. Це визначає не лише результат ефективності роботи державного органу та виконання ним визначеної місії та покладених

відповідних завдань, але й сприяє особистісному зростанню та розвитку лідерського потенціалу.

Прийняття, наприклад, керівниками структурних підрозділів цілей і стратегій державного органу відбувається та інтерпретується лідером на суб'єктивному рівні, викликає процеси суб'єктивації (самостійності і самостимуляціїсамоорганізованої ціннісної системи), що спонукає державного службовця до конструювання життєвих перспектив, самоактуалізації, самореалізації, подальшого розвитку лідерської компетентності.

Як видно з рис.3.2, другий рівень (навчально-розвивальний), містить алгоритм розвитку компетентностей, форми професійного навчання на кожному етапі, структуру та механізми компетентностей, психологічні та педагогічні умови їх розвитку, що в обов'язковому порядку визначаються на основі діагностики, а не суб'єктивного бачення державного службовця або працівників служби управління персоналом.

Алгоритм розвитку лідерських компетентностей починається з рефлексії, тобто з діагностики та, на її основі, оцінки власних здібностей (інформаційно-рефлексивний компонент). Для розвитку лідерських компетентностей особливого значення також набувають мотиви (мотивація) професійного навчання та професійної діяльності, інтеріоризація цінностей державного органу (мотиваційно-ціннісний компонент). Отримані знання трансформуються в уміння, навички, що переходять у лідерські компетентності (когнітивно-діяльнісний компонент).

Для розвитку ключових лідерських компетентностей пропонується комбінувати різні форми професійного навчання. Їх використання теж має певний алгоритм. Так, для рефлексії та набуття необхідних знань пропонуються такі форми навчання як семінари або вебінари. На етапі формування умінь та навичок доречно проводити практикуми та тренінги, або лекції з елементами тренінгу. Подальший розвиток лідерських компетентностей забезпечується завдяки роботі з наставником (наставництво), коучингу (коучинговий стиль

лідерства, який у першому розділі було рекомендовано як ефективний для державної служби за умов реформування), обміну досвідом з колегами, особисте ведення проєктів та ін. Саме поетапне комбінування на основі первісної діагностики різних форм професійного навчання забезпечує здобуття державними службовцями нових знань, розвиток певних умінь, навичок, отримання досвіду, що знаходить відбиття у їх поведінці. Причому за умови подальшого обов'язкового оцінювання результативності професійної діяльності.

Отже, структура лідерських компетентностей, включає інформаційно-рефлексивний, мотиваційно-ціннісний та когнітивно-діяльнісний компоненти. Одночасний вплив на всі компоненти лідерської компетентності державного службовця забезпечує інтегративний ефект – посилення зв'язків між структурними елементами, що активує досягнення ним нових результатів. Тобто, саме системного розвитку свого лідерського потенціалу.

Особливе місце належить психологічним механізмам розвитку ключових компетентностей державних службовців у процесі професійного навчання. До них належать: рефлексія здібностей; особистісна і професійна ідентифікація; посилення професійної мотивації (в межах державного органу); трансформація знань, умінь і навичок у ключові лідерські компетентності (на основі досвіду).

До умов, які сприяють розвитку ключових лідерських компетентностей державного службовця можна віднести:

- 1) осмислення свого «Я» та власних професійних здібностей;
- 2) розвиток ціннісних орієнтацій, формування, забезпечення збереження професійної мотивації;
- 3) узгодження особистих цілей із цілями професійної діяльності;
- 4) оволодіння професійними діями завдяки іншим;
- 5) актуалізація суб'єктивного творчого досвіду в практиці;
- 6) набуття нових форм поведінки та їх реалізація на робочому місці.

Зазначимо, що перша умова забезпечує, в першу чергу, ефективний вплив на підвищення лідерського потенціалу та сприяє розвитку інформаційно-

рефлексивного компонента компетентностей. Друга та третя умови забезпечують ефективність впливу на мотиваційно-ціннісний компонент. Найбільший розвивальний вплив на когнітивно-діяльнісний компонент лідерських компетентностей здійснюється завдяки умовам 4-6.

Крім того, до умов розвитку ключових компетентностей лідерства державних службовців входять:

1) створення цілісної професійної програми формування ключових компетентностей у процесі професійного та внутрішнього навчання;

2) розподіл державних службовців за групами та професійними навчальними програмами у відповідності з їх функціоналом, досягненнями (оцінкою результативності) та зонами розвитку;

3) поетапне формування ключових компетентностей лідерства з використанням різних форм і технологій професійного та внутрішнього навчання;

4) регулярне оцінювання динаміки розвитку ключових компетентностей.

Третій блок механізму (компетентісно-результативний) розвитку лідерського потенціалу державних службовців відображає власне сам результат – сформованість ключових компетентностей лідерства державних службовців (прийняття ефективних рішень, управління якісним сервісом – ціннісне лідерство; комунікація та вплив, управління конфліктами – відкрита інклюзія; бачення загальної картини, розподіл ресурсів, розвиток організаційних спроможностей (у т.ч. себе та інших), зміни та вдосконалення, командна робота – організаційне управління; розробка політик та їх впровадження, взаємодія, якість та швидкість надання послуг – мережева співпраця).

Таким чином, розроблений механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців у реалізації реформи публічного управління є теоретичним і практичним узагальненням досвіду розвитку лідерських компетентностей публічного сектору зарубіжних країн, наукових, методичних і практичних здобутків, що на сьогодні існують в Україні з вказаного питання, а також відпрацьовано за підсумками проведення дослідження, що проводилося в

місцевих органах державної влади обласного та районного рівнів і було впроваджено в освітню діяльність одного з вищих навчальних закладів міста Києва (ІВК КНТЕУ). Механізм орієнтовано на поступовий системний розвиток досліджуваного процесу. Ґрунтовний опис та теоретичне обґрунтування розробленого механізму сприяють його ефективному впровадженню в діяльність органів виконавчої влади, а також в діяльність суб'єктів надання освітніх послуг.

Висновки до розділу 3

Здійснивши дослідження існуючих складових механізму розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління, зроблено наступні висновки:

1. Потребують актуалізації і удосконалення напрями реалізації Стратегії реформування публічного управління, одним з головних якої є управління людськими ресурсами. За результатами виконання заходів вказаної стратегії найвищий показник результативності має саме захід «Державна служба та управління людськими ресурсами» - 84%, по якому виконано 21 з 25 запланованих заходів. Враховуючи тенденції сьогодення потрібно продовжувати на основі здійснених напрацювань: забезпечувати системне визначення та періодичний перегляд навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі; потрібні: розробка та впровадження сучасної та ефективної практики відбору персоналу на основі заслуг, особливо для державних службовців вищого рівня з використанням при відборі професійних стандартів і розроблених відповідних лідерських компетентностей; запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад та рівня розвитку і використання під час виконання службової діяльності професійних

компетентностей; впровадження нових підходів до професійного розвитку державних службовців; формування єдиної інформаційної бази даних кадрового резерву, доступної для всіх органів влади.

Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади.

2. Запропоновано для використання в органах влади сформований механізм розвитку лідерського потенціалу, орієнтований на зростання і системний розвиток державних службовців упродовж їх професійної кар'єри та включає три рівні: стратегічно-орієнтований, навчально-розвивальний та компетентісно результативний. Було враховано основні положення щодо механізмів державного управління та їх практичне значення, як одного з важливих структурних елементів функціонування системи органів публічного управління України. Зазначений механізм створено відповідно до основних принципів стратегічно-інтегративного підходу: інтеграції та синергетичного зв'язку особистісної стратегії державного службовця (індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку) зі стратегією державного органу (органу виконавчої влади); трансформації цінностей та зразків поведінки державних службовців-лідерів в особистісні цінності та поведінку під час виконання встановлених завдань; актуалізації ключових компетентностей державного службовця у ефективній професійній діяльності.

Розроблений механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців у реалізації реформи публічного управління є теоретичним і практичним узагальненням досвіду розвитку лідерських компетентностей публічного сектору зарубіжних країн, наукових, методичних і практичних здобутків, що на сьогодні існують в Україні з вказаного питання, а також відпрацьовано за підсумками проведення дослідження, що проводилося в місцевих органах державної влади обласного та районного рівнів і було

впроваджено в освітню діяльність одного з вищих навчальних закладів міста Києва (ІВК КНТЕУ). Ґрунтовний опис та теоретичне обґрунтування розробленого механізму сприяють його ефективному впровадженню в діяльність органів виконавчої влади, а також в діяльність суб'єктів надання освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

Дослідження умов формування парадигми «лідерства» в Україні, напрямів розвитку та впровадження компетентнісного підходу у підготовці кадрів для державної служби та в органи місцевого самоврядування, шляхів реалізації реформи державного управління в Україні, євроінтеграційних механізмів у публічному секторі дозволили вирішити наукову задачу щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців на основі використання системного підходу щодо рівнів розвитку лідерського потенціалу (стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального, когнітивно-результативного) для ефективної реалізації сталого державного управління в Україні.

1. На основі результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі визначено характеристики лідера та узагальнено стилі лідерства в умовах сталого розвитку державного управління. Систематизовано десять основних стилів лідерства, притаманних керівнику сфери публічного управління (автократичне, транзакційне, бюрократичне, харизматичне, трансформаційне, коучингове, демократичне, спільне, лідерство-служіння, лідерство, засноване на принципі невтручання), яким надано стрижневі характеристики та сформульовано рекомендації щодо їх застосування. Для кожного зі стилів лідерства, враховуючи їх властивості, наведено відповідні компетентності керівника. Доведено, що коучинговий та спільний стилі лідерства для використання в державних органах мають на сьогодні переваги, зважаючи на їх позитивні характеристики, що стосуються забезпечення співпраці та підтримки, виявленні кращого в своїх командах, підвищенні ефективності результатів діяльності установи, особистому, професійному та лідерському розвитку безпосередньо на робочому місці.

2. Систематизовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетентностей в публічному секторі на основі діючих підходів формування та розвитку лідерства в різних країнах світу. Визначено складові моделі компетентності лідерства вищих керівників державної служби Австралії, Великобританії, Канади, Сінгапуру, США, країн ЄС (Болгарії, Естонії, Італії, Нідерландів, Польщі, Франції). З метою адаптації зарубіжного досвіду до сфери публічного управління України, з урахуванням особливостей розвитку інтеграційних процесів, визначено три головні напрями впровадження компетентнісного підходу у підготовці державних службовців (лідерство та культура, керовані цінностями; ефективні та досвідчені державні службовці, адаптивні та реагуючі державні системи зайнятості). Встановлено, що переважна більшість країн світу (з більшістю з яких Україна має дипломатичні відносини), здійснюють зарахування на посади державних службовців, просування по кар'єрній драбині виключно на конкурсних засадах (шляхом оголошення відкритих конкурсів) з урахуванням компетентностей претендентів.

3. Дослідження європейського досвіду і країн північноатлантичного альянсу надали змогу обґрунтувати результати формування та впровадження компетентнісного підходу для державних службовців в зарубіжних країнах та Україні й визначити, що на сьогодні не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства для країн світу. Виявлено, що більшість з країн мають спільні ключові компетентності лідерства, серед яких інноваційність, добросесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, та відрізняються, тільки кількісним показником складових. Доведено, що частково (як тотожні) лідерські компетентності знайшли своє відображення у вимогах до компетентності високопосадовців сфери публічного управління в Україні (лідерство, стратегічне управління, прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом, концептуальне та інноваційне мислення, якісне виконання поставлених завдань,

цифрова грамотність). Зроблено висновки щодо недоліків забезпечення взаємозв'язку між реалізацією права на професійне навчання, його успішністю і стимулами до кар'єрного просування публічних управлінців України.

4. Вивчено особливості підготовки лідерів для реалізації реформи державного управління з урахуванням євроінтеграційних ініціатив у сфері публічного управління та адміністрування України. На основі дослідження визначено, що процес набуття компетентностей державними службовцями має інтегративний характер, який поєднує в собі такі елементи як: компетентності особистості, що закладені природою і вихованням; компетентності державного службовця, набуті під час професійного навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття досвіду. Необхідними складовими впровадження результатів закордонного досвіду є наявність у державного службовця внутрішньої мотивації до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності; належне, продуктивне, ефективне виконання посадових обов'язків, що стає можливим завдяки наявності у державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність. Виокремлено чотири основні лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні виклики публічного сектору в Україні та можуть бути використані за основу під час розробки профілів лідерської компетентності, професійних стандартів до посад державних службовців: ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця, для формування та розвитку потенціалу державних службовців.

5. На основі аналізу підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за 2011-2021 рр. визначено, що, починаючи з 2014 року кількість фактично працюючих державних службовців в Україні скоротилася; кількість державних службовців, які щорічно проходили підвищення кваліфікації за 2015-2020 рр. років має позитивну динаміку зростання. Основними напрямками підвищення кваліфікації державних службовців, що фінансуються з державного бюджету, є наступні: запобігання корупції,

державна мова, комунікація та взаємодія, управління персоналом на державній службі, лідерство, управління змінами, з питань стратегічного управління та планування. На основі оцінки та аналізу потреб державних службовців у професійному навчанні з'ясовано, що для представників вищого корпусу державної служби України пріоритетним є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; управління змінами; управління ефективністю та розвиток людських ресурсів; комунікація та взаємодія; лідерство. Впродовж останніх трьох років представники вищого корпусу державної служби надавали перевагу удосконаленню професійних компетентностей шляхом підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами та шляхом самоосвіти. Виявлені актуальні напрями є складовими лідерської компетентності державних службовців (професійні знання, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, цифрова грамотність).

6. На основі дослідження, що проводилося на базі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету, Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області, а також Херсонської районної державної адміністрації, удосконалено методичний підхід щодо визначення лідерського потенціалу державних службовців та його розвитку для використання в освітньому процесі, який передбачає корегування та впровадження в освітній процес нових напрямів підготовки державних службовців; оновлення змісту навчальних професійних програм для державних службовців з обов'язковим включенням психологічної складової, а також використання інструментів (форм, засобів, технологій професійної підготовки, включаючи діагностику та оцінку лідерських компетентностей у державних службовців на основі методики «Лідер», «Ефективність лідерства»). Це дозволить оновити та розвинути ключові компетентності лідерства для підвищення ефективності роботи як кожного окремого державного органу, так і процесу реформування сфери публічного управління в цілому.

7. З урахуванням принципів концепції людського розвитку (продуктивність, рівність, стійкість, розширення можливостей) удосконалено основні стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців: забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки, заснованої на компетентнісному підході до відбору державних службовців; створення механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління. За основу запропонованих стратегічних напрямів розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні, визначено шляхи їх реалізації: здійснення системного визначення та періодичного перегляду навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі; узгодження процесів управління людьми за визначеними навичками та компетенціями; розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу; створення культури навчання та середовища на державній службі, зокрема, шляхом визначення розвитку співробітників як основного управлінського завдання кожного державного менеджера та заохочення використання повних наборів навичок працівників; розвиток корпоративного (внутрішнього) навчання державних службовців, що має відповідати стратегіям більш високих рівнів (стратегічному плану державного органу та стратегії управління персоналом). Доведено, що діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб органів державної влади.

8. Розроблено науково-методичний підхід щодо формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, орієнтований на їх зростання і системний розвиток упродовж професійної кар'єри. Запропонований механізм містить нормативні, організаційна та інституційні

складові його забезпечення з використанням інтегративного та синергетичного принципів. Пропонується застосування системного, діяльнісного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, стратегічного підходів до формування лідерського потенціалу, оновлення інструментарію (форм, засобів, технологій, методів професійної підготовки), а також розвиток лідерського потенціалу державних службовців на основі наступних рівнів: стратегічно-орієнтованого, навчально-розвивального та компетентнісно-результативного. Впровадження зазначених підходів та принципів дозволить забезпечити органи влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним ефективно реалізовувати завдання щодо реалізації державної політики; надасть змогу розвинути систему професійної підготовки державних службовців, засновану на компетентнісному підході до відбору персоналу сфери публічного управління; надасть можливість набути необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
2. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету, 2019. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8401/1>.
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 44 с.
4. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 2008. 1536 p.
5. Бояцис Р. Резонансноелідерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.
6. Розвиток лідерства / Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ. 2012. 400 с.
7. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2017. 166 с
8. Лідерство та команда в публічному управлінні / укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с
9. Конти Т. Самооценка в организациях ; пер. с англ. М. : РИА Стандарты и качество. 2007. 328 с.
10. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ, 2015.
11. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2017. 212 с.
12. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.

13. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография. Красноярск : СибЮИ, 2011. 288 с.
14. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 16 с.
15. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts and Emerging Trends (Building Leadership Bridges). URL: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1785603493/managementc09-20>.
16. Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL: <https://www.institute-for-government.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
18. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>.
19. Орлова Н. С. та ін. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf.
20. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy* (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163-175.
21. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Державне управління*. 2021 №1 (7). URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf).
22. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 217-226.
23. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.
24. OECD (2019), *Government at a Glance 2019*, OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.

25. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 (у ред. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

26. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-10-20180901.pdf>.

27. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Кадрова політика та публічна служба*. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf>.

28. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>.

29. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf>.

30. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/55.pdf>.

31. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

32. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

33. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців деяких країн ОЕСР. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/02.pdf>.

34. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи. Івано-Франківськ, 2012. 200 с.

35. Практичний посібник для кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А». URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/zrazku%20document/posibnyk.pdf>.

36. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву»: Закон України. Проект від 18.05.2020 № 3491. Київ, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>.

37. Реформа держслужби продовжується: який наступний етап? 2021. URL: <https://www.budgetnyk.com.ua/news/7160-reforma-derjslugjbi-prodovjutsya-yakiy-nastupniy-etap>.

38. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

39. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/163/159>.

40. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу світового банку «DoingBusiness». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cd60d26-fa44-481c-bb2a-1b28c713081f&title=AnalitichniiOgliadmistseUkrainiUReitinguSvitovogoBankudoingBusiness>.

41. Burns J. M. (1978). Leadership. New York. Harper&Row. URL: https://books.google.co.in/books?id=lhrPS_s7EawC&printsec=frontcover&dq=Leadership+Burns&hl=en&sa=X&ei=qxlnVdWdEJC8uASJ9oLAAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Leadership%20Burns&f=false.

42. GlobalInnovationIndex. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.

43. TheGlobalCompetitivenessReportSpecialEdition 2020: HowCountriesarePerformingontheRoadtoRecovery. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.

44. OECD (2020). OECD PublicIntegrityHandbook, OECD Publishing, Paris.
URL: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.
45. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
46. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2018. 300 с.
48. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>.
49. Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2013 р. № 967.
50. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13>.
51. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Київ, 2021. 74 с.
52. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
53. Субіна О. О. Формування соціальної компетентності майбутніх викладачів в умовах професійної підготовки : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. С. 208.
54. Захарченко В. М., Міюсов М. В., Парменова Д. Г. Рамки кваліфікацій у Європейському освітньому просторі. Одеса : ОМА, 2017. 88 с.
55. Leadershipfor a highperformingpublicservice. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).

56. Гапоненко Г. Професійна компетентність фахівців. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnadped_2017_2_10.pdf.

59. Аналітичний звіт про індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців на 2021 рік Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/04.03.21/zvit-ip-2021.pdf>.

60. План діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/nads-2021-2-25.pdf>.

61. Інформація про кількісний склад державних службовців у органах державної влади. Станом на 31.12.2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/dani-za-iv-kvartal-2020-roku.pdf>.

62. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/2022-2024-ostat.pdf>.

63. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с

64. Звіт про проведення навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за програмами підвищення кваліфікації,

розробленими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання та погодженими НАДС у 2020 р.
URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/14.05.2021/pogodzhen-program-2020-rik-final.pdf>.

65. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

66. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. № 2. С. 14.

67. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1099-19#Text>.

68. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р.

69. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

70. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21-22 трав. 2020 р. Маріуполь (Україна). Київ: ПП Халіков Р. Р., 2020. 296 с.

71. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.

72. Bass B. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press, 2008. 1536 p.
73. Beer M. M., Finnström D., Schrader. Why leadership training fails and what to do about it. 2016. URL: <https://www.cleverism.com/why-leadership-training-fails-and-what-to-do-about-it>.
74. Building resilient public sectors: How experiences of paradoxical leadership affect employee resilience. URL: <https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/02/ANZAM-2017-306.pdf>.
75. Chappelet J.-L. Trends in Swiss Civil Servants Training. CSPTC 2017. URL: http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx.
76. Charron N. et al. (2017). Careers, Connections and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. *The Journal of Politics*. URL: https://www.researchgate.net/publication/309524925_Careers_Connections_and_Corruption_Risks_Investigating_the_Impact_of_Bureaucratic_Meritocracy_on_Public_Procurement_Processes.
77. Charron N., C. Dahlström and V. Lapuente (2016). Measuring Meritocracy in the Public Sector in Europe: a New National and Sub-National Indicator. *European Journal on Criminal Policy and Research*. DOI: 10.1007/s10610-016-9307-0.
78. Daniel Gerson. Leadership for a high performing public service. OECD. 2020. № 40. DOI:10.1787/ed8235c8-en.
79. Edgeman Rick L. Principle-centered leadership and core value development. *The TQM Magazine*. 1998. Vol.10. № 3. P.190-193.
80. Fiedler F. E. The contingency model and the dynamics of leadership process. *Journal of Contemporary Business*. 1994. Vol. 3. P. 65-89.
81. Forbes (2016). URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/11/why-resilience-is-necessary-as-a-leader/#435ff5264ad3>.

82. Fundamental Principles of Public Sector, Financial, Performance and Compliance Auditing. Chapter 6 Public Financial Management. URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing.pdf>.

83. Government Ethics – a Good Administrative Culture, Swedish Council for Strategic Human Resources Development, An Introduction to Shared Values for Civil Servants (2016–2020). Civil Service Workforce Plan. URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/19694980/shared-values-for-civilservants>.

84. Harvard Business Review (2016). 5 Ways to Boost Your Resilience at Work. URL: <https://hbr.org/2016/06/627-building-resilience-ic-5-ways-to-build-your-personal-resilience-at-work>.

85. Hemphill J. A proposed theory of leadership in small group. Second preliminary report. Columbus, 1994.

86. International security in the frame of modern global challenges: Collection of scientific works. Mykolas Romeris University. Vilnius, 2018. 556 p.

87. Juran J. M. Juran on leadership for quality. New York, N.Y.: Free Press. 1999. 376 p.

88. Key Leadership Competencies Profile. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>.

89. Kotter J. P. Transformation. *Leadership Excellence*. 2006. Vol. 23. P. 14.

90. Leadership for a High Performing Public Service. Towards Senior Civil Service Systems in OECD countries. № 40. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/leadership-for-a-high-performing-civil-service_ed8235c8-en.

91. Mariano Lafuente, Nick Manning. Leadership and Capacity Building for Public Sector Executives. 2016. January. URL: <https://www.iadb.org/en>.
92. Mouhcine Tallaki and Enrico Bracci. Risk Perception, Accounting, and Resilience in Public Sector Organizations: A Case Study Analysis. DOI:10.3390/jrfm14010004.
93. Nguyen Q., Kuntz J. R., Näswall K., Malinen S. Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. New Zealand. *Journal of Psychology*. 2016. № 45(2). 13 p.
94. OECD Draft Policy Framework on Sound Public Governance. GOV/PGC(2018)26. URL: <https://www.oecd.org/gov/draft-policy-framework-on-sound-public-governance.pdf>.
95. OECD Flyer on Recommendation on Public Service Leadership and Capability. URL: <http://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-and-capability-2019.pdf>.
96. Ospina S. M. Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*. 2016. № 77(2). 275-287 p.
97. OECD. The definition and selection of key competencies. Executive Summary. 2005. Paris: OECD. p. 4. URL: www.oecd.org/pisa/35070367.pdf
98. Public leadership: Navigating leadership challenges and operating in service of the common good in an interconnected world. *International Journal of Public Leadership*. 2016. № 12(2). P. 112-128.
99. Partnership for Public Service. URL: <https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model>.
100. Psychological safety and the critical role of leadership development. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>.

101. PublicadministrationreformstrategyofUkraine. 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf.
102. Publicsectorskillsinthesearchforpublicvalue. OECD. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service/public-sector-skills-in-the-search-for-public-value_9789264280724-3-en.
103. RoutledgeResearchinPublicAdministrationandPublicPolicy. Routledge& CRC Press, 2018. URL: <https://www.routledge.com>.
104. Silzer R. IO PracticeinAction: SolvingtheLeadershipPotentialIdentificationChallengeinOrganizations. *IndustrialandOrganizationalPsychology*. 2016. Vol. 9. №. 4. P. 814-830.
105. RecoveryandResiliencePlansExampleofcomponentofreformsandinvestments (2020). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/examples_of_component_of_reforms_and_investment_power_up_en.pdf.
106. The evolvingroleofexecutiveleadership /AndersenConsultingInstituteforStrategicChange. Chicago: AndersenConsulting, 1999. 78 p.
107. TheFutureofJobsReport 2020. *World Economic Forum*. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
108. Thomas R. Klassen, DenitaCepiku, T. J. Lah. *TheRoutledgeHandbookofGlobalPublicPolicyandAdministration*. 2016. 21 Oct. URL:<https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-of-Global-Public-Policy-and-Administration/Klassen-Cepiku-Lah/p/book/9780367352639>.
109. TopLeadershipSkillsfortheFuture.URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-leadership-skills-future-maureen-metcalf-mba>.
110. Valero J. N., Jung K., Andrew S. A. Doestransformationalleadershipbuildresilientpublicandnonprofitorganizations? URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DPM-04-2014-0060/full/html>.

111. Zhang Y., Waldman D. A., Han Y.-L., Li X.-B. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*. 2015. № 58(2). P. 538-566.

112. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2016. 259 с

113. Волошина О. В., Иванов О. В., Иващенко А. І., Мазярчук В. М., Усар М. І. Аналіз оплати праці державних службовців у контексті реформування системи державного управління / за заг. ред. В. М. Мазярчука. Київ, 2019. 210 с.

114. Аналітична доповідь: Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ : Заповіт. 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf.

115. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.

116. Барановська І. Г. Державний службовець в Італії: основи класифікаційного поділу посад. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/12.pdf>.

117. Батушан В. В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf>.

118. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ : зб. наук. праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 18-25. URL: <http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0dacc6-6e53de2943b1.pdf>.

119. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К.

Гука. Харків : Фактор, 2015. 88 с. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06-%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D0%B7.pdf>.

120. Виховання доброчесності та зниження ризиків корупції: навч. посіб. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2018. 252 с. URL:http://bitec.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/nuou_ebook-1.pdf.

121. Впровадження профілів професійної компетенції посад державної служби. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hTjkcVmhWfQJ:www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/3/Presentations5.pptx+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>.

122. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. URL:<https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033>.

123. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9.

124. Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта ; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2015. 301 с.

125. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2. С. 275–285.

126. Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2008. 480 с.

127. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. Київ: Ліра-К, 2015. 244 с.

128. Демінг Е. Менеджмент нового часу. URL:<https://baguzin.ru/wp/edwards-deming-menedzhment-novogo-vremeni>.
129. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: Освіта України, 2020. 262 с.
130. Джеймс Кузес, БарриПознер. Вызовлидерства. М.: Юрайт. 2009. 432 с.
131. ДжимКоллінз. Від гарного до великого. URL:http://books.offline.by/wp-content/uploads/2013/07/djim_kollinz_ot_horoshego.pdf.
132. Джон Максвелл. 21 неопровержимый закон лидерства. URL:<http://www.e-puzzle.ru>.
133. Діденко Н. Г., Стефанова О. А. Сила лідера та його вплив. Київ, 2015. 40 с.
134. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи. URL: <http://dn.niss.gov.ua/articles/464>.
135. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1922>.
136. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 21-28. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_5.
137. Зарубіжний досвід публічного адміністрування / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с.
138. Державний службовець закордоном: знімаємо маски : зб. тез Всеукр. студент. онлайн-форуму, присвяченого 100-річчю державної служби в Україні. Житомир : ЖДТУ, 2018. 160 с.
139. Звіт про діяльність регіональних центрів підвищення кваліфікації, Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних

інститутів державного управління Національної академії державного управління при Президентові України з підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2020 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/pofnavchannya-2020.pdf>

140. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / Терещенко О. О., Бабяк Н. Д., Іващенко А. І. та ін.; за заг. ред. О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2017. 495 с.

141. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2016. 340 с.

142. Ковбасюк Ю. Державна кадрова політика: проблеми та шляхи реалізації. URL: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter_prezident/d_3.pdf.

143. Кови С. 4 правила ефективного лідера в умовах неопределенності. *Управление персоналом*. 2010. № 16 (242). С. 56-59.

144. Кови С. 7 навичок високоефективних людей. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.

145. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ : Наш Формат. 2017. 368 с.

146. Модернізація 2021: роль інституцій та ефективного управління. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0N8o1ZRDI04>.

147. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. Київ: Педагогічна думка, 2009. 520 с.

148. Кривоберець М. М. Стандарти ISO серії 9000: зовнішні переваги, ступінь довіри, відповідність міжнародним вимогам. Київ: Агросвіт, 2017. № 1-2. С. 32-34.

149. Кричевский Р. Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007. 541 с.

150. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

151. Лесечко М., Рудніцька Р. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні. *Ефективність держ. упр.* : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. В. С. Загорського, А.В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 24. С. 133-139.

152. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України, 2011. URL:<http://www.ucs-hrm.org.ua>.

153. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Лідерство як соціально-психологічний феномен. URL: <http://www.center.gov.ua/statti/liderstvo-yak-socialnopsihologichniiy-fenomen-logunova-m.-m.socialnopsihologichni-aspekti-upravlinskoiy-diialnosti.html>.

154. Марущак О. М. Поняття компетентності у педагогічній діяльності. *Креативна педагогіка*. 2016. Вип. 11. С. 97–108.

155. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

156. Методичні рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 4-21 від 15 січня 2021 року. URL:<https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciyi-shchodo-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v>.

157. Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* :зб. наук. праць. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

158. Мінцифра і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. URL :<https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-i-nads-rozvivatimut-tsifrovi-kompetentnosti-publichnikh-sluzhbovtsiv>.

159. Міщишин В. Лідерство на державній службі.
URL :<https://www.csi.org.ua>.

160. Мохова Ю. Л. Публічне управління у реалізації регіональної політики України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків: Право, 2020. 264 с.

161. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади.*Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.

162. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

163. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерещ (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

164. Садовська-Мариніна В. Б., Тростенюк Ю. В. &Рибіна Ю. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. 3(89). С. 184-190. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7621/1/184.pdf>.

165. Орлова Н. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3 (104). С.139-150.

166. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь)* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф.Київ:ПП Халіков Р. Р., 2020. С. 236-238.

167. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади: *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31(70). С. 63-68. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf.

168. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 10. Т. 6. С. 31-36.

169. Оцінка HiPo – таємниця вимірювання високого потенціалу. Концептуальна модель і кращі практики. URL: <https://www.talent-management.com.ua/1423-kontseptual-naya-model-otsenki-talantov>.

170. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2020 р., соціологія). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-institutiv-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-liutyi-2020r>.

171. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 29-34.

172. Пашко Л. А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Р.Нижник, Н. Т.Гончарук. Д.: Монолит, 2009. 350 с. (С. 255-271).

173. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

174. Про запобігання корупції : Закон України № 1700-VII від 14.10.2014. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

175. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 342-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80>.

176. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

177. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>.

178. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.

179. Програма розвитку лідерства 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>.

180. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (26 жовтня 2018). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 520 с.

181. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.

182. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова, 2018. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf.

183. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf.

184. Світ у 2030 році: нове мислення, нова економіка, нові кордони. URL : <https://ceoclub.com.ua/article/svit-u2030>.
185. Пекар В. Світ та Україна: фазовий перехід. URL : <https://zbruc.eu/node/101193>.
186. Світовий атлас даних. Україна. Світові рейтинги. URL: <https://knoema.ru/atlas/ranks>.
187. Серьогін С., Ліповская Н. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 5. С. 22-35.
188. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. С. 111-120.
189. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, Л. В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2015. 48 с.
190. Смішко Л. В. Аналіз процесів професійного розвитку кадрового складу. URL : <http://univer.km.ua/visnyk/1257.pdf>.
191. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с
192. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf.
193. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. С. 6 URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1932>.
194. Їжа М. М., Попов С. А., Пахомова Т. І. та ін. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : монографія / заг. ред. М. М. Їжа; Національна академія держ. управління при Президентові України;

Одеський регіональний ін-т держ. управління. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с

195. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL :<http://www.academyviv.ua>.

196. Непрядкіна Н. В. Формування людського потенціалу в сучасних умовах розвитку держав. URL : [file:///C:/Users/Admin/Downloads/15566-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-30955-1-10-20200504%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/15566-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-30955-1-10-20200504%20(2).pdf).

197. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби. URL :<http://donetskstat.gov.ua/reformi/dodatok1.doc>.

198. Халецька А. А., Юзькова О. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 915-940.

199. Халецька А. А., Юзькова О. І. Феномен лідерства в менеджменті, концепція нового публічного управління та публічного. удосконалення системи публічного управління в Україні: проблеми, механізми та перспективи : монографія / за заг. ред. А. О. Касич. Київ : КНУТД, 2021. 201 с.

200. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології*. Вип. 49. Т. I. С. 44-47. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf>.

201. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

202. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентісно орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20(1).pdf).

203. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.) Компетентності лідерства як складова державно-управлінської стратегії. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління* : матеріали Всеукр. підсумкової

наук.-практ. конф. за міжнар. участю (25 жовтня 2013 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. С. 344-345.

204. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.) Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення* : зб. наук. праць. Одеса. 2012. № 11. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

205. Чумакова Г. В. (Шляхтіна Г. В.), Шклярчук К. С. Компетентнісний підхід до розробки програм з підвищення кваліфікації державних службовців. *Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення* : матеріали Другої щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю (30 листопада 2012 р.). Київ : НАДУ. 2012. С. 282-284.

206. Шляхтіна Г. В. Кадровий резерв публічного управління – перспективи розвитку в Україні. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (4 травня 2021). Кам'янець-Подільський, 2021 . С. 400-403.

207. Шляхтіна Г. В. Парадигма розвитку лідерського потенціалу в умовах соціально-економічних трансформацій. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації* : матеріали Всеукр. наук. конф. (12-13 травня 2021). Покровськ, 2021. С.164-167.

208. Шляхтіна Г. В. Реалізація концептуальних засад лідерства під час реформи публічного управління. *Соціально-економічні проблеми сучасності* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (31 травня 2021). Маріуполь, 2021.

209. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України : *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 69-76. Т. 32 (71).

210. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf.

211. Якушко О. Лідерство в системі підготовки управлінців у сфері освіти. *Суспільний вимір*. 2016. № 2 (54). С. 34-37. Серія: Державне управління. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/9.pdf.

212. Яценко О. М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.

213. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади, IV квартал 2019 р. (станом на 31.12.2019). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/analitichna-dovadka-iv-kv.pdf>.

214. Паспорт реформи державного управління. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/2021_%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

215. HumanDevelopmentReport 2020. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>.

ДОДАТКИ

ДОВІДКИ
про використання результатів дисертаційної роботи

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ

01042, Україна, м. Київ, вул. Чигоріна, 57

тел/факс: (044) 529-33-49 529-61-45 286-60-38 E-mail: ivk@knute.edu.ua www.ivk.knute.edu.ua

30.12.2020 № 43

на № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи Шляхтіної Ганни Володимирівни, виконаної з теми «**Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління**»

Науково-практичні результати наукового дослідження Шляхтіної Г.В., що полягають у розвитку теорії та методології формування й реалізації реформи публічного управління, а саме: механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців, використовуються в освітньому процесі Інституту вищої кваліфікації Київського національного торговельно-економічного університету.

Пропозиції авторки з удосконалення теоретичних та методичних положень щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців використано у навчальному процесі при розробці та реалізації спеціальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б», «В», а також державних службовців, уперше прийнятих на державну службу.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

Директор Інституту вищої кваліфікації
Київського національного
торгівельно-економічного університету



Алла БІДЮК



ДЕРЖАВНА КАЗНАЧЕЙСЬКА СЛУЖБА УКРАЇНИ

**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ
СЛУЖБИ УКРАЇНИ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

пл. Л. Українки, 1, м. Київ, 01196, тел.: (044) 286 16 96, (044) 286 81 13; факс (044) 286 84 33;
Web: <http://www.treasury.gov.ua> E-mail: office@kb.treasury.gov.ua Код ЄДРПОУ 37955989

14.02.2021 № 3-34-06 / 712

На № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи Шляхтіної Ганни Володимирівни, виконаної з теми «Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління»

У дисертаційній роботі Шляхтіної Г.В. досліджено сучасні теоретичні та методичні основи лідерства як державно-управлінської стратегії, а також виявлено особливості формування лідерів для реалізації реформи публічного управління.

Виходячи з проведеного аналізу сучасного стану та тенденцій формування лідерської компетентності у зарубіжних країнах та Україні, авторкою визначено основні складові розвитку лідерського потенціалу державних службовців, а також розроблено відповідні методичні рекомендації для впровадження їх у роботу Головного управління Державної казначейської служби України у Київській області.

Надані рекомендації та їх впровадження сприяють підвищенню ефективності діяльності державних службовців, виконанню на високому рівні їх професійних завдань, розвитку їх лідерського потенціалу, враховуючи особисті та професійні здібності й мотивацію, а також оновленню інструментарію здійснення професійної підготовки та діяльності з урахуванням сучасних тенденцій.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

В.о. начальника Головного управління
Державної казначейської служби
України у Київській області



Віктор РУБЛЮК



**ХЕРСОНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

просп. Ушакова, 47, м. Херсон, 73000, тел. (0552) 42-44-44
e-mail: kherson_rda@khoda.gov.ua, web: http:// www.bilozerka-rda.gov.ua
Код ЄДРПОУ 44348932

21.04.2021 № 01-10/38 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи Шляхтіної Ганни Володимирівни, виконаної з теми **«Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління»**

У дисертаційній роботі Шляхтіної Г.В. на основі дослідження компетентнісного підходу у підготовці сучасних державних службовців України, розроблено методичні рекомендації щодо впровадження механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в діяльність органів виконавчої влади.

Авторкою запропоновано модель формування механізму розвитку лідерського потенціалу для державних службовців Херсонської районної державної адміністрації, а також надано відповідні методичні рекомендації для впровадження їх у роботу зазначеної установи.

Шляхтіною Г.В. особисто було забезпечено проведення діагностики та за її результатами занять з підвищення кваліфікації державних службовців за запропонованою методикою, що сприяло підвищенню рівня фахової компетентності працівників, розвитку їх особистого, професійного та лідерського потенціалу, а також навичок із самовдосконалення.

Довідка надана для представлення до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

Керівник апарату
районної державної адміністрації



Тетяна КРУЛИЦЬКА

Стили лідерства

№ з/п	Назва та основні характеристики стилю	Загальні характеристики лідера	Позитивні риси лідера	Негативні риси лідера	Рекомендації для застосування
1	Автократичне лідерство. Визначається підходом зверху вниз, коли справа стосується прийняття всіх рішень, процедур і політик в організації.	Автократичний лідер менше зосереджується на зборі інформації від членів команди і схильний приймати управлінські рішення, яким, як очікується, будуть слідувати інші. - структурований; - дотримується правил і норм; - довіряє тільки ретельному нагляду; - зберігає всю владу і контроль	- може бути ефективним, особливо коли справа доходить до прийняття рішень; - підтримує згуртованість і узгодженість команд, так як відповідальність бере на себе одна людина; - може змусити всіх виконувати індивідуальні ролі, які більш зрозумілі, оскільки вони будуть делеговані через конкретні обов'язки	- може пригнічувати творчість, співпрацю та інновації; - може привести до того, що окремі люди і команди втратять інтерес, і будуть відчувати себе «безголосими»; - не залишає місця для наставництва або професійного росту; - може призвести до зловживання владою.	Через негнучкості цього стилю керівництва він може принести більше шкоди, ніж користі. Однак завжди є винятки. Наприклад, якщо: - малоефективна, неорганізована команда, якій необхідно вкласти в швидкі терміни. - організація переживає кризу, яка вимагає ефективного прийняття рішень. - потрібно очолити складний проект, що вимагає від співробітників зосередження уваги на індивідуальних завданнях. Тоді автократичний стиль керівництва може бути корисний протягом короткого періоду часу

2	<p>Транзакційне лідерство визначається контролем, організацією і короткостроковим плануванням. Припускає чіткий обмін між лідером і членами команди. Наприклад, в обмін на дотримання вимог і високу продуктивність співробітник може отримати підвищення по службі.</p>	<p>Транзакційний лідер покладається на систему заохочень і покарань, щоб мотивувати своїх послідовників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на короткострокові цілі; - структурованість; - віра в ефективність мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> - може бути ефективним способом досягнення короткострокових цілей; - чітко визначає очікувану поведінку членів команди з винагородою і покаранням; - забезпечує структуру і стабільність 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежує творчість, зростання і ініціативу; - може не вплинути на людей, яких «не включає» мотивація; - може бентежити тих, хто шукає можливості для розвитку. 	<p>Може бути ефективним, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керувати великою за організаційною структурою організацією чи установою, якій необхідно створити структуру і процеси для забезпечення однаковості в глобальних офісах; - є короткостроковий проект, який вимагає успішного результату; - є команди, які мотивовані грошима, пільгами і статусом. Може застосовуватися протягом більш тривалого періоду часу, ніж автократичний стиль лідерства. Але прийдеться постійно контролювати, щоб гарантувати, що члени команди не втрачають мотивацію.
3	<p>Бюрократичне лідерство покладається на чіткий ланцюжок підпорядкування, строгі правила і</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ієрархічний; - орієнтований на завдання; - суворо дотримуйтеся правил, норми, і 	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність з точки зору гарантії зайнятості і результатів; - виключає 	<ul style="list-style-type: none"> - неефективне, так як все має відбуватися по ланцюжку команд; - немає 	<p>Можливо використовувати :</p> <ul style="list-style-type: none"> - в організації, яка вимагає від людей точного виконання повторюваних, але високорівневих задач; - якщо потрібно керувати

	згоду з боку своїх послідовників. Зазвичай зустрічається в державних установах, а також військових і громадських організаціях.	процесів; - система заохочень, заснована на заслугах	фаворитизм; - дуже чіткі ролі, обов'язки і очікування; - добре помітний набір процесів і правил	заохочення співробітників в особистому або професійній рості; - пригнічує творчість, новаторство і вільне мислення; - не сприяє співробітництву або побудові відносин всередині команд; - може ускладнювати реагування на зміни	командою, яка ставить безпеку роботи вище всього іншого; - якщо потрібно створити культуру, засновану на чесності, в якій людей просувають за досягнення бажаних результатів.
4	Харизматичне лідерство визначається лідером, який використовує свої комунікативні навички, переконливість і чарівність, щоб впливати на інших.	Кожен харизматичний лідер виглядає по-своєму. Однак є багато ключових характеристик, які поділяють більшість харизматичних лідерів: - сильний	- дуже надихає і мотивує; - заохочує почуття товариськості, співробітництва та єдності; - змушує послідовників відчувати, що їх чують і	- може стати більш зосередженим на собі, ніж на своїх людях; - має потенціал стати корисливим; - часто розглядається як поверхневий або лицемірний	Потрібно розвивати навички аудіювання. Працювати над розвитком і практикою своїх навичок активного слухання. Потреба в прозорості. Не потрібно хвалити співробітника або давати порожні обіцянки просто тому, що це звучить добре. Замість цього треба зробити ставку на чесність, щирість і

		<p>комунікатор; - чуйний і вмотивований; - привабливий; - оптимістичний</p>	<p>розуміють; - створює рух до позитивних змін.</p>		<p>відвертість в спілкуванні.</p>
5	<p>Трансформаційне лідерство – прагне змінити статус-кво</p>	<p>Трансформаційні лідери створюють бачення, засноване на виявлених потребах, і направляють свої команди до цієї єдиної мети через натхнення і мотивацію. Основна відмінність трансформаційного лідерства від інших стилів - фокус на зміні систем і процесів</p>	<p>- мотивація для команди; - сприяє побудові міцних відносин і заохочення співробітництва; - співробітникам можна надавати автономію у виконанні їх роботи; - може вести до творчості, зростання і емпатії в командах</p>	<p>- може викликати почуття нестабільності і порушити статус-кво; - сильний тиск на лідера, якому потрібно подавати приклад</p>	<p>Потрібно: 1. мати бачення, засноване на поточних потребах або існуючих проблемах. 2. Повідомляючи про своє бачення, потрібно питать відгуки і додаткові ідеї у команди - це підвищить їх зацікавленість в бізнесі. 3. Особиста турбота. Одна з найбільш безцінних рис трансформаційного лідера - здатність піклуватися про інших і виявляти емпатію. Трансформаційні лідери знаходять час, щоб дізнатися про членів своєї команди - від знання своїх улюблених захоплень до розуміння своїх кар'єрних цілей. 4. Довіра - надати співробітникам простір і довірити їм виконання своєї роботи</p>

6	Коучингове лідерство - стиль, який визначається співпрацею, підтримкою і керівництвом	Лідери коучингу зосереджені на виявленні кращих в своїх командах, допомагаючи їм долати перешкоди і досягати поставлених цілей. - обнадійливий; - уміє давати зворотний зв'язок і ставити корисні питання; - підтримуючий; - зосереджений на зростанні і розвитку інших	- заохочує двостороннє спілкування і співробітництво; - сприяє особистому та професійному розвитку співробітників; - зосереджений на підтримці, а не на засудженні; - створює можливості для зростання і творчого мислення	- ресурсовитратний, так як вимагає багато часу і енергії; - не завжди призводить до найшвидших і ефективних результатів; - може бути, не ідеальний вибір для компаній, що прагнуть до високого тиску або строго орієнтованих на результат	Потрібен активний зворотній зв'язок: - співробітники повинні мати можливість надавати зворотний зв'язок - незалежно від того, позитивний або негативний; - сприяти зростанню; - ставити правильні питання
7	Демократичне лідерство, яке також широко відоме як колективне лідерство, полягає в тому, щоб дозволити кільком людям брати участь в процесі	Демократичні лідери зазвичай мають певні характеристики: - розширення прав та можливостей; - єдність; - об'єктивність і чесність; - зосередженість на делегуванні	- заохочує співпрацю; - включає різноманітність думок і способів мислення; - підвищує залученість і продуктивність групи; - може привести	- думка меншості відкидається; - участь кількох людей може привести до більшої кількості прогалин у спілкуванні і плутанини; - ухвалення рішення може	Якщо співробітники не вміють критично мислити і приймати правильні рішення, не буде позитивних результатів. Навчання є важливим компонентом демократичного лідерства. Співробітникам потрібно постійно розвиватися, проходити курси, отримувати

	<p>прийняття рішень. Демократичний стиль вважається дуже справедливим і інклюзивним</p>	<p>повноважень; - відкритість.</p>	<p>до більш творчих рішень; - результат підтримується більшістю</p>	<p>зайняти більше часу; - некваліфікована або ненавчена група може привести до прийняття великої кількості непродуктивних рішень</p>	<p>наставництво і відкривати для себе можливості навчання, які допоможуть їм удосконалитися. Потрібно зберігати нейтралітет. Мета - полегшити процес прийняття рішень. При демократичному стилі лідерства деякі співробітники неминуче будуть незадоволені остаточним рішенням. Так що не треба ставитися строго до себе, коли учасники скаржаться на результат. Замість цього використовуйте це як можливість для поліпшення.</p>
8	<p>Спільне лідерство направлено на те, щоб спонукати людей працювати разом, долаючи організаційні кордони, для досягнення загальних цілей.</p>	<p>Характеристики спільних лідерів: - орієнтація на командну роботу; - здобути довіру; - орієнтація на самосвідомість</p>	<p>- може вести до більш творчого, новаторського мислення; - більше можливостей для різноманітності; - може зміцнити міжгрупові відносини; - створює довіру</p>	<p>- може привести до двозначності в ролях і обов'язках; - може викликати груповий конфлікт; - можлива боротьба за владу між лідерами</p>	<p>Розрив між баченням і діями або відсутність зворотного зв'язку можуть вплинути на всіх. Потрібно бути чесним, щоб допомогти один одному успішно управляти змінами. Визнати прогалини в навичках: більшість лідерів визнають свої сильні і слабкі сторони, але навіть у самих самоусвідомлених є невідомі</p>

			в організації		їм можливості. Працюйте з тренерами, які допоможуть вам виявити ваші недоліки. Вони можуть допомогти вам в партнерстві з лідерами вашої організації, чиї сильні сторони доповнюють ваші слабкості.
9	Лідерство-служіння ставить зростання і благополуччя своєї організації, співробітників і суспільства понад усе.	Лідер-слуга: - самовідданий і скромний; - відсутність інтересу до влади або матеріального забезпечення; - об'єднує; - дуже чуйний	- зосереджений на розвитку і зростанні інших; - може привести до підвищення продуктивності, інновацій та співпраці; - створює безпечне середовище; - знижує плінність кадрів і роз'єднаність; - підвищує довіру до лідерів	- може легко «згоріти»; - ресурсовитратний; - важко навчити інших лідерів менталітету служіння; - може знадобитися більше часу, щоб побачити результати або досягти цілей	Може принести користь практично будь-якій організації. Однак, як і у випадку з будь-яким стилем лідерства, все ж є потенційні підводні камені. Щоб їх уникнути: знайдіть час для себе. Як лідер-слуга, ви отримуєте енергію від того, щоб ставити на перше місце своїх людей. Це може виснажувати фізично і морально. Дуже важливо, регулярно знаходити час для себе, щоб розслабитися і подбати про свої потреби. Уникати надмірного залучення у справи. Хоча багатьом може і подобатися безумовна підтримка, але інші можуть відчувати себе

					обтяженими нею і вимагати більше місця. Нагадувати собі про цілі. Легко випустити з уваги більш важливі цілі і зосередитися на повсякденних потребах співробітників. Не треба жертвувати бізнес-цілями, щоб зосередитися тільки на своїх співробітниках.
10	Лідерство, засноване на принципах невтручання	Дотримується принципу невтручання і дає іншим свободу приймати рішення: - довірливий; - розуміє, коли втручатися, а коли поступатися місцем; - зосереджений на загальній картині	- дає можливість людям практикувати свої лідерські навички; - може привести до розвитку творчих здібностей та інновацій; - знижує страх перед невдачею; - заохочує довіру між членами команди і лідером; - прищеплює почуття	- може привести до низької продуктивності; - створити конфлікт між членами команди; - може призвести до плутанини щодо ролей та обов'язків; - неможливо бути ефективним з некваліфікованою або невмотивованою командою	Принцип невтручання стає все більш популярним на сучасних робочих місцях, які віддають перевагу великій свободі для співробітників. Хоча цей стиль, безумовно, підходить для багатьох організацій, він "не кращий вибір для всіх. Щоб уникнути потенційних пасток, є кілька критеріїв, яким лідери повинні відповідати в першу чергу: - зібрати кваліфіковану команду. Принцип невтручання в лідерство можливий тільки в тому випадку, якщо є високо

			незалежності		мотивована, незалежна і кваліфікована команда. Якщо застосувати підхід невтручання до команди початкового рівня, можна отримати провал. Бути спостережливим. Бути лідером невтручання не означає передати всю роботу команді та піти. Навпаки, такий стиль керівництва вимагає високого рівня спостереження. Навіть якщо не брати участі, завжди потрібно звертати увагу на свою команду. Фактично, частина того, щоб бути хорошим лідером невтручання, означає знати, коли втрутитися в потрібний момент.
--	--	--	--------------	--	--

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК
вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад
державної служби категорій "Б" і "В"
(затверджено наказом Національного агентства України з питань
державної служби 15.01.2021 № 4-21)

Вимоги до компетентності				
№	Вимога	Компоненти вимоги		Категорія посади державної служби
<i>Стратегічні компетентності</i>				
1.	Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> - вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; - сприяння всебічному розвитку особистості; - вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; - здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби 		"Б"
2.	Аналіз політики та планування заходів з її реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - здатність ідентифікувати суспільно значущу проблему, вирішення якої потребує формування відповідної державної політики, та формулювати варіанти її вирішення; - здатність застосовувати методи та інструменти аналізу політики, визначати позицію ключових заінтересованих сторін; - уміння визначати сильні та слабкі сторони альтернативних варіантів вирішення проблеми, можливості та загрози їх реалізації; - здатність розробляти та обґрунтовувати рекомендований план дій, визначати критерії/індикатори їх виконання та очікувані результати реалізації 		"Б"
3.	Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів	<ul style="list-style-type: none"> - уміння встановлювати чіткі, реальні, досяжні групові чи індивідуальні цілі та пріоритети; - уміння визначати орієнтири для досягнення групових чи індивідуальних цілей 		"Б"
4.	Стратегічне управління	<ul style="list-style-type: none"> - бачення загальної картини та довгострокових цілей; - здатність визначати напрям та формувати відповідні плани розвитку; 		"Б"

		<ul style="list-style-type: none"> - вміння здійснювати оцінку гендерного впливу під час формування, впровадження та аналізу державної політики; - рішучість та наполегливість у впровадженні змін; - залучення впливових сторін; - оцінка ефективності на корегування планів 		
<i>Управлінські компетентності</i>				
5.	Прийняття ефективних рішень	<ul style="list-style-type: none"> - здатність приймати вчасні та виважені рішення; - аналіз альтернатив; - спроможність іти на виважений ризик; - автономність та ініціативність щодо пропозицій і рішень 	"Б"	
6.	Впровадження змін	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на реорганізацію для спрощення, підвищення прозорості та ефективності; - здатність впроваджувати інноваційні рішення, рішучість та орієнтованість на результат; - здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них, спрямованість на залучення зацікавлених сторін; - вміння оцінювати ефективність впровадження змін 	"Б"	
7.	Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - делегування та управління результатами; - управління мотивацією; - наставництво та розвиток талантів; - стимулювання командної роботи та співробітництва 	"Б"	
<i>Організаційні компетентності</i>				
8.	Управління організацією роботи	<ul style="list-style-type: none"> - чітке бачення цілі; - ефективне управління ресурсами; - чітке планування реалізації; - ефективне формування та управління процесами 	"Б"	
9.	Управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на застосування інструментів проєктного менеджменту, в тому числі з використанням цифрових технологій, вибір найбільш оптимальних методів планування часу та шляхів досягнення результату; - вміння ідентифікувати проблему та її причини, обґрунтувати альтернативи її вирішення; - здатність визначити обмеження проєкту (час, ресурси, зміст) та їх взаємозв'язок із якістю 	"Б"	

		проєкту, бачення кінцевого результату (продукту) проєкту		
10.	Делегування завдань	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння алгоритму та процесів, необхідних для виконання завдання, передачі функцій та повноважень; - уміння розподілити завдання між декількома працівниками та сформувавши у них правильне розуміння кінцевої мети та очікуваного результату; - здатність здійснювати супровід, моніторинг та контроль делегованих завдань, оцінювати ефективність їх виконання 	"Б"	
11.	Ефективність координації з іншими	<ul style="list-style-type: none"> - здатність налагоджувати зв'язки з іншими структурними підрозділами державного органу, представниками інших державних органів, в тому числі з використанням цифрових технологій; - уміння конструктивного обміну інформацією, узгодження та упорядкування дій; - здатність до об'єднання та систематизації спільних зусиль 	"Б"	"В"
<i>Аналітичні компетентності</i>				
12.	Робота з великими масивами інформації	<ul style="list-style-type: none"> - здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; - вміння систематизувати великий масив інформації; - здатність виділяти головне, робити чіткі, структуровані висновки 	"Б"	"В"
13.	Аналітичні здібності	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до логічного мислення, узагальнення, конкретизації, розкладання складних питань на складові, виділяти головне від другорядного, виявляти закономірності; - вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; - вміння аналізувати інформацію та робити висновки, критично оцінювати ситуації, прогнозувати та робити власні умовиводи 	"Б"	"В"
14.	Концептуальне та інноваційне мислення	<ul style="list-style-type: none"> - здатність сприймати інформацію та мислити концептуально; - здатність формувати закінчені (оформлені) пропозиції; - здатність формувати нові/інноваційні ідеї та підходи; - здатність здійснювати гендерний аналіз в 	"Б"	"В"

		процесі підготовки (оформлення) пропозицій та рішень		
15.	Ефективність аналізу та висновків	<ul style="list-style-type: none"> - здатність узагальнювати інформацію, у тому числі з урахуванням гендерної статистики; - здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; - здатність робити коректні висновки 	"Б"	"В"
<i>Виконавські компетентності</i>				
16.	Якісне виконання поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> - чітке і точне формулювання мети, цілей і завдань службової діяльності; - комплексний підхід до виконання завдань, виявлення ризиків; - розуміння змісту завдання і його кінцевих результатів, самостійне визначення можливих шляхів досягнення 	"Б"	"В"
17.	Самоорганізація та самостійність в роботі	<ul style="list-style-type: none"> - уміння самостійно організувати свою діяльність та час, визначати пріоритетність виконання завдань, встановлювати черговість їх виконання; - здатність до самомотивації (самоуправління); - вміння самостійно приймати рішення і виконувати завдання у процесі професійної діяльності 	"Б"	"В"
18.	Багатозадачність	<ul style="list-style-type: none"> - здатність концентрувати (не втрачати) увагу на виконанні завдання; - уміння розкладати завдання на процеси, спрощувати їх; - здатність швидко змінювати напрям роботи (діяльності); - уміння управляти результатом і бачити прогрес 	"Б"	"В"
19.	Досягнення результатів	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до чіткого бачення результату діяльності; - вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; - вміння запобігати та ефективно долати перешкоди 	"Б"	"В"
20.	Цифрова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> - вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; - вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; 	"Б"	"В"

		<p>вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі;</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; - здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані; - вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміння користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); - здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку 		
<i>Комунікативні компетентності</i>				
21.	Проведення публічних виступів	<ul style="list-style-type: none"> - вміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок; - здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію; - уміння застосовувати прийоми ораторського мистецтва 	"Б"	"В"
22.	Комунікація та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; - здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; - вміння публічно виступати перед аудиторією; - здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації 	"Б"	"В"
23.	Ведення ділових переговорів	<ul style="list-style-type: none"> - уміння підготувати взаємовигідні варіанти співпраці / вирішення питання; - уміння визначати інтереси сторін, аналіз їх сильних та слабких позицій; - уміння побудови аргументації та контраргументації 	"Б"	"В"

24.	Обґрунтування власної позиції	<ul style="list-style-type: none"> - здатність правильно розставляти акценти та аргументувати позицію; - вміння правильно формулювати тези; - вміння використовувати прийоми, методи порівняння і узагальнення, доведення аргументів прикладами 	"Б"	"В"
25.	Ведення діалогу	<ul style="list-style-type: none"> - здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу; - спрямованість на відкрите прийняття рішення, яке є найбільш прийнятним для усіх учасників діалогу, враховує озвучені ними інтереси та потреби; - орієнтація на представлення різних поглядів та думок на предмет обговорення; - здатність брати відповідальність за керування процесом діалогу 	"Б"	"В"
26.	Управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на припинення конфліктної ситуації, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту; - спрямування на досягнення спільних цілей та врахування інтересів усіх учасників, об'єктивне обговорення проблемних питань; - керування своїми емоціями, розуміння емоцій учасників; - орієнтація на запобігання конфліктних ситуацій 	"Б"	"В"
<i>Особистісні компетентності</i>				
27.	Командна робота та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння ваги свого внеску у загальний результат (структурного підрозділу / державного органу); - орієнтація на командний результат; - готовність працювати в команді та сприяти колегам у їх професійній діяльності задля досягнення спільних цілей; - відкритість в обміні інформацією 	"Б"	"В"
28.	Наставництво персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - здатність навчати та передавати здобутий професійний досвід колегам; - орієнтація на формування і розвиток професійних компетентностей колег; - сприяння адаптації працівників в колективі 	"Б"	"В"
29.	Уважність до деталей	<ul style="list-style-type: none"> - здатний помічати окремі елементи та акцентувати увагу на деталях у своїй роботі; - здатний враховувати деталі при прийнятті рішень 	"Б"	"В"

30.	Тактовність та повага до інших точок зору	<ul style="list-style-type: none"> - толерантне, ввічливе та шанобливе ставлення до людей; - уміння слухати та розуміти співрозмовника, визначати його реакцію на висловлювання або вчинок та при необхідності коригувати свою поведінку з метою недопущення неприємних для інших ситуацій чи настання небажаних наслідків; - визнання, об'єктивна оцінка та взяття до уваги пропозицій та коментарів інших осіб; повага до інших точок зору незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками 	"Б"	"В"
31.	Креативність	<ul style="list-style-type: none"> - схильність до новаторства, винахідливості, експериментів; - критичне ставлення до існуючих процесів та самостійність суджень; - здатність виходити за рамки звичних уявлень та бачити проблему під іншим кутом зору 	"Б"	"В"
32.	Орієнтація на професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до самовдосконалення в процесі виконання професійної діяльності; - уміння виявляти і працювати зі своїми сильними і слабкими сторонами, визначати потреби в професійному розвитку; - ініціативність щодо підвищення професійних компетентностей, самовдосконалення, самоосвіти 	"Б"	"В"
33.	Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; - усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; - здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати 	"Б"	"В"
34.	Ініціативність	<ul style="list-style-type: none"> - здатність пропонувати ідеї та пропозиції без спонукання ззовні; - усвідомлення необхідності самостійно шукати можливості якісного та ефективного виконання своїх посадових обов'язків 	"Б"	"В"

35.	Доброчесність	<ul style="list-style-type: none"> - здатність спрямовувати власні дії на захист публічних інтересів, утримуватись від конфлікту між приватними та публічними інтересами, ефективно розпоряджатись державними ресурсами; - здатність дотримуватися правил етичної поведінки, порядності, чесності, справедливості, підзвітності; - усвідомлення обмеження у виявленні переваг, прихильності та/або негативного ставлення до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських, релігійних та інших організацій 	"Б"	"В"
36.	Стресостій- кість	<ul style="list-style-type: none"> - вміння розуміти та управляти своїми емоціями; - здатність до самоконтролю; - здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики; - оптимізм 	"Б"	"В"
37.	Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення необхідності запровадження змін для ефективного функціонування державної служби; - позитивне ставлення та відкритість до змін і нововведень; - здатність регулювати та пристосовувати власну поведінку до обставин, що змінюються 	"Б"	"В"
38.	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - чітке бачення своєї місії на обраній посаді в державному органі; - розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади 	"Б"	"В"

**Топ-3 професійних компетентностей державних службовців категорії «Б»,
які потребують удосконалення**

(за адміністративно-територіальними одиницями) у 2018 році

Адміністративно-територіальна одиниця	Топ-1	Топ-2	Топ-3
Вінницька	професійні знання	знання законодавства	впровадження змін
Волинська	знання законодавства	управління організацією роботи та персоналом	професійні знання
Дніпропетровська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Донецька	професійні знання	знання законодавства	впровадження змін
Житомирська	знання законодавства	професійні знання	комунікації та взаємодія
Закарпатська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Запорізька	знання законодавства	впровадження змін	професійні знання
Івано-Франківська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Київська	знання законодавства	впровадження змін	професійні знання
Кіровоградська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін

Луганська	знання законодавства	професійні знання	управління організацією роботи та персоналом
Львівська	знання законодавства	впровадження змін	впровадження змін
Миколаївська	знання законодавства	професійні знання	управління організацією роботи та персоналом
Одеська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Полтавська	знання законодавства	впровадження змін	особистісні компетенції
Рівненська	знання законодавства	впровадження змін	управління організацією роботи та персоналом
Сумська	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Тернопільська	знання законодавства	впровадження змін	<u>лідерство</u>
Харківська	знання законодавства	впровадження змін	професійні знання
Херсонська	знання законодавства	впровадження змін	професійні знання
Хмельницька	знання законодавства	професійні знання	впровадження змін
Черкаська	знання законодавства	впровадження змін	управління організацією роботи та персоналом

Чернівецька	знання законодавства	впровадження змін	прийняття ефективних рішень
Чернігівська	знання законодавства	професійні знання	управління організацією роботи та персоналом

**Топ-3 професійних компетентностей державних службовців категорії «Б»,
які потребують удосконалення**

(за адміністративно-територіальними одиницями) у 2020 році

Адміністративно-територіальна одиниця	Топ-1	Топ-2	Топ-3
Вінницька	управління організацією роботи та персоналом	професійні знання	впровадження змін
Волинська	професійні знання	прийняття ефективних рішень	<u>лідерство</u>
Дніпропетровська	впровадження змін	управління організацією роботи та персоналом	професійні знання
Донецька	професійні знання	прийняття ефективних рішень	<u>лідерство</u>
Житомирська	професійні знання	комунікація та взаємодія	<u>лідерство</u>
Закарпатська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Запорізька	цифрова грамотність	професійні знання	впровадження змін
Івано-Франківська	цифрова грамотність	впровадження змін	комунікація та взаємодія
Київська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Кіровоградська	цифрова грамотність	професійні знання	комунікація та взаємодія
Луганська	професійні знання	цифрова грамотність	комунікація та взаємодія

Львівська	професійні знання	впровадження змін	управління організацією роботи та персоналом
Миколаївська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Одеська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Полтавська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Рівненська	професійні знання	впровадження змін	цифрова грамотність
Сумська	професійні знання	<u>лідерство</u>	впровадження змін
Тернопільська	цифрова грамотність	впровадження змін	професійні знання і комунікація та взаємодія
Харківська	професійні знання	впровадження змін	управління організацією роботи та персоналом та цифрова грамотність
Херсонська	професійні знання	цифрова грамотність	впровадження змін
Хмельницька	професійні знання	впровадження змін	<u>лідерство</u> та цифрова грамотність
Черкаська	професійні знання	прийняття ефективних рішень	впровадження змін
Чернівецька	професійні знання	цифрова грамотність	комунікація та взаємодія
Чернігівська	професійні знання	прийняття ефективних рішень	цифрова грамотність

ПЕРЕЛІК**пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2021 році***

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

1. Загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації:

- вперше призначених на посади державної служби категорії "А", "Б", "В" (протягом року з дня їх призначення на посаду);
- державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", "Б", "В" (не рідше одного разу на три роки);
- державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів (з іноземних мов);
- державних службовців органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;
- уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;
- фахівців з питань реформ;
- з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- з питань управління публічними фінансами.

2. Загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації:

- членів конкурсних комісій для відбору осіб на зайняття посад фахівців з питань реформ;
- державних службовців органів юстиції, юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади;
- уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції.

3. Загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації з питань:

- гендерної рівності;
- державної політики цифрового розвитку;
- детінізації доходів;
- дотримання прав людини та протидії дискримінації;
- електронного урядування та електронної демократії;
- євроатлантичної інтеграції;
- європейської інтеграції;
- забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю;
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- кібербезпеки;
- комунікації та взаємодії;
- **лідерства**;
- національно-патріотичного виховання дітей та молоді;
- стратегічного управління та планування;
- стратегічних комунікацій;
- удосконалення рівня володіння державною мовою;
- управління змінами (впровадження або сприйняття змін);
- управління персоналом на державній службі;
- управління публічними фінансами.

* Перелік не є вичерпним та може бути доповнений іншими напрямами (темами) у разі внесення змін до стратегічних документів державного рівня або прийняття нових нормативно-правових актів, що передбачатимуть необхідність підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за іншими напрямами (темами).

ПЕРЕЛІК

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

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

1. Загальні професійні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації:

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

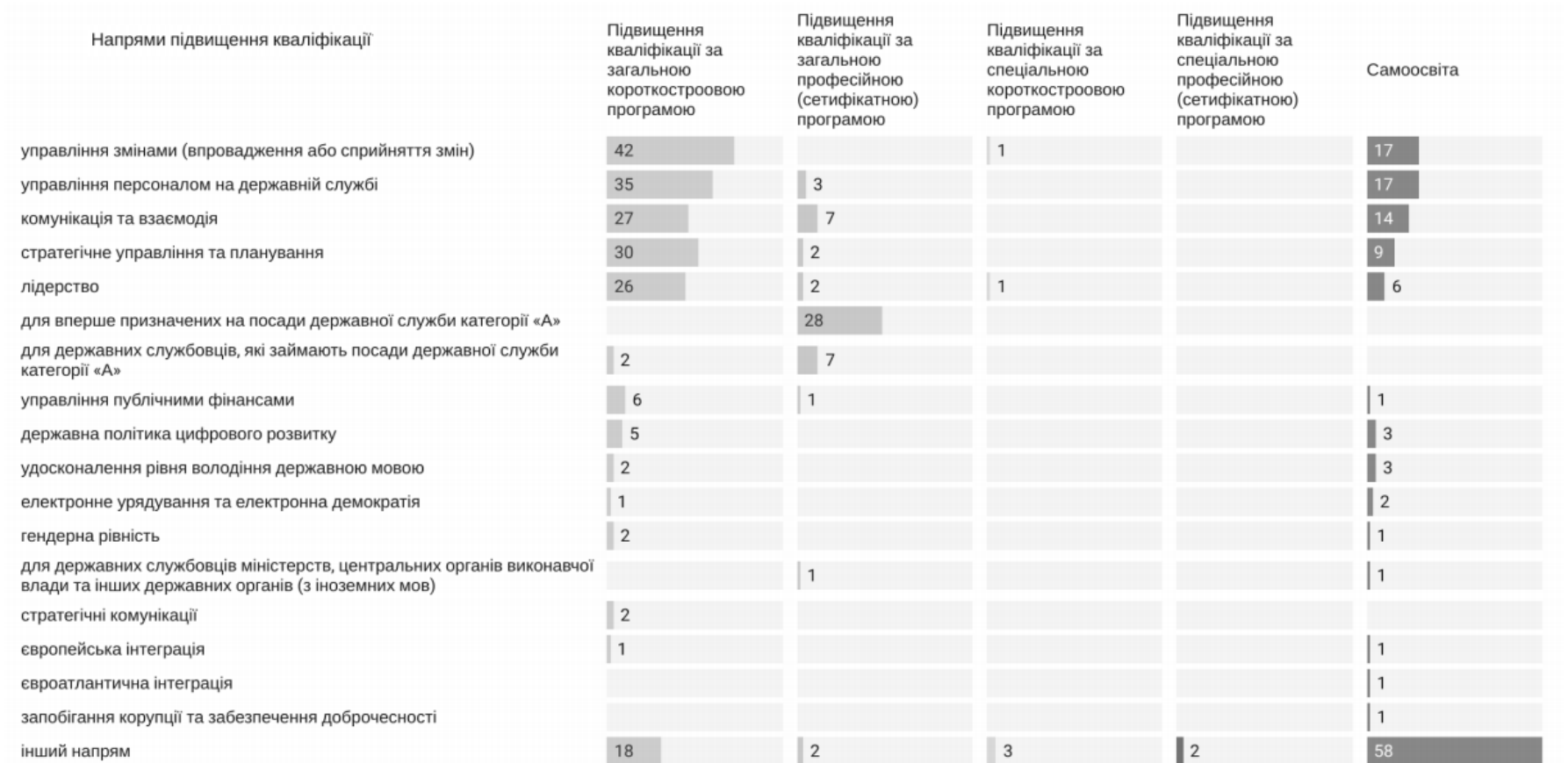
2. Загальні короткострокові програми підвищення кваліфікації з питань:

- впровадження інструментів діджиталізації в місцевих державних адміністраціях;
- гендерної рівності;
- детінізації доходів;
- дотримання прав людини та протидії дискримінації;
- євроатлантичної інтеграції;
- європейської інтеграції;
- забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю;
- запобігання корупції;
- інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- комунікації та взаємодії;
- **лідерства**;
- організації діяльності голів місцевих державних адміністрацій в умовах реформ;
- реалізації державної регіональної політики;

- стратегічного управління та планування;
- стратегічних комунікацій;
- управління змінами;
- управління персоналом на державній службі;
- управління публічними фінансами.

* Перелік не є вичерпним та може бути доповнений іншими напрямами (темами) у разі внесення змін до стратегічних документів державного рівня або прийняття нових нормативно-правових актів, що передбачатимуть необхідність підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за іншими напрямами (темами).

Індивідуальні потреби державних службовців категорії «А» за видами професійного навчання та напрямками підвищення кваліфікації



Created with Datawrapper

Підвищення кваліфікації за загальною короткостроовою програмою
 Підвищення кваліфікації за загальною професійною (сетифікатною) програмою
 Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроовою програмою
 Підвищення кваліфікації за спеціальною професійною (сетифікатною) програмою
 Самоосвіта

МЕТОДИЧНІ РОЗРОБКИ
щодо діагностики, розвитку та оцінки лідерських компетентностей у
державних службовців

Методика «Лідер»

Ця методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. Дана якість важливо для педагога, оскільки він повинен бути лідером, принаймні - в дитячому колективі.

У даній методиці випробовуваний відповідає на 50 запитань, і з його відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє він персональними психологічними якостями, необхідними лідеру. З двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати і відзначити тільки один.

Текст опитувальника

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) немає.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви? а) так, б) немає.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам по службовому становищу, відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) немає.
4. Коли ви були дитиною, подобалося вам бути лідером серед однолітків?
а) так, б) немає.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?
а) так, б) немає.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) немає.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?
а) так, б) немає.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у порадику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
а) так, б) немає.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) немає.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так, б) немає.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б)

немає.

12. Чи вважаєте ви, що робите на людей значне (імпозантна) враження? а) так, б)

немає.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) немає.

14. Губитеся ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так, б) немає.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) немає.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;

б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яке з цих двох думок вам ближче:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ньому;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми,

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) немає.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька? а) так, б) немає.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) немає.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?
- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є вона? а) так, б) немає.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?
- а) так, б) немає.
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) немає.
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
- а) самий компетентна людина;
 - б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і по гідності оцінити людей?
- а) так, б) немає.
28. поважаєте ви дисципліну? а) так, б) немає.
29. Який з наступних двох керівників для вас важливіше?
- а) той, який все вирішує сам;
 - б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте?
- а) колегіальний, б) авторитарний.
31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?
- а) так, б) немає.
32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?
- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;
 - б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильним, але інші з ним не згодні?
- а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. підпорядковується ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь? а) так, б) немає.
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) немає.
36. Що б ви хотіли?
- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
б) працювати самостійно, без керівника.
37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошою, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?
- а) згоден, б) не згоден.
38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а, що не виходячи з власної потреби? а) так, б) немає.
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) немає.
40. Як ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?
- а) у мене опускаються руки;
б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи робите ви закиди людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) немає.
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? а) так, б) немає.
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?
- а) введу потрібні зміни негайно;
б) буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.
44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) немає.
45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) немає.
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?
- а) так, б) немає.

47. Ким ви хотіли б стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

- а) могутню і урочисту,
- б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми? а) так, б) немає.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) немає.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума балів, отриманих випробуванням.

ключ: 1а, 2а, 36,4а, 5а, 6б, 7а, 86,96,10а, 11а, 12а, 136,146,15а, 166,17а, 186,196,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 256,26а, 276, 28а, 296,306, 31а, 32а, 336,34а, 356,366,37а, 386,39а, 406,41а, 42а, 43а, 44а, 456, 46а, 476,48а, 496,506.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, випробуваний отримує 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильний до диктату.

Методика «Ефективність лідерства»

Даний опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності. У ньому також на питання необхідно відповідати однозначно: «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. Чи прагнете ви до використання у своїй роботі новітніх досягнень?
а) так, б) немає.
2. Чи прагнете ви до співпраці з іншими людьми? а) так, б) немає.
3. Яка мова в спілкуванні з колегами ви віддаєте перевагу?
а) короткий, ясний, точний;
б) емоційний, образний, з натяками і підтекстом.
4. Роз'яснюєте ви іншим причини та підстави прийнятих вами рішень? а) так, б) немає.
5. Чи довіряють вам люди, які постійно або тимчасово перебувають у вашому підпорядкуванні? а) так, б) немає.
6. Чи втягуєте ви всіх виконавців спільної справи в обговорення пов'язаних з ним питань, якщо на вас покладений обов'язок ними керувати? а) так, б) немає.
7. Чи заохочуєте ви в підлеглих вам людей прояв самостійності, незалежності в роботі й ініціативи? а) так, б) немає.
8. Чи пам'ятаєте ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь? а) так, б) немає.
9. Чи надаєте ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, які ставите перед ними? а) так, б) немає.
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими?
а) так, б) немає.
11. Чи допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують?
а) так, б) немає.
12. Чи висловлюєте ви подяку підлеглому за добре виконану роботу? а) так, б) немає.

13. Чи прагнете ви шукати в людях кращі їхні якості й орієнтуватися на них у спільній роботі? а) так, б) немає.

14. Чи знаєте ви про те, як найкращим чином використовувати позитивні якості, наявні у ваших підлеглих, в роботі?

а) так, б) немає.

15. Чи знаєте ви інтереси і потреби ваших підлеглих? а) так, б) немає.

16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем? а) так, б) немає.

17. Дякуєте ви співробітникам за роботу в присутності інших?

а) так, б) немає.

18. Чи робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій обстановці?

а) наодинці, б) в присутності інших.

19. Чи відзначаєте ви гарну роботу своїх підлеглих, доповідаючи про підсумки своєму керівникові? а) так, б) немає.

20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим? а) так, б) немає.

21. Чи прагнете ви доводити до підлеглих всю основну інформацію, що отримується від своїх безпосередніх керівників і організацій?

а) так, б) немає.

22. Чи розкриваєте ви значення роботи, виконуваної кожним з ваших підлеглих, для спільної справи? а) так, б) немає.

23. Чи залишаєте ви собі та підлеглим час для планування роботи?

а) так, б) немає.

24. Чи є у вас план підвищення своєї кваліфікації? а) так, б) немає.

25. Чи є у ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні плани подібного роду)? а) так, б) немає.

26. Чи регулярно ви читаєте спеціальну літературу? а) так, б) немає.

27. Чи маєте ви бібліотеку новітньої літератури за вашою спеціальністю?

а) так, б) немає.

28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я, збереження та підвищення працездатності? а) так, б) немає.

29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу? а) так, б) немає.
30. Чи проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості та підвищення ефективності їх роботи?
а) так, б) немає.
31. Чи знаєте ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу? а) так, б) немає.
32. Чи з бажанням ви займаєтеся розбором скарг і задоволенням персональних прохань, які надходять від підлеглих? а) так, б) немає.
33. Чи зберігаєте ви психологічну дистанцію в спілкуванні з підлеглими? а) так, б) немає.
34. Чи ставитеся ви до своїх підлеглих з увагою і повагою?
а) так, б) немає.
35. Чи впевнені ви в собі? а) так, б) немає.
36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони? а) так, б) немає.
37. Чи часто ви проявляєте творчість у роботі? а) так, б) немає.
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах і т.п.? а) так, б) немає.
39. Чи достатньо гнучко ви поводитесь при прийнятті рішень і в спілкуванні з людьми? а) так, б) немає.
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо буде потрібно?
а) так, б) немає.

Ключ

Якщо ця методика використовується для самооцінки керівника, то виникає небезпека перекручування результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе в кращому світлі або просто недостатнього усвідомлення людиною своїх особливостей. Тому окрім даного тесту рекомендується провести аналіз 360⁰, а потім узагальнювати отримані результати.

За кожну позитивну відповідь на запропоновані питання («так») випробуваний одержує 1 бал, а за кожну негативну («ні») - 0 балів.

Якщо випробуваний одержить від 30 до 40 балів, то стиль його керівництва (з урахуванням висловленого вище зауваження) вважається високоефективним.

Якщо сума балів виявилася в межах від 11 до 29, то стиль керівництва розглядається як середноефективний.

Якщо загальна сума балів виявилася 10 і менше, то стиль керівництва даної людини розглядається як малоефективний і йому не рекомендується бути керівником колективу або групи.

АНКЕТА

зворотного зв'язку від учасника професійного навчання*

1. Прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності)

учасника професійного навчання

2. Категорія посади

Б В
(категорія посади державної служби)

4 5 6 7
(категорія посади в органі місцевого самоврядування)

3. Найменування посади

4. Найменування структурного підрозділу

5. Найменування самостійного структурного підрозділу

6. Стаж роботи на посаді

- до 1-го року
 від 1-го року до 3-х років
 більше 3-х років

7. Вид професійного навчання, результати якого оцінюються:

- підготовка (у рік присвоєння кваліфікації магістра за спеціальністю, необхідною для професійної діяльності на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування)
 підвищення кваліфікації
 стажування
 самоосвіта

8. Період навчання за програмою підвищення кваліфікації / строку проходження стажування (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

9. Назва освітньо-професійної програми підготовки / програми підвищення кваліфікації / тема стажування (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

10. Найменування суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (у разі оцінювання результативності самоосвіти цей пункт не заповнюється)

11. У разі проходження стажування зазначити місце проходження (найменування державного органу/ органу місцевого самоврядування, установи, організації, країни, де проводилося стажування)

12. Форми самоосвіти (обрати усі реалізовані варіанти):

- участь у заходах з обміну досвідом;
- онлайн курси на освітніх е-платформах;
- участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах
- підготовка та публікація монографій, посібників, статей, тез доповідей, навчальних підручників, навчальних посібників, словників, довідників;
- навчання на робочому місці (самостійне вивчення нормативно-правових актів, наукової та фахової літератури, проведення та участь в майстер-класі, презентації, здійснення наставництва)
- внутрішні навчання;
- інші форми самоосвіти, а саме:

13. Чи обговорювали Ви зі своїм безпосереднім керівником результати професійного навчання?

- так
- ні (вказіть чому)?

важко відповісти / не знаю

14. У якій мірі Ви використали в службовій діяльності знання, уміння та навички, набуті/удосконалені під час професійного навчання?

- у повній мірі
- більшою мірою
- меншою мірою
- нічого не використано

15. Якщо набуті/удосконалені під час професійного навчання знання, уміння та навички не використано в службовій діяльності, то які причини цьому?

- я не отримав (не отримала) під час професійного навчання знання, уміння та навички, які можна застосувати в службовій діяльності
- впровадження набутих/удосконалених під час професійного навчання знань, умінь та навичок вимагає багато часу
- набуті/удосконалені під час професійного навчання знання, уміння та навички суперечать усталеним методам роботи
- не було можливості
- моя робота оптимізована та не потребує змін
- інше (уточніть, що саме)

16. Пропозиції щодо подальшої організації професійного навчання

17. Оцініть результативність свого навчання з підготовки та/або підвищення кваліфікації, проходження стажування, самоосвіти, зазначивши наскільки Ви погоджуєтесь з відповідними

твердженнями (під час відповіді використайте шкалу від 0 до 5, де 5 - абсолютно погоджуюся з твердженням, 0 - абсолютно не погоджуюся з твердженням).

Твердження	Оцінка					
1	2					
17.1. Програма підготовки / підвищення кваліфікації / стажування або зміст самоосвіти відповідає моїм потребам у навчанні	0	1	2	3	4	5
17.2. Завдяки підготовці / підвищенню кваліфікації / стажуванню/самоосвіті я набув (набула) необхідні для здійснення службової діяльності знання	0	1	2	3	4	5
17.3. Завдяки підготовці / підвищенню кваліфікації / стажуванню/самоосвіті я набув (набула) або удосконалив (удосконалила) необхідні для здійснення службової діяльності уміння, навички	0	1	2	3	4	5
17.4. Я застосував (застосувала) отримані знання, уміння, навички у службовій діяльності	0	1	2	3	4	5
17.5. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам покращилась якість службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.6. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам підвищилась ефективність службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.7. Завдяки набутим та/або вдосконаленим знанням, умінням і навичкам підвищилась результативність службової діяльності	0	1	2	3	4	5
17.8. Загальна кількість балів (рядки 17.1 + 17.2 + 17.3 + 17.4 + 17.5 + 17.6 + 17.7)						
17.9. Показник результативності професійного навчання, %: $RPN_i = (\text{загальна кількість балів (рядок 17.8)} \div 100) \cdot 35$						

Дата заповнення анкети ____ . ____ .20 ____

* Заповнюється у разі прийняття рішення суб'єкта призначення на посади державної служби (сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради про проведення оцінювання результативності професійного навчання).

ПРИКЛАДИ

**взаємозв'язку вимог до компетентності з основними посадовими
обов'язками**

Посада (категорія посади)	Основні посадові обов'язки	Вимоги до компетентності
Керівник уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції (категорія "Б")*	<p>організація, контроль та взаємодія щодо заходів запобігання та виявлення корупції;</p> <p>організація роботи з управління корупційними ризиками;</p> <p>координація та здійснення методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції;</p> <p>здійснення заходів з виявлення та сприяння врегулюванню конфлікту інтересів, дотриманню антикорупційних обмежень працівниками органу;</p> <p>забезпечення вимог антикорупційного фінансового контролю;</p> <p>організація роботи з повідомленнями про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення та інших порушень <u>Закону України "Про запобігання корупції"</u>;</p> <p>здійснення співпраці з викривачами, забезпечення дотримання їхніх прав та гарантій захисту</p>	<p>Доброчесність</p> <p>Управління організацією роботи</p> <p>Прийняття ефективних рішень</p> <p>Аналітичні здібності</p> <p>Ефективність координації з іншими</p>
Керівник апарату державної адміністрації (категорія "Б")	<p>організація, забезпечення ефективної роботи апарату державної адміністрації, контроль виконавської дисципліни;</p> <p>організація реалізації державної політики з питань управління персоналом, державної та регіональної політики у сфері інформатизації місцевих органів виконавчої влади;</p> <p>призначення та звільнення працівників, які пройшли конкурсний відбір на</p>	<p>Встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів</p> <p>Управління організацією роботи</p> <p>Управління персоналом</p> <p>Прийняття ефективних рішень</p> <p>Комунікація та взаємодія</p>

	<p>вакантні посади державної служби в апараті державної адміністрації, структурних підрозділах державної адміністрації без статусу юридичних осіб, та звільнення в установленому порядку, а також виконання функції роботодавця стосовно працівників, які не є державними службовцями;</p> <p>забезпечення підготовки пропозицій щодо структури та штатного розпису, чисельності, фонду оплати праці та видатків на утримання структурних підрозділів апарату державної адміністрації у межах передбачених асигнувань;</p> <p>забезпечення та контроль дотримання правил внутрішнього службового (трудового) розпорядку, виконавської та службової дисципліни в апараті державної адміністрації;</p> <p>контроль стану виконання структурними підрозділами державної адміністрації та її апарату, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень і доручень голови обласної державної адміністрації;</p> <p>видання наказів і доручень з питань, що належать до його компетенції;</p> <p>забезпечення підготовки проєктів перспективних і поточних планів роботи, інших заходів державної адміністрації, організовує контроль за їх виконанням</p>	
<p>Заступник начальника Управління документообігу та адміністративно-ресурсного забезпечення - начальник відділу документообігу,</p>	<p>здійснення оперативного керівництва та координації роботи Відділу, розподіл обов'язків між працівниками, контроль виконання ними своїх завдань, а саме:</p> <p>організація попереднього розгляду документів, що надійшли до державного органу;</p> <p>організація здійснення реєстрації та</p>	<p>Уважність до деталей Управління організацією роботи Ефективність координації з іншими Відповідальність Комунікація та взаємодія</p>

<p>моніторингу та архіву (категорія "Б")</p>	<p>ведення обліку документів державного органу, у т. ч. наказів державного органу з основної діяльності та з адміністративно-господарських питань;</p> <p>організація діловодства за зверненнями громадян у державному органі;</p> <p>забезпечення здійснення реєстрації запитів на інформацію та моніторинг їх виконання;</p> <p>організація моніторингу стану виконання управлінських рішень та контроль за відповідністю їх виконання поставленому завданню;</p> <p>забезпечення ведення реєстрації, обліку та зберігання документів, що становлять службову інформацію. Забезпечення в межах своєї компетенції збереження у Відділі інформації з обмеженим доступом відповідно до законодавства;</p> <p>організація роботи з документаційним фондом державного органу, а саме: документообіг, формування справ та їх зберігання; збереження документаційного фонду державного органу та користування ним;</p> <p>розроблення Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу;</p> <p>розроблення зведеної номенклатури справ державного органу;</p> <p>контроль дотримання структурними підрозділами державного органу вимог Інструкції з електронного діловодства державного органу та Інструкції з діловодства державного органу;</p> <p>засвідчення копій документів</p>	
--	---	--