

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Формування професійних якостей лідера для роботи в органі  
публічної влади»**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Коломієць Марина**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

д.е.н., професор

**Чмир Олена Сергіївна**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## АНОТАЦІЯ

**Коломієць М. Формування професійних якостей лідера для роботи в органі публічної влади.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 69 с.

Магістерська робота присвячена формуванню механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в умовах реформування публічного управління в Україні.

Обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу. Проведено оцінку тенденцій розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні зарубіжних країн, що показав відсутність уніфікованих універсальних компетентностей лідерства для країн.

Визначено, що модернізація сфери публічного управління в Україні актуалізує завдання становлення керівників-лідерів, які володіють навичками управління ефективністю та розвитку людських ресурсів, емоційним інтелектом, неупередженістю при виробленні рішень, технологіями побудови ефективної комунікації та взаємодії тощо. Практичні аспекти формування професійних якостей лідера досліджено на прикладі.

Визначено основні стратегічні пріоритети розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади треба: забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки державних службовців; розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом формування дієвого механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та імплементація його в практику діяльності органів публічного управління. Все це сприятиме успішній модернізації

системи підготовки лідерів у системі державного управління та у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби в державі.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, публічне управління, навчання, тренінги, компетенції, лідерські якості.

## SUMMARY

Kolomiets M. Formation of professional qualities of a leader to work in a public authority. Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2021. 69 p.

The master's thesis is devoted to the formation of a mechanism for developing the leadership potential of civil servants in the context of public administration reform in Ukraine.

It is substantiated that leadership in public administration has a number of specific characteristics that are transformed depending on the conditions of implementation and time. An assessment of trends in the development of leadership competencies in public administration of foreign countries, which showed the lack of unified universal leadership competencies for countries.

The main strategic priorities for the development of leadership potential in public authorities have been identified: providing the authorities with qualified management staff; improving the system of professional training of civil servants; development of necessary skills and competencies by forming an effective mechanism for the development of leadership potential at the state level and its implementation in the practice of public administration.

**Key words:** leader, leadership, public administration, education, trainings, competencies, leadership qualities.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	8
1.1. Поняття «лідер» та «лідерство» у публічному управлінні .....	8
1.2. Зарубіжний досвід розвитку лідерства в органах публічної влади .....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	18
2.1. Аналіз професійних якостей керівників органу публічного управління .....	18
2.2. Оцінювання лідерського потенціалу керівників органу публічного управління .....	32
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	40
3.1. Стратегічні напрями формування механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади .....	40
3.2. Забезпечення розвитку лідерських компетентностей для роботи в органі публічної влади .....	51
ВИСНОВКИ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ .....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне суспільство зазнає помітних перетворень у всіх сферах життя. В умовах розвитку політичного та соціально-економічного напрямів України актуальною стає проблема формування потенційних лідерів у сфері публічного управління, здатних успішно вирішувати проблеми сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Зараз, здебільшого, законодавство не встановлює вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб публічної влади, що призводить до того, що ключові суб'єкти, наділені владними повноваженнями, які повинні поєднувати в собі якості керівника та лідера, в більшості випадків не готові до лідерства: не мають відповідних знань та вмінь щодо його формування та розвитку.

Мистецтво та професіоналізм високопосадовців в управлінні мікро- та макросистемами проявляється у вмінні користуватися владою, вибираючи оптимальний баланс між єдиноначальністю та колегіальністю, централізмом та демократією. У зв'язку з цим потреба у суттєвому удосконаленні якісних характеристик владної діяльності лідерів-управлінців, необхідність у виборі найбільш ефективних та дієвих інструментів формування сучасних лідерів в органах публічної влади в даний час набуває особливої значимість. Оскільки саме від цих суб'єктів залежить ефективність, легітимність, авторитет, соціальна сила, висока моральність влади та конструктивна дієвість управлінських рішень на різних рівнях публічної влади.

Значний внесок у вирішення сучасних питань, які стосуються розвитку лідерства в структурі публічної управління, зробили такі зарубіжні автори, як А.В. Антонова, О.І. Васильєва, Н.Т. Гончарук, С.А. Калашнікова, Н.А. Липовської, Є.Ю. Литвиновська, М.М. Логунова, В.В. Міщишина, Ю.Л. Мохова, М.С. Орлів, Т.В. Підлісна, С.М. Серьогін, А.А. Халецькі, А.О. Чечель. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань теоретичного та практичного характеру у сфері формування лідерського

потенціалу публічного управління, постає необхідність у комплексному дослідженні питань розвитку лідерських якостей у керівників середньої ланки органів державної влади.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування професійних якостей лідера в органі публічної влади для ефективної реалізації реформи публічного управління в Україні.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

визначено поняття «лідер» та «лідерство» у публічному управлінні;

опрацьовано зарубіжний досвід розвитку лідерства в органах публічної влади;

проведено аналіз професійних якостей керівників органу публічного управління;

здійснено оцінювання лідерського потенціалу керівників органу публічного управління

опрацьовано стратегічні напрями формування механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади;

визначено напрями забезпечення розвитку лідерських компетентностей для роботи в органі публічної влади.

**Об'єкт дослідження** є процес формування та розвитку професійних якостей лідера в органі публічної влади.

**Предмет дослідження** теоретичні і практичні аспекти формування та розвитку професійних якостей лідера в органі публічної влади України.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять наукові, науково-методичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем лідерства в органах публічної влади. У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи до аналізу явищ і процесів,

що супроводжують розвиток лідерства в органах публічної влади. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: методи аналізу і синтезу (під час визначення понятійного апарату, дослідженню особливостей лідерського потенціалу керівників Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області); метод системного аналізу (для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку лідерського потенціалу державних службовців, розробки профілю компетенцій «керівник» структурного підрозділу); метод формалізації (під час розробки заходів розвитку лідерських компетентностей для роботи в органі публічної влади).

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку лідерського потенціалу державних службовців, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби, ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що висновки і рекомендації, отримані під час написання дослідження адресовані органам публічного управління, можуть бути впроваджені в практику державного управління з метою розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1. Поняття «лідер» та «лідерство» у публічному управлінні

В даний час пріоритетного значення у дослідженні управлінської науки набувають питання лідерства. Підвищена увага до цієї проблематики пояснюють зростанням ролі людського чинника у публічному управлінні та посиленням його залежності від факторів і цінностей людських відносин. Лідерство можна назвати одним із унікальних феноменів суспільного життя, пов'язаним із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві та пронизує всі сфери життєдіяльності.

Лідерство, частіше за все, ототожнюється зі складним механізмом взаємодії лідерів та послідовників. Головними складовими частинами цього поняття є здатність лідера точно оцінювати ситуацію, знайти правильне вирішення завдань, впливати на розум і енергію людей, які свідомо і добровільно підпорядковуються йому, з метою мобілізації їх зусиль на виконання будь-якого рішення.

Існують різні визначення феномену лідерства. Так, лідерство сприймається як соціальні відносини домінування і підпорядкування групи, організації, суспільства, засновані на можливості лідерів приймати рішення і впливати; першість, чільне становище у чомусь; також лідерство сприймається як можливість здійснення влади та впливу всередині групи.

Б.Д. Паригін, наприклад, трактує лідерство як «...один із процесів організації та управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни і з оптимальним ефектом...» [29]. Він вважає, що феномен лідерства виникає внаслідок одночасної взаємодії двох факторів: об'єктивного та суб'єктивного.

С.А. Багрецов визначив лідерство як «...ступінь провідного впливу особистості члена групи на групу в цілому у напрямі оптимізації вирішення загальногрупового завдання...» [1].

Феномен лідерства, який є міждисциплінарною проблемою, активно почав розглядатися у «теорії рис». Засновником «теорії рис» вважається Є.Богардус. Він займався питанням про те, які саме «риси» (індивідуально-психологічні властивості, характеристики, якості тощо) роблять людину лідером. Так, Є. Богардус пише: «...Чудові інтелектуальні якості забезпечують особі видатне становище, яке рано чи пізно призводить до духовного лідерства...» [12, с. 40]. При цьому вчений виділяє три позиції:

- 1) лідери мають спільні якості психологічного спрямування;
- 2) наявність цих якостей визначає людину на роль лідера за умови відсутності низки проблем поза цією людиною;
- 3) людина, що є лідером в одній ситуації, виявляє очевидні тенденції, щоб стати лідером і в іншій [12, с. 40].

Пізніше лідерство стало вивчатися ширше, але, як і раніше, провідним було уявлення про те, що причини лідерства треба шукати в особистості самої людини. К. Берд [59] і Р. Стогдилл [61], які аналізували роботи, виконані в межах «теорії рис», дійшли висновку про відсутність вираженого зв'язку між наявністю будь-яких конкретних особистісних якостей і тим, чи займає конкретна людина лідерську позицію. Так настав етап пошуку основ лідерства в інших площинах.

Однією з теоретичних засад такого пошуку стала система бачення лідерства як функції групи. Подібною позиції дотримувалися Дж. Хоманс [60] та деякі інші дослідники, які прийшли на зміну прихильникам «теорії рис». Відповідно до цього підходу, позицією лідера є статус, доступний будь-якому члену групи, який може організувати її для досягнення ключових завдань, що стоять перед нею.

У межах іншого напрямі лідерство досліджувалося як функція ситуації (Р.Бейлс, Т.Ньюком та інших.). За словами А.В. Петровського, що оцінював

цей концептуальний напрям, його автори, спираючись на результати спеціальних спостережень і фіксуючи, що «...одні й ті ж люди в різних групах можуть займати різне становище, граючи в них різні ролі, ... зробили висновок, що лідерство – це не стільки функція особистості або групи, скільки результат складного та багатопланового впливу різних факторів при входженні в різні ситуації...»[31, с. 30]. Ці дослідники ґрунтувалися на тому факті, що та сама людина в одних ситуаціях може бути лідером, а в інших не бути ним.

Наступним кроком виявлення причин виникнення лідерства було створення «ситуаційної теорії лідерства». Відповідно до неї у різних конкретних ситуаціях у житті групи лідером ставав той член групи, поведінка і риси особистості якого найбільше відповідали ситуації, що склалася в даний момент. Наголошувалося, що з ефективного лідерства за одних умов лідеру необхідно володіти одними рисами особистості, за іншими – іноді прямо протилежними.

У «синтетичній теорії лідерства» було зроблено крок до компромісного вирішення проблеми. Згідно цієї теорії, воєдино повинні бути пов'язані три змінні – лідер, ситуація та група, де лідер впливає на групу та група впливає на лідера; лідер впливає на ситуацію і ситуація впливає на лідера; група впливає на ситуацію і ситуація впливає на групу. В рамках функціонально-рольового підходу до лідерства виділяються основні функції, властиві лідерству: контроль, заохочення та покарання, планування тощо.

Дж. М. Пріфінер та Р. Пристюс вважають, що «...публічне управління – це управління організацією та людськими і матеріальними ресурсами для досягнення бажаних цілей...». В свою чергу Аврамчикової Н.Т. стверджує, що «...публічне управління – це вплив суб'єкта, що володіє публічною владою, на об'єкт з метою задоволення будь-яких суспільних інтересів...» [28, с.30].

Ми погоджуємо з думкою Н.Т. Аврамчикової та стверджуємо, що публічне управління є специфічною сферою суспільних відносин, що виникають внаслідок впливу суб'єкта владних відносин на об'єкт з метою максимального задоволення суспільних інтересів та забезпечення реалізації

функцій держави [8, с.150]. Особливу роль в системі цих відносин відіграє суб'єкт владного впливу, який є керівником органу публічної влади/його структурного підрозділу і носієм відповідних управлінських функцій. Сила впливу та влади такої особи багато в чому залежить від наявності у нього відповідних лідерських якостей.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили наступний перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)

№	Якість	Значимість, %
1.	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2.	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3.	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4.	Попередній досвід лідерства	74
5.	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6.	Здібність вести справи та переговори	66
7.	Готовність ризикувати	63
8.	Здібність генерувати нові ідеї	62
9.	Обдарованість	60
10.	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Джерело: [24, с.162].

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Тобто, лідерство – це якість певною мірою набута. Лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення до підлеглих, та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набуття ними досвіду. Ефективність керівництва групою напряму залежить від лідерського потенціалу керівника та його відповідності умовам і завданням діяльності групи. Щодо осіб

керівників де такий синтез відсутній, можна вести мову лише про культивування лідерства як стилю поведінки серед таких керівників. Має бути чітке розуміння, що ключовою в даному випадку є теза: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать – лідерами визнають». Адже прояв лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах [24, с.56].

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примус при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Профілі компетенцій лідерства використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника.

Саме цей синтез і виділяє лідера з-поміж інших керівників і зумовлює його головну функцію – перетворення колективу в єдину монолітну команду, налаштування цієї команди і особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань. Лідерська поведінка може бути розвинена і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку. Усвідомлення цього допомогло розробити програми підготовки, які розвивають певні лідерські навички та вміння.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо сформулювати такі висновки:

1. Розвиток саме лідерських якостей керівних кадрів є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного управління, оскільки далеко не всі керівники – лідери.

2. Головна відмінна риса лідера – знання, критичне мислення, креативність. Після здобуття відповідної освіти лідер повинен не тільки мати, але і вміти створювати нові знання; не тільки застосовувати на практиці існуючі теорії та напрацювання, але і швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і враховувати їх у своїй діяльності.

3. Проблема розвитку впровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається невирішеною.

4. Треба бути свідомим того, що якщо в керівника немає вроджених чи набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що знаходяться у підпорядкуванні, та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою аргіорі. І навпаки, якщо у керівника присутні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

## 1.2. Зарубіжний досвід розвитку лідерства на державній службі

Розвиток лідерства у зарубіжних країнах на державній службі є потужним місцем для розвитку як особистих якостей лідерства, так і професійних.

Так, В. М. Ємельянов вважає, що ключовий аспект модернізації «стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, й особливо – вищого корпусу, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін в процесі реформування державного управління. Керівники на державній службі та в органах місцевого самоврядування мають відігравати провідну

роль під час реформ, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху» [10, с. 1063].

Р.І. Сторожев виокремив трактування поняття «лідерства» зарубіжними політологами та філософами:

– центр групових процесів (С. Кулі, Е. Мамфорд), Л. Бернард, Дж. Браун та ін.);

– вияв особистісних рис (Л. Боуден, У. Бінгем, О. Тід);

– мистецтво досягнення єдності (Е. Мансон, Т. Філіпс, Б. Мур та ін.);

– дія та поведінки (Л. Картер, Дж. Хемфілл, Ф. Фідлер);

– інструмент досягнення мети або результату (У. Коулі, Р. Беллоуз, К. Девіс та ін.);

– взаємодія (Е. Богардус, П. Пігорс, Р. Мертон);

– уміння переконувати (С. Шенк, Н. Коуплент);

– здійснення впливу (Р. Стогділл, А. Танненбаум, Р. Кан, Ф. Массарик та ін.);

– ставлення до влади (Ж. Блондель, Х. Герт, С. Міллз та ін.);

– диференціація ролей (Т. Гордон, П. Конверс, Р. Тернер та ін.);

– ініціація або ведення структури (М. Сміт, О. Голднер, С. Джибб та ін.)»

[41, с. 22; 42].

Зазначені трактування дають змогу ширше розуміти поняття «лідерства» з точки зору обґрунтування вчених зарубіжних країн.

В. М. Ємельянов у своїй статті [10] наголошує на баченні американського вченого П. Друкера, котрий вважає, що «...керівником-лідером можна вважати такого керівника, який має прибічників, прихильників, людей, які його підтримують і слідуєть за ним із великим бажанням і вірою в нього. Люди ідуть за таким керівником за власним бажанням, а не тільки через те, що той є керівником...». Успішний лідер, на думку П. Друкера, «...не завжди є тією особистістю, яку всі люблять або якою захоплюються. Лідерство не означає популярності. Лідерство, вважає вчений, то в першу чергу результати дій, які для всіх відкриті. Саме вони

демонструють іншим приклад. Лідерство не виникає з посади, привілеїв, титулів чи грошей. Лідерство – то велика відповідальність...» [10, с. 1066-1067].

Для аналізу зарубіжного досвіду вивчено бачення Шляхтіної Г.В., котра у статті «Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади» розкриває вивчення лідерських якостей на державній службі у США, Канаді, Італії, Франції.

Автор зазначає: «У державній системі США використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетенцій:

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

2. Лідерські метакомпетенції (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, вирішення завдань, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів). Наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців» [54, с. 71].

У Канаді лідерські компетенції «містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими

ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етику (добросесність і повага)» [14; 52].

Враховуючи те, що державна служба Італії потребує реформування, наразі «вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та 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), більшій прозорості в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців» [3]. Франції виокремлює п'ять основних компетентностей державних службовців: «стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті».

За словами Сторожева Р.І. «...у Польщі особливу роль щодо підготовки лідерів відіграє Національна школа державного управління. Цей вищий навчальний заклад не є типовим для Польщі... За мету було поставлено створити навчальний заклад нового типу європейського зразка, який би зміцнив польську державну службу. Крайова школа підпорядкована Голові Ради Міністрів Польщі, готує кадри для місцевого самоврядування та вищих державних службовців польської адміністрації, здійснює підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, зокрема лідерів. Метою Національної школи державного управління є підготовка високопрофесійних працівників адміністрації та лідерів публічного управління...» [42, с. 27].

Про Німеччину автор зазначає наступне: «... існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в ній займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна

визначити загальну спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Тож, відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном [40, с.25].

Отже, проаналізувавши статті дослідників про лідерство на державній службі у зарубіжних країнах ми можемо зробити зазначити, що кожна країна прагне кращого та розвиває державну службу, використовуючи різні можливості.

Таким чином, у США на державній службі використовують базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців) та лідерські метакомпетенції. Якщо прагнеш до вищих посад, то має бути відповідний рівень підготовки та наявність метакомпетенцій.

У Канаді є базові компетенції державних службовців, які формулюються відповідно до посад. В Італії у межах модернізації державні службовці стали сучасними, мобільними, проте і надалі удосконалюються. Німеччина має навчальні заклади для підвищення кваліфікації державних службовців. У Польщі навчальні заклади європейського зразка сприяють осучасненню системи навчання та підготовки більш потужних державних службовців.

Отже, ми вважаємо, що кожна країна сприяє розвитку лідерства на державній службі та готує конкурентоспроможних співробітників, які будуть надійним тилом для вдосконалення та подальшої розбудови своєї країни.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Аналіз професійних якостей керівників органу публічного управління

Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області є державним органом у системі правосуддя для забезпечення охорони та підтримання громадського порядку в судах на території Хмельницького регіону. Служба підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна Державній судовій адміністрації України. Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, актами Вищої ради правосуддя та Державної судової адміністрації України, іншими актами законодавства.

Основними завданнями територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області є [35]:

1. підтримання громадського порядку в суді;
2. припинення проявів неповаги до суду;
3. охорона приміщень суду, органів та установ системи правосуддя;
4. виконання функцій щодо державного забезпечення особистої безпеки суддів та членів їхніх сімей, працівників суду;
5. забезпечення у суді безпеки учасників судового процесу [35].

Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області відповідно до покладених на нього завдань:

1) забезпечує пропуск осіб до будинків (приміщень) судів, органів та установ системи правосуддя (далі - об'єкти охорони) та на їх територію транспортних засобів;

2) забезпечує підтримання та реагує на порушення громадського порядку при розгляді справ судом, вживає заходів до припинення проявів неповаги до суду;

3) здійснює заходи з охорони, забезпечення недоторканності та цілісності приміщень судів, органів і установ системи правосуддя, недоторканності та цілісності розташованого у таких приміщеннях майна, запобігання, недопущення чи припинення протиправних дій щодо нього;

4) здійснює заходи із запобігання загрозам особистій безпеці суддів, членів їх сімей, працівників суду, а також у суді - учасників судового процесу, виявлення та нейтралізації таких загроз; вживає у разі надходження від судді відповідної заяви необхідних заходів для забезпечення безпеки судді, членів його сім'ї; реагує в межах наданих законом повноважень на протиправні дії, пов'язані із посяганням на суддів, членів їх сімей, працівників суду, учасників судового процесу;

5) здійснює спеціальні заходи щодо забезпечення безпеки суддів, працівників апарату суду, співробітників Служби судової охорони та їх близьких родичів;

6) вживає заходи негайного реагування на кожний випадок протиправних дій, що став їй відомий, щодо суддів, працівників апарату суду, співробітників Служби судової охорони та їх близьких родичів;

7) забезпечує захист життя, здоров'я, гідності, житла та майна осіб, взятих під захист, відповідно до характеру загрози;

8) своєчасно повідомляє підзахисних осіб про зміну або скасування заходів щодо їх безпеки;

9) здійснює забезпечення особистої безпеки суддів Вищого антикорупційного суду та особистої безпеки членів їхніх сімей та збереження їхнього майна; у разі потреби за заявою судді Вищого антикорупційного суду

забезпечує цілодобову охорону особистої безпеки судді та членів його сім'ї, а також тимчасове розміщення таких осіб у місцях, що гарантують їхню безпеку; за заявою судді Вищого антикорупційного суду забезпечує цілодобову охорону особистого або службового житла судді;

10) здійснює заходи у межах компетенції стосовно запобігання, виявлення і припинення терористичних актів, злочинів терористичної спрямованості на об'єктах охорони та взаємодіє з іншими суб'єктами боротьби з тероризмом з питань застосування сил та засобів Служби;

11) здійснює інші повноваження, визначені законом.

Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області утворене як юридична особа, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, самостійний баланс та рахунки в органах Державної казначейської служби України. Фінансування діяльності територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області за рахунок коштів Державного бюджету України.

Граничну чисельність працівників територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області затверджує Державна судова адміністрація України. Структуру територіальних підрозділів Служби затверджує Голова Служби за погодженням з Державною судовою адміністрацією України. Так, станом на 01.11.2021 р. у Територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області працювало 180 осіб, з них 23 керівники установи та начальники структурних підрозділів. Структура Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області наведена в Додатку А.

З метою аналізу професійних якостей лідерів органу публічного управління ми провели опитування 48 рядових співробітників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області та визначили особливості реалізації функцій керівництва та лідерства. Зміст запропонованої респондентам анкети, наведений нами у Додатку Б.

Так за результатами опитування можемо констатувати таке: в межах процесу управління та його сприйняття в контексті такого ресурсу, як лідерське управління, можна простежити, що чоловіча частина керівників не використовує у своїй управлінській практиці **творчість** як елемент професійної діяльності. Це свідчить, що пошуку нових форматів у професійної діяльності - непопулярна форма активності управлінців-чоловіків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Гендерні особливості лідерства

Гендер	Аналізовані характеристики			
	Творче ставлення до роботи	Риторичність	Контроль	Переконливість
Чоловіки	21%	65%	68%	49%
Жінки	54%	12%	56%	62%

Примітка. Складено автором на основі **самостійно виконаного** опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

Чоловіки-керівники тяжіють до стабільності у процесі організаційної своєї діяльності, а це може впливати на швидкість адаптації та варіативність зовнішнього та внутрішнього середовища Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області. Ця закономірність може уповільнювати процес досягнення цілей, пов'язаної із необхідністю швидкого реагування на критичні ситуації.

Крім того встановлена стійка залежність виявлена взаємозв'язку гендерної приналежності та такого індикатора-ознаки, як **риторичність**. Респонденти-жінки частіше в порівнянні з експертами-чоловіками віддають перевагу мовним навичкам як важливому фактору мотивації співробітників. Багато в чому це може пояснюватися специфікою статево-рольових установок.

Ще один показник, який відрізняє керівників чоловіків і жінок – це **контроль**. Так, з погляду експертів-чоловіків контроль є визначальним у процесі внутрішньоорганізаційних відносин оптимальної якості. З позиції жінок контроль повинен мати епізодичний характер, що надасть управлінню необхідний ефект. Така закономірність визначає можливості побудови

оптимальної моделі впливу на підлеглих, використовуючи лідерське управління як ресурс.

Щоб рішення керівника успішно усвідомлювалося з боку підлеглих важливим є вміння логічно складно представити необхідний набір аргументів. У нашому випадку це показник «переконливість». У керівників--жінок потреба у поясненні того, що вони вимагають, є важливим фактором в оптимальних управлінських відносинах, на базі розуміння вимог у підлеглих вибудовують власні очікування, які узгоджуються з цілями та завданнями організації.

Керівники чоловічої статі значимість аргументів у процесі прийняття рішень не виносять на перший плані. На їхню думку, сам статус керівника є безумовним гарантом необхідності тих чи інших дій. Ці дії мають бути виконані працівниками. Такий підхід заощаджує час на доведення інформації до підлеглих. Ця управлінська схема обумовлює авторитарний стиль управління у Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області.

Тепер проаналізуємо прояв лідерських якостей залежно від статевої приналежності керівника. Результати опитування представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Гендерні особливості прояву лідерських якостей

Гендер	Аналізовані характеристики						
	Дисциплінованість	Адаптивність	Колективізм	Гармонічність	Цілеспрямованість	Толерантність	Морально-етична переконаність
Чоловіки	72%	21%	67%	38%	75%	28%	47%
Жінки	75%	51%	72%	52%	61%	55%	55%

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

У числовому вираженні такий індикатор-ознака, як **дисциплінованість**, має порівняно однакові характеристики як у чоловіків, так і у жінок-керівників. У представників жіночої статі дисципліна, а отже і дотримання заданих регламентів, - важлива складова у їхній роботі. При цьому суттєве значення показника «Творчість» у такому поєднанні задає тренд управління, пов'язаний із ситуативним управлінням та зміною моделей та стилів поведінки. У керівників-чоловіків дотримання регламентів – продовження втілення високого значення показника контролю у діяльності співробітників.

Результати опитування свідчать, що практична площина діяльності керівника-чоловіка рідко супроводжується таким індикатором-ознакою, як **адаптивність**. Чоловіки цьому аспекту великого значення не надають. У керівників жіночої статі тенденція цієї ознаки у числовій динаміці є значно вищою. Таким чином, можна зробити висновок про різну позицію у чоловіків та жінок експертів щодо важливості адаптації.

Вміння позиціонувати себе як члена групи є важливим у обох груп керівників. Так у 67% чоловіків та 72% жінок саме ця характеристика лідерства (колективізм) згуртовує співробітників, забезпечує виконання завдань високого рівня складності.

Такий індикатор як **гармонійність** домінує лише у 38% керівників чоловіків та 52% керівників-жінок. Ймовірно, така тенденція обумовлена складністю реалізації системної характеристики даного індикатора-ознаки, оскільки він є похідною від зусиль кількох керівників підрозділів. Консолідований ефект від зусиль кількох керівників можливий у ситуації їх високої компетентності у сфері саме процесу управлінських взаємодій.

Наступний аналізований показник - **цілеспрямованість** – важлива складова управлінської діяльності. Можливість реалізувати цілей організації як характеристика управління має важливе значення для 75% керівників-чоловіків та 6% керівників-жінок. Якщо проаналізувати залежність цього індикатора-ознака та інших показників, виявляється зв'язок з такими характеристиками, як цілеспрямованість, контроль та дисциплінованість. Таке

поєднання підходить для авторитарного стилю управління та директив у галузі комунікації між суб'єктом та об'єктом управління.

**Толерантність** - характеристика, яка нещодавно актуалізована як атрибут ефективного управління. У контексті гендеру толерантність переважно властива жінкам, ніж чоловікам-керівникам. Саме жінки у системі внутрішньоорганізаційних відносин Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області більш схильні до рівня неформальних зв'язків, особистих уподобань та емоційних проявів.

Критерій «**Морально-етична переконаність**» має середнє числове значення як для чоловіків, так і жінок. Наголошується на важливості етичної складової у взаємодіях, але цей компонент структури особистості далеко не визначальний.

Підставою для управлінських взаємодій у межах органу публічного управління виступає керівництво. Зокрема, йдеться про застосування в управлінні формальних ресурсів. Статусні характеристики керівника у організаційному просторі пов'язані з великою кількістю індикаторів-ознак. Тому дослідження таких індикаторів, їх значень та взаємозв'язків є актуальним для аналізу професійних якостей лідерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Гендерний аналіз прояву професійних якостей керівників

Гендер	Аналізовані характеристики											
	Організованість	Виконавчість	Працелюбність	Справедливість	Інноваційність	Стратегічне мислення	Організаторський талант	Коректність	Вимогливість	Наполегливість	Прагматизм	Рішучість
Чоловіки	71%	81%	54%	75%	55%	21%	58%	72%	81%	75%	81%	78%
Жінки	82%	71%	72%	58%	62%	16%	67%	32%	59%	60%	54%	55%

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

Уміння керівника використати своє становище в рамках організаційного простору – це перша складова його професіоналізму. Тільки на основі ефективного володіння таким ресурсом управління, як керівництво, можна вибудовувати складніші форми управлінської активності (лідерське управління і лідерство).

Керівники – і чоловіки, і жінки – проявляють такий індикатор-ознаку, як організованість дуже високо. При цьому жінки більшою мірою схильні до складання планів, а чоловіки більше говорять про значущість планування, ніж насправді встановлюють послідовність дій, якої надалі і дотримуються. Це свідчить про те, що є так звана тактична актуальність, тобто перелік першочергових управлінських дій.

Також респонденти вказують на тяжіння чоловіків до управління на тактичному рівні та високі числові показники індикатора «Виконавчість». Цей показник має більш виражені зв'язки із тенденцією до зростання саме у чоловіків -керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.

Такий індикатор, як **працелюбність**, виявляється більшою мірою у жінок-керівників (72%) та лише у 54% чоловіків. Проте у керівників чоловічої статі спостерігається більш виражена тенденція оцінювати результат своєї роботи за показниками, що вимірюються. Чоловіки більшою мірою роблять ставку на виконання роботи у співвідношенні з числовим показником певної норми. У жінок якість праці асоціюється із характером відносин у колективі.

Мотивація трудової діяльності з урахуванням системи заохочення більше цікавить в респондентів-чоловіків. В експертів-жінок система винагород частіше побудована на емоційному сприйнятті та особистих симпатіях.

Значимість застосування у практиці управління досягнень передового управлінського досвіду (у нашій конструкції інноваційність) визнається і чоловіками, і жінками (табл. 2.3). При цьому у чоловіків активність у сфері продукування інновацій виражена слабо, вони прагнуть бути споживачами.

Уміння стратегічно мислити та керувати з оглядом на далеку перспективу демонструє низькі числові значення 21% чоловіків та лише 16% жінок. Усі керівники визнають важливість тактичного рівня управління. Питання організаційної стратегії демонструють низьку зацікавленість із боку керівників.

Планування найближчої перспективи діяльності – важлива складова управлінської праці. Ефективний управлінець повинен уміти спланувати підлеглим їхній завтрашній день. Питання забезпечення порядку денного чоловіками-керівниками делегуються підлеглим, а жінки готові виконувати таку роботу разом із колегами.

Уміння реалізовувати свої статусні ресурси та не орієнтуватися на соціальні відмінності в рамках організаційного простору стає показником ефективного керівника і частіше проявляється у чоловіків-керівників (72%). У жінок-керівників менш виражена статусна фіксація на управлінську роль керівника в колективі.

Індикатор, який спрямований на стимулювання діяльності співробітників (вимогливість) у поєднанні з високими значеннями контролю більшою мірою властивий для керівників-чоловіків (81%). Ця комбіляція ознак визначає уявлення чоловіків про ефективне управління. У жінок, навпаки, значення зв'язку за цією ознакою має тенденцію до послаблення.

Чоловіки більше схильні до прояву наполегливості (75%), ніж жінки (60%). Чоловіки-керівники мають більш виражені якості за критерієм «Прагматизм» (81%). А жінки-керівники за цим показником демонструють нижчі значення, що може пояснюватись пріоритетом щодо неформальних взаємодій у колективі. Чоловіки націлені на професіоналізм як атрибут цінного співробітника.

Можливість самостійно приймати рішення у процесі управління, і навіть приймати на себе відповідальність - важлива характеристика ефективного керівника на думку керівників-чоловіків (78%). У жінок-керівників такий

індикатор-ознак, як «Рішучість», не займає провідних позицій серед управлінських ресурсів порівняно з іншими характеристиками.

Далі проаналізуємо прояв тих самих професійних якостей залежно від віку керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області. Так, ми визначили для аналізу такі вікові категорії: від 26 до 35 років; від 36 до 45 років; 46 до 55 років та старші 56 років. Керівників молодше 25 років в Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області немає. Результати опитування за віковим складом керівників представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Вікові особливості лідерства

Характеристики лідера	Вікові характеристики			
	26-35 років	36-45 років	46-55 років	56 років і старше
Творче ставлення до роботи	45%	58%	28%	15%
Риторичність	22%	48%	57%	42%
Контроль	68%	69%	54%	51%
Переконливість	32%	59%	72%	69%

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

«Творче ставлення до роботи» проявляється у різних вікових груп з різною інтенсивністю. Так, 45% молоді до 35 років схильна виявляти творчість у роботі, 58% керівників у віці від 36 до 45 років. Найменш схильні до творчості (лише 15%) керівники у віці старше 56 років.

Комунікація - це значущий елемент процесу управління (для керівників вікового діапазону від 46 до 55 років). Управління співробітниками на основі емоцій, закладених у промові керівника, - основний ресурс каталітичної активності управління. Проста апеляція до санкцій (або заохочення або покарання) вже не є в управлінському тренді.

Молодь відстоює наявність логіки у різноманітних форматах процесу управлінських взаємодій. Зі збільшенням віку зростає і досвід, знання

організаційної діяльності як на тактичному, і на стратегічному рівнях. Розуміння цих закономірностей робить управлінський працю раціональною, дозволяє суб'єкту управління економити при взаємодії з тими чи іншими групами співробітників, у тих чи інших вікових межах та зменшувати інтенсивність контролю. Тому у старшій вікових груп така характеристика як контроль проявляється менш виражено.

Тепер перейдемо до аналізу вікових особливостей особистісних характеристик лідерів (табл. 2.5)

Таблиця 2.5. Вікові особливості прояву особистісних характеристик лідера

Характеристики лідера	Вікові характеристики			
	26-35 років	36-45 років	46-55 років	56 років і старше
Дисциплінованість	21%	59%	63%	72%
Адаптивність	55%	52%	54%	52%
Колективізм	31%	45%	68%	64%
Гармонійність	17%	32%	45%	42%
Цілеспрямованість	65%	72%	59%	54%
Толерантність	48%	45%	49%	37%
Морально-етична переконаність	12%	25%	36%	48%

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

За результатами опитування найбільш дисциплінованими є керівники старші 56 років, а найменш дисципліновані та притримуються процедур керівники віком до 35 років.

У контексті ознаки «Адаптивність» керівники різного віку приблизно однакові. Та числове значення характеристик засвідчує, що приблизно половина керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області здатні швидко адаптуватись до мінливих умов та кризових ситуацій.

Командний характер роботи - важливий елемент управлінської діяльності, особливо яскраво виявляється у зрілому віці (від 46 до 56 років). Вміння працювати в команді та відчувати підтримку колективу дозволяє

досягати серйозних успіхів у діяльності не лише всієї організації, а й окремого співробітника. Єдині норми групи інтегрують навколо себе і створюють високоефективні команди. Вміння такого характеру – це важлива характеристика ефективного та компетентного керівника.

Гармонійність у роботі досягає пікового значення у віці від 46 до 55 років. Натомість найменш гармонійно відчують себе керівники віком до 35 років. Це пояснюється віковими особливостями працівників, оскільки старші вікові категорії більш адаптовані до організаційного оточення та краще «почувають» себе у колективі.

Цілеспрямованість краще проявляється у керівників молодших вікових категорій (до 45 років) це пов'язано із вищою амбіційністю молоді та орієнтацію на результат.

Терпимість та здатність до емпатії, закладені в індикаторі «Толерантність», є важливими характеристиками ефективного управління. Ймовірно, такі показники пов'язані із спрямованістю реформ органів державного управління, які вибудовують відносини усередині структур у контексті демократизації. Найбільш толерантними є керівники вікової категорії 46-55 років, а найменш – старші 56 років.

Сукупність організаційних і цінностей, які формуються у безпосередніх контактах між співробітниками, мають на меті оптимізувати і відносини між організацією і зовнішнім середовищем. В органах публічного управління морально-етична стійкість є достатньо важливою характеристикою керівництва і лідерства, оскільки визначають ставлення керівників до таких антисоціальних явищ як: порушення прав людини, коріпція, підкуп, прийняття неправомірних рішень. Однак значення цього показника у досліджуваному органі не перевищує значення 48%.

Залежність управління та віку досить різна у своїх проявах. Оцінюючи такий ресурс, як керівництво, можна побачити, що окремі індикатори по-різному проявляють себе у взаємозв'язку з віковими характеристиками. Перейдемо до аналізу професійних якостей керівника (табл. 2.6).

Таблиця 2.4. Вікові особливості прояву професійних якостей лідера

Професійні характеристики лідера	Вікові характеристики			
	26-35 років	36-45 років	46-55 років	56 років і старше
Організованість	42%	62%	67%	59%
Виконавчість	61%	55%	58%	52%
Працелюбність	68%	71%	61%	58%
Справедливість	51%	62%	78%	51%
Інноваційність	64%	78%	64%	52%
Стратегічне мислення	48%	62%	74%	61%
Організаторський талант	33%	67%	64%	59%
Коректність	65%	68%	66%	54%
Вимогливість	67%	79%	81%	72%
Наполегливість	71%	74%	68%	55%
Прагматизм	24%	48%	47%	41%
Рішучість	42%	64%	61%	49%

Примітка. Складено автором на основі опитування працівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

У такого індикатора-ознака, як «Організованість», пікові значення можна виявити в діапазоні від 46 до 55 років (таблиця 4.0). Це означає, що подібний формат робочих взаємодій затребуваний найбільш зрілому управлінському віці. Це атрибут сучасного кадрового резерву, що забезпечує потенціал ефективності органів управління.

Виконавчість переважає в тих, хто розпочинає трудову діяльність і ще не зміг зробити собі кар'єру. Ця категорія людей перебуває на рівні вивчення організаційних технологій у контексті як формальної, так і неформальної структури.

Позитивне ставлення до процесу праці - це образ співробітника незалежно від його статусу організації. У групі керівників віком від 26 до 35 років персональний приклад має важливе значення для організації впливу на підлеглих.

В справедливість переважно вірять працівники віком від 46 до 55 років. У співробітників цієї категорії справедлива оцінка набуває доцентрового прискорення, і рівень неформалізованих взаємодій виходить на перший план.

Інноваційну активність в управлінні можна розглядати як індикатор прогресивного характеру у культурі управління. Найбільшою мірою це властиво людям віком від 26 до 45 років. Такий персонал є найбільш корисним для організації, і такі співробітники мають високу цінність.

Стратегічне мислення досить важливе в роботі органів публічного управління. Найбільш яскраво воно проявляється у віковій категорії 46-55 років, оскільки саме ця категорія керівників вже набуло достатнього професійного досвіду діяльності і може виступати у якості експертів при розробці стратегічних планів.

Уміння організувати діяльність відзначається як важлива складова управління для двох вікових груп: від 36 до 45 років та 46-55 років. «Коректність» - це індикатор-ознака, яка є важливою для ефективних управлінських взаємодій і приблизно однаково проявляється у всіх вікових групах.

Вимогливість - важливий показник зв'язку в системі індикаторів ефективного управління. Самі числові показники мають досить високі значення у кожній з вікових груп, що пов'язано із бажанням управлінців підвищувати якість праці та досягати визначених результатів діяльності.

Наполегливість найбільше проявляється у керівників молодших вікових категорій (до 45 років). Прагматику як важливий атрибут ефективного керівництва визнають скоріше старші вікові групи керівників. І найбільш рішучими є представники середнього вікового діапазону від 35 до 5 років.

Отже, можемо стверджувати, що існують суттєві відмінності щодо прояву лідерських якостей у чоловік і жінок-керівників в Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області. Крім того, аналіз вікових особливостей прояву лідерських якостей засвідчив, що **найбільш яскраво вони проявляються у віці від 35 до 55 років**, який і можна визначити

як перспективний вік керівників. Саме ці вікові групи найбільш схильні до прояву лідерства, порівняно із молодшою та старшою віковою групою, що пов'язано із набутим досвідом, достатнім прагненням до подальшого службового росту та чітким знанням організаційних механізмів. Однак проведене опитування засвідчило, що за жодною із характеристик ми не спостерігаємо стовідсотковий прояв ознаки. Тому в Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області доцільно проводити заходи у вигляді тренінгів, спрямованих на формування лідерських якостей у керівників.

## **2.2. Оцінювання лідерського потенціалу керівників органу публічного управління**

Досі залишається проблематичним визначення необхідних та достатніх індивідуальних характеристик особистості керівника, які сприяли б успішності діяльності керівника-лідера. Керівник як активний суб'єкт управлінської діяльності, який включений одночасно в різні сфери діяльності (професійну, організаційну, управлінську, громадську), повинен мати суб'єктні та особистісні якості, які об'єднуються загальною спрямованістю (на справу, результат, людей, організацію, суспільство). Ці якості, властиві йому як суб'єкту, слід розглядати як нові інтегративні якості. Такою якістю, на нашу думку, є лідерський потенціал.

Лідерський потенціал, у загальному розумінні, є сукупністю наявних засобів, можливостей у певній сфері діяльності, що дозволяють перейти від дослідження якостей і поведінки людини в даний час до вивчення того, якою вона може стати, оскільки особистісні якості розвиваються і виявляються в динамічній взаємодії людини та її соціокультурного оточення [9, с.101].

О.Л. Крушельницький та Є.С. Жаріков до лідерського потенціалу відносять сукупність наступних якостей: волю, здатність долати перешкоди на шляху до мети; наполегливість, готовність до виваженого ризику; терплячість,

готовність добре і довго виконувати нецікаву, одноманітну роботу; ініціативність, бажання працювати без дріб'язкової опіки, незалежність; психологічну стійкість, здатність протистояти нереальним пропозиціям; гнучкість, здатність добре пристосовуватися до нових вимог та умов; самокритичність, уміння тверезо оцінювати як свої успіхи, так і невдачі; вимогливість як до себе, так і до інших; критичність, здатність бачити у привабливих словах слабкі сторони; надійність, здатність тримати слово; здатність працювати навіть за умов перевантажень, витривалість; сприйнятливність до нового, схильність вирішувати нетрадиційні завдання новими та оригінальними методами; стресостійкість, здатність зберігати працездатність та самоконтроль в екстремальних ситуаціях; оптимізм, толерантне ставлення до труднощів як до неминучих так і переборних перешкод; рішучість, здатність самостійно та своєчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатність змінювати стиль поведінки залежно від умов.

Тому для того, щоб у Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області розпочати систематичну діяльність щодо розвитку організаційного лідерства, необхідно визначити актуальний стан лідерського потенціалу сучасних керівників органу публічного управління.

У проведеному дослідженні брали участь 23 керівники установи. В якості діагностичних методик в дослідженні застосовувалися: тест «Визначення рівня лідерського потенціалу» (Є.Л. Жаріков, О.Л. Крушельницький); орієнтаційна анкета Б. Басса; тест Д. Кейрсі; тест ідей, проба Ю. Кулюткіна; тест на асертивність (С. Фелпс, Н. Остін); методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В.П. Захаров, А.Л. Журавльов); тест "Я-лідер" (А.Н. Лутошкін).

Розглянемо основні результати дослідження лідерського потенціалу за методикою "Визначення рівня лідерського потенціалу" (Є.Л. Жаріков, О.Л. Крушельницький). Рівень розвитку лідерського потенціалу представлено на рис. 2.1.

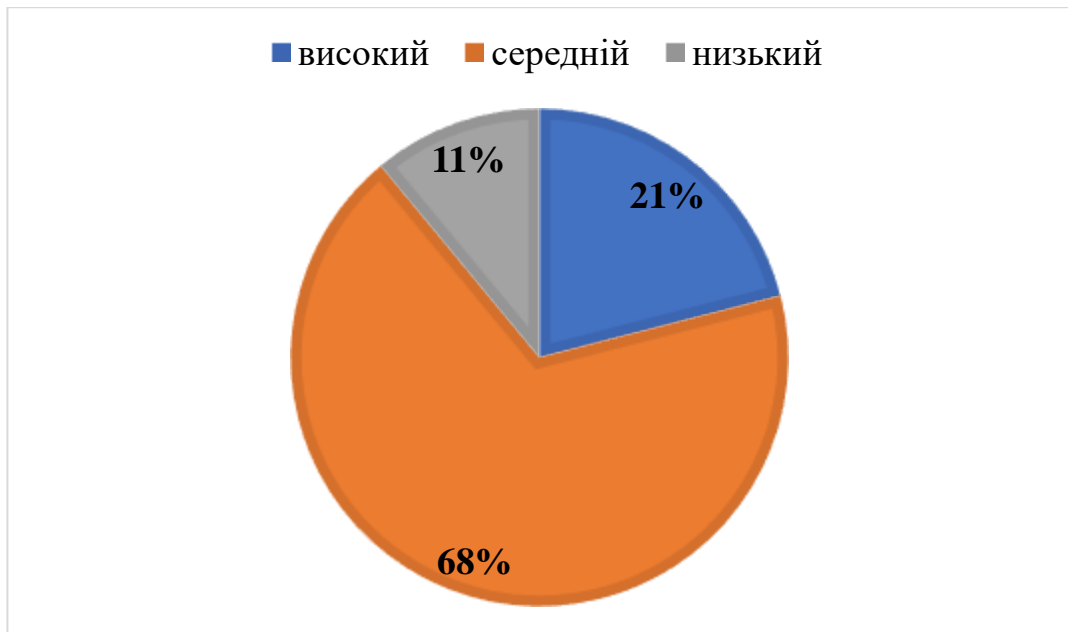


Рисунок 2.1. – Рівень лідерського потенціалу керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження лідерського потенціалу за методикою "Визначення рівня лідерського потенціалу"

Аналіз даних, представлених на рис. 2.1 свідчить, що лідерські якості керівника (вольові якості, наполегливість ініціативність та незалежність, психічна стійкість, самокритичність, вимогливість, витривалість) виражені на середньому рівні у 68% опитаних. Лише у 21% керівників лідерський потенціал розвинений на високому рівні. Слабким лідерським потенціалом володіють 10% керівників органу публічного управління.

На наш погляд, розвиток лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера має бути пов'язаний не просто з розвитком лідерських умінь та навичок, а й з формуванням лідерської Я-концепції та професійно-управлінського світогляду, який забезпечує прояв відповідної лідерської поведінки у певних ситуаціях.

В результаті опитування керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області «Що найважливіше та головне для гарного керівника?» були отримані такі відповіді:

- 1) освіта та професійна компетентність – 36 %;
- 2) лідерство, вроджений таланти керівника – 26 %;

- 3) високий інтелект та креативність – 15 %;
- 4) освіта – 12 %;
- 5) життєвий досвід та практика – 10 %;
- 6) зовнішні дані – 1 %.

Відповідно до лідерської «Я-концепції» ми оцінили такі якості керівників.

1. Вектор спрямованості. (Орієнтаційна анкета Б. Басса.)
2. Психологічний тип особистості. (Тест Д. Кейрсі.)
3. Здатність до творчості (креативність). (Тест ідей, проба Ю. Кулюткіна.)
4. Рівень агресивності, схильність до конфліктної поведінки. (Тест До. Томаса.)
5. Стиль керівництва трудовим колективом. (Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом В.П. Захарова та А.Л. Журавльова.)

Результати дослідження лідерської «Я-концепції» за методиками, що використовуються, показали наступне.

Згідно з результатами орієнтаційної анкети Б. Баса, 43,23% опитуваних спрямовані на справу та результат, 23,87% керівників спрямовані на спілкування та взаємодію, 32,9% орієнтовані на себе. За результатами тесту Д. Кейрсі 28% піддослідних відносяться до першої групи психологічних типів, що характеризуються прагненням свободи, 35% відносяться до другої групи, якій притаманне почуття відповідальності. У третій групі психологічних типів знаходяться 20% піддослідних, головна риса яких – прагнення до духовного зростання, самопізнання та самовираження, і 17% керівників відносяться до четвертої групи психологічних типів, що характеризуються духом наукового пошуку, винахідництвом, прагненням до пізнання та творчості. 30% керівників характеризуються високим рівнем креативності, 60 % середнім, 10 % мають низький рівень.

Результати діагностики також показали, що 16% піддослідних притаманне домінування, 25% під час конфліктів вдаються до співпраці, 8%

властивий такий стиль поведінки, як пристосування, 15% керівників вдаються до змагання та 36% – до компромісу.

По локалізації контролю за значущими подіями 36% опитаних керівників відносяться до інтернального типу, 39% - до екстернального типу, а 25% керівників перебувають межі між інтернальним і екстернальним типами. Середні значення асертивності показали, що 38% піддослідних мають високий рівень асертивності, 40% мають середній рівень і 22% - низький. За рівнем комунікабельності 10% керівників є дуже товариськими, 63% мають середній рівень комунікабельності і 27% мають низький рівень. Тест на виявлення рівня самооцінки показав, що 19% керівників мають завищену самооцінку, 63% мають нормальну самооцінку, 18% - низьку.

Результати методики, що визначає стиль керівництва у трудовому колективі, були такі: 17% керівників набрали максимальну кількість балів. Тобто вони мають чудові організаторські здібності, швидко приймають важливі рішення. Середню кількість балів набрали 38% керівників, найважливішою для них є дружня атмосфера в колективі. 45% опитаних керівників вважають за краще самостійно приймати рішення, не дослухаючись колективу.

Потім ми розділили піддослідних на групи за рівнем розвитку лідерського потенціалу (згідно з результатами тесту «Визначення рівня лідерського потенціалу» Є.Л. Жарікова, Є.С. Крушельницького), статтю, стажем роботи. За допомогою тесту «Я-лідер» О.М. Лутошкіна ми досліджували розвиток показників «Я-концепції».

На рисунку 2.2. представлені результати самооцінки лідерської позиції у групах, розділених за статтю.

Виходячи з результатів, представлених на рис. 2.2 можна дійти невтішного висновку, що вміння керувати собою, вирішувати проблеми та організаторські здібності в керівників чоловічої статі виражені більше, ніж в керівників жіночої статі. А усвідомлення мети, наявність творчого підходу,

знання правил організаторської роботи та вміння працювати з групою найбільш виражені у керівників жіночої статі.

На рис. 2.3. представлені результати самооцінки лідерської позиції груп, розділених за стажом роботи.

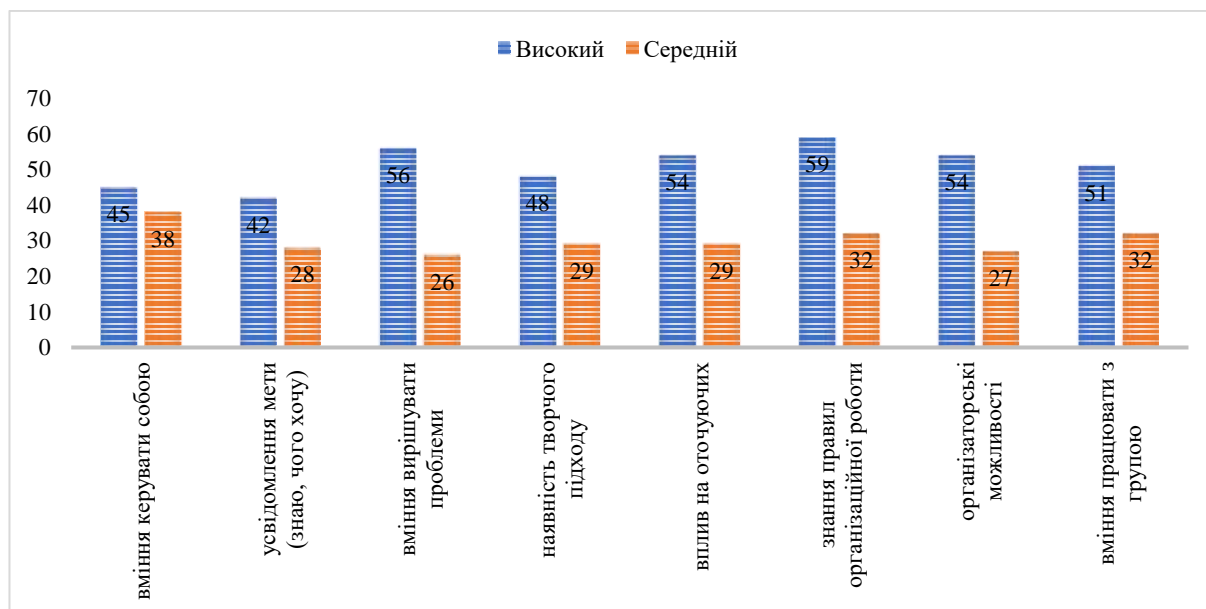


Рисунок 2.2 – Показники лідерської Я-концепції керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області у групах, розділених за статтю

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження

Виходячи з результатів, представлених на рис. 2.3, можна зробити висновок, що більшість лідерських якостей більш виражені у працівників з досвідом, ніж у молодих керівників. Проте усвідомлення мети, наявність творчого підходу та організаторські здібності більш виражені у молодих спеціалістів.

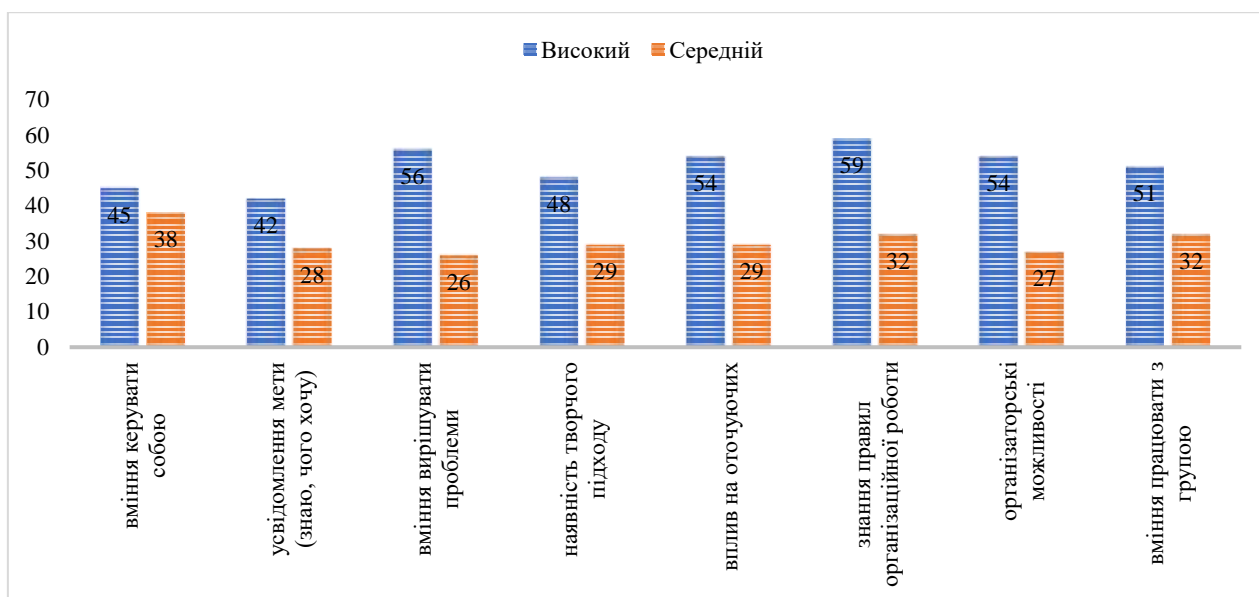


Рисунок 2.3 – Показники лідерської Я-концепції керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області у групах, розділених за стажем роботи

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження

На рисунку 2.4. представлені результати самооцінки лідерської позиції груп, розділених за рівнем розвитку лідерського потенціалу.

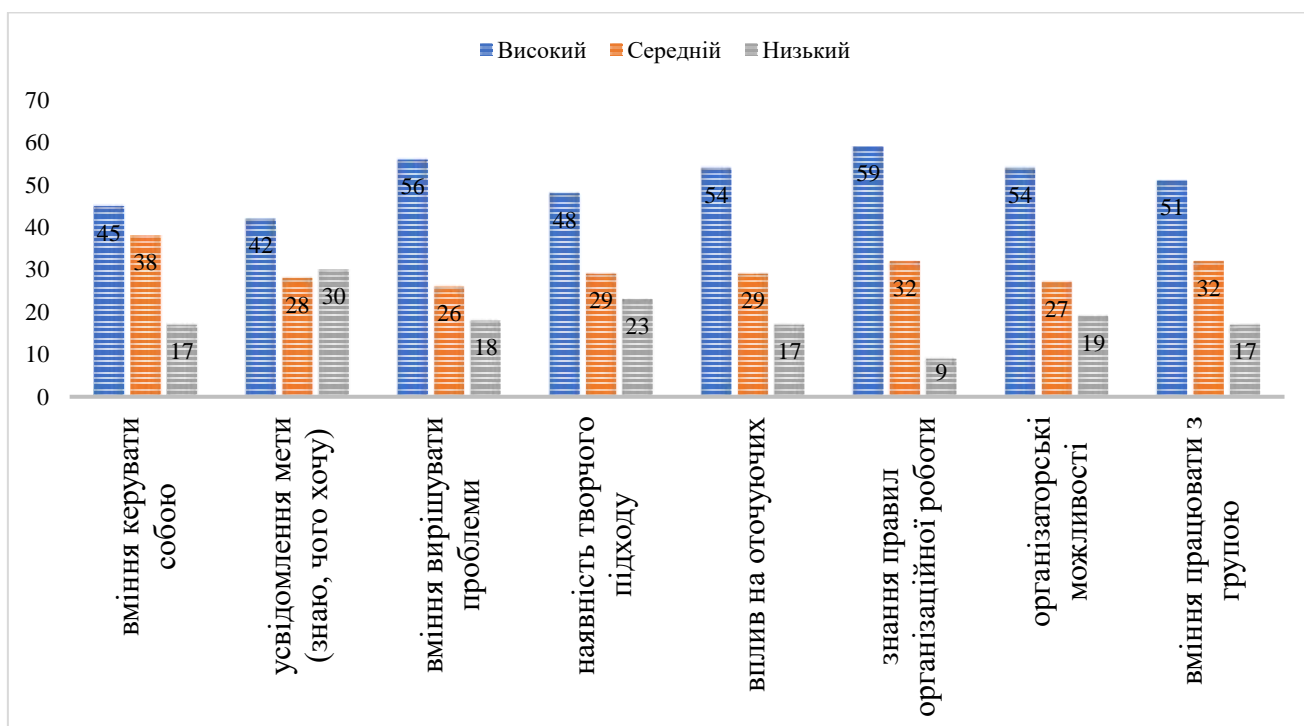


Рисунок 2.4 – Показники лідерської Я-концепції керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області у групах, розділених за рівнем розвитку лідерського потенціалу

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що лідерські якості найбільш виражені у керівників з високим рівнем лідерського потенціалу. Таким чином, лідерський потенціал у сучасних керівників слабо розвинений, що стає серйозною перешкодою для подальшого зростання та підвищення ефективності організаційної діяльності. Для підвищення лідерського потенціалу керівників слід вивчати структуру лідерської Я-концепції.

Після проведеного дослідження можна зробити висновок, що існує залежність між ознаками, такими як стать, стаж роботи, та деякими показниками Я-концепції. Ми з'ясували, що лідерські якості більш виражені у керівників зі стажем та високим рівнем лідерського потенціалу. Також існують відмінності у вираженості лідерських якостей у чоловіків і жінок, що необхідно враховувати при розвитку лідерського потенціалу керівників органу публічного управління. Отже, проведена оцінка лідерського потенціалу свідчить, що більшість керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області володіють визначеним набором лідерських якостей, які можна цілеспрямовано розвивати, корегувати та підсилювати. Тому наступний розділ нашого дослідження буде орієнтований на розробку заходів спрямованих на підсилення та розвиток лідерських якостей керівника органу публічного управління.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

### **3.1. Стратегічні напрями формування механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади**

Забезпечення стабільної, результативної, дієвої діяльності органів публічного управління, враховуючи покладені на них завдання, повноваження, відповідні компетентності, для забезпечення умов розвитку громадянського суспільства, захисту свобод та прав громадян, є ключовими завданнями та цілями державної служби. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) забезпечує реалізацію державної політики у сфері формування та розвитку системи державного управління з професійними, добросовісними, етичними державними службовцями, що актуалізує завдання формування механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади.

У стратегічному плані діяльності на 2020-2023 роки [44] НАДС своєю місією визначає розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС, країн Організації економічного співробітництва та розвитку. Для досягнення місії визначено стратегічні цілі та шляхи їх реалізації. Зокрема, стратегічною ціллю визначено необхідність підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників. Однак, основний акцент здійснюється на професійному навчанні, розвитку лідерства у державних службовців належна увага не відведена.

Тому основними стратегічними пріоритетами розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади треба визначити [2; 7; 20]:

- забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, що здатний здійснювати реалізацію покладених на них завдань з формування чи реалізації державної політики; -

- удосконалення системи професійної підготовки державних службовців, що ґрунтується на компетентнісному підході для забезпечення сфери публічного управління професійними кадрами;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом формування дієвого механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та імплементація його в практику діяльності органів публічного управління.

Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу відображено на рисунку 3.1.

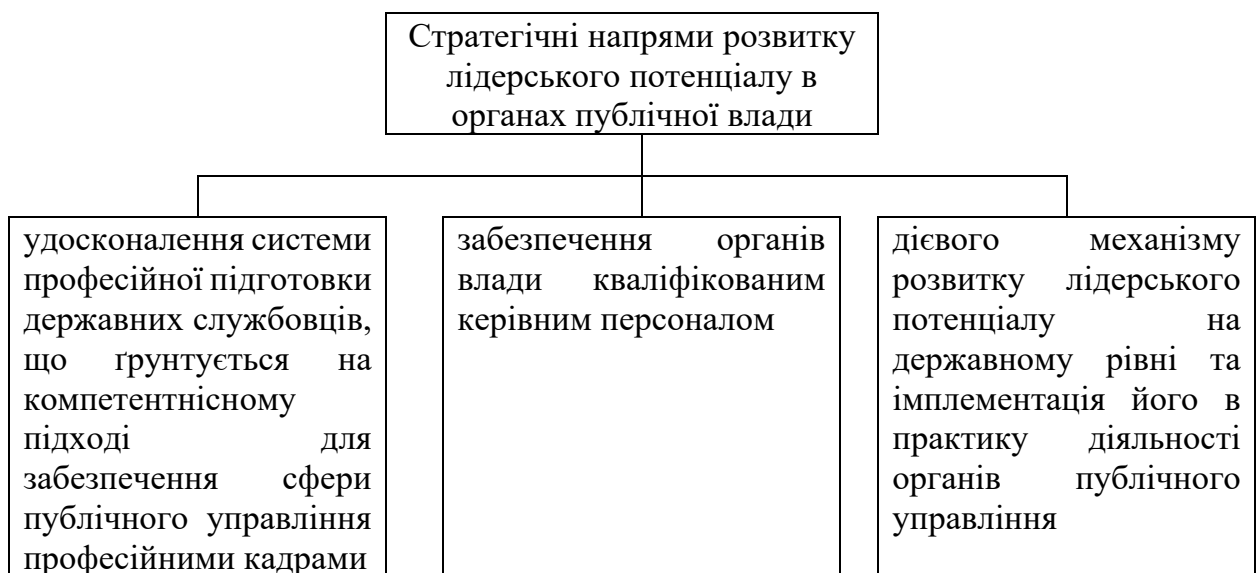


Рисунок 3.1. - Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Примітка. Запропоновано автором.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних ключових завдань:

– розробка і впровадження програм професійного навчання за напрямом «Лідерство» з урахуванням специфіки конкретної ланки та галузі публічного управління;

– розробка необхідного методичного забезпечення щодо імплементації в освітню діяльність суб'єктів надання освітніх послуг інструментів розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади;

– створення системи оцінювання результатів навчання лідерству та вдосконалення якості на основі корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій;

- інтеграція інструментів розвитку лідерського потенціалу державних службовців до стратегічних документів управління персоналом і навчальних програм.

Для реалізації стратегічних пріоритетів необхідно:

- здійснювати системний моніторинг та періодичний аудит навичок і компетенцій, що необхідні для забезпечення належного їх поєднання у відповідності до зміни характеру роботи на державній службі. Основна ідея полягає в тому, що компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнитися від тих, які потрібні для лідерів сьогоднішнього дня з урахуванням їх відповідальності, функцій та ролі. Тому дуже важливо, визначити який сектор публічного управління буде у майбутньому, і які проблеми необхідно вирішувати, щоб визначити та розвинути лідерів, що відповідають вимогам майбутнього;

- узгодження процесів управління людьми з визначеними навичками та компетенціями;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади;

- формування культури навчання в органах публічної влади, зокрема, шляхом встановлення необхідності розвитку співробітників як основного управлінського завдання кожного керівника в органах публічної влади та заохочення використання відповідних навичок працівників;

- опрацювання порядку оцінки, нагородження та визнання результативності, таланту та ініціативи, адже діяльність з розвитку

лідерського потенціалу в органах публічної влади повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетентностей посадових осіб. Формування ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади з боку держави є необхідною умовою ефективності реалізації реформи публічного управління на місцях.

У процесі формування механізму розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади (рис.3.2) нами враховано основні принципи механізмів публічного управління та їх практичне значення, як одного з важливих системних елементів функціонування системи органів публічного управління в Україні.

Механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців в органах публічної влади у процесі їх професійної діяльності орієнтований на зростання і системний розвиток державних службовців упродовж їх професійної кар'єри. Умовно його можна поділити на такі складові: 1) теоретична професійно-управлінська підготовка; 2) практична підготовка (тренінгові заняття розвитку лідерських якостей та формування професійних навичок керівника). Про ці напрями більш детально розглядатиметься нижче.

Успішність вирішення завдання підвищення лідерського потенціалу багато в чому залежить від створення на державному рівні відповідних умов прояву керівником організаційного лідерства. Без створення відповідних умов успішність вирішення поставленого завдання може бути важко досяжна у зв'язку з обмеженням можливості практичного прояву організаційного лідерства, зниженням мотивації та прагнення керівників до лідерства тощо. Тому система підвищення кваліфікації з лідерської підготовки кадрів у публічному управлінні має функціонувати на основі нових організаційних блоків, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, повинні мати випереджальний характер навчання, безперервності, наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання [4].

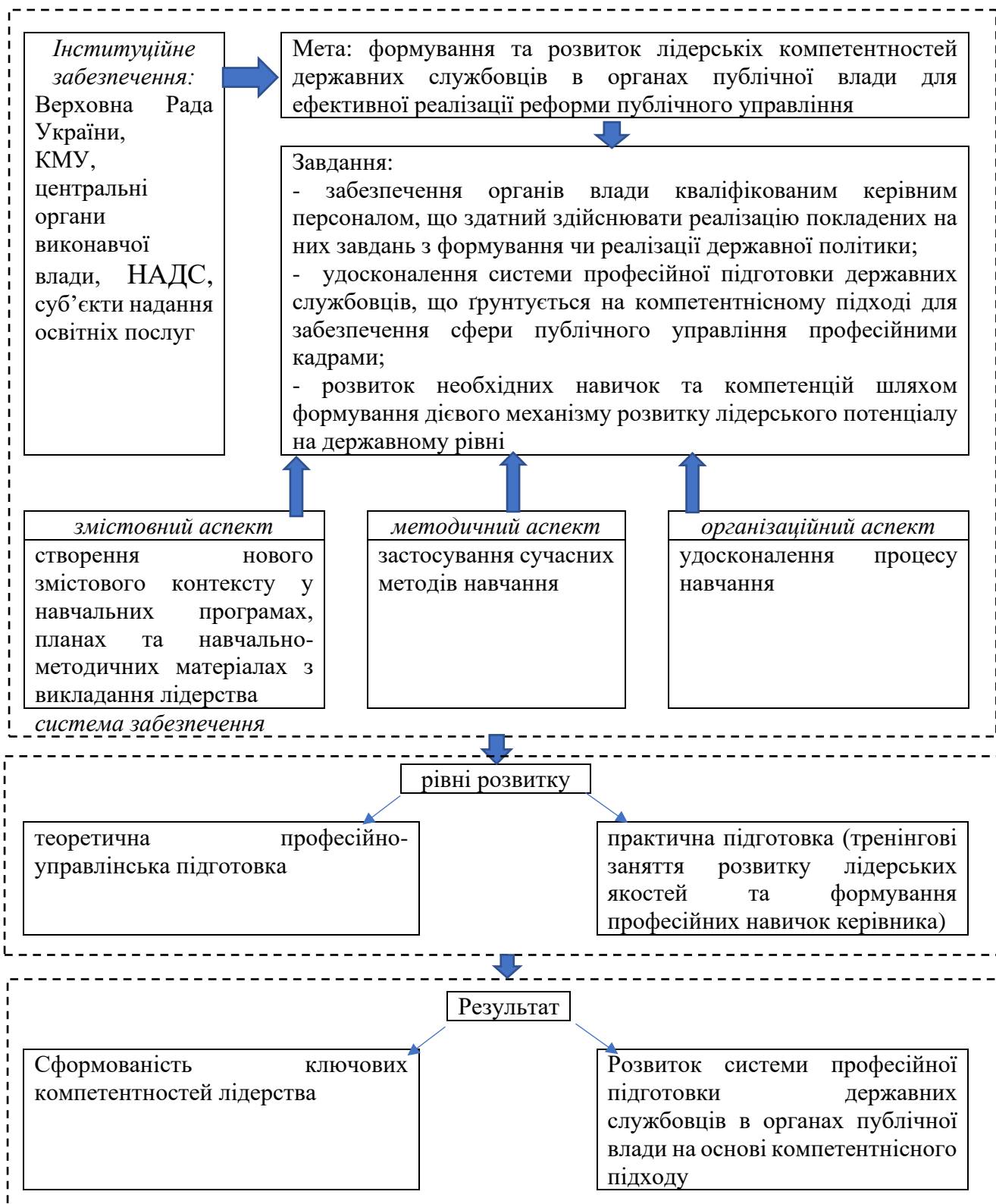


Рисунок 3.2. - Механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців в органах публічної влади

Примітка. Запропоновано автором.

У цьому контексті можна виділити чотири аспекти, а саме: інституційний, змістовний, методичний та організаційний [5, с.20]:

1) інституційний аспект впровадження лідерської складової у програму підвищення кваліфікації керівного складу та керівного резерву в органі публічної влади полягає у визначенні цілей, задач та створення оптимальних для цього нормативно-правових умов. Звісно ж, що з реалізації цього аспекту необхідно визначити головного суб'єкта процесу модернізації системи підвищення кваліфікації державних службовців (за програмами лідерської підготовки).

2) змістовний аспект полягає у необхідності створення нового змістового контексту у навчальних програмах, планах та навчально-методичних матеріалах з викладання лідерства. Слід зазначити, що також необхідно брати до уваги знання, навички та вміння викладачів, які впливають на формування ефективного навчального середовища, формують чітке визначення високих очікувань від усіх учасників цього процесу.

3) методичний аспект застосування програми підвищення кваліфікації державних службовців лідерської підготовки полягає у застосуванні сучасних методів навчання. До цих методів відносяться: групові та парні дискусії, вивчення кейсів, ситуативне моделювання, техніка модерації, тренінги, стажування, дистанційне навчання та консультування та ін. Впровадження методичних інновацій у підвищення кваліфікації слухачів має базуватися не тільки на наявності певних інновацій, а й на їх системності та достатності.

4) організаційний аспект впровадження програм лідерства у підвищення кваліфікації державних службовців полягає у новому підході до організації навчання. Він базується на перегляді обсягу навчальних годин професійних програм, проведення організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації, а також застосування новітніх технологій, у тому числі організаційних, які будуть спрямовані на збереження та підвищення якості навчання з підвищення кваліфікації державних службовців.

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності виникає питання критеріальних вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань на шляху ефективного соціально-економічного розвитку, які спираються на відповідну методологію підготовки лідерів.

У більшості європейських країн, США та Канаді розроблені та застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як «ідеальні моделі», що охоплюють різні категорії посадових осіб та працівників [17; 41, с.163]. Ці моделі широко застосовуються щодо змісту навчання управлінців з розвитку в них необхідних умінь і знань.

З огляду на цей, вважаємо, що важливим інструментом у напрямі формування знань, умінь та навичок сучасного лідера у державному управлінні є розробка профілю компетенції лідерства. Профіль визначає необхідні навички, якими повинен мати державний службовець, щоб здійснювати належне управління, яке б забезпечувало розвиток професійної державної служби. Профілі компетенцій лідерства доцільно використовувати у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при відборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів [13].

Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: вони необхідні для визначення особистих потреб у навчанні та вдосконаленні навчальних програм, а також для розвитку підходів до підвищення кваліфікації [15, с.56].

Водночас профіль не повинен включати вузькопрофесійні, галузеві чи технічні компетенції, зумовлені конкретними посадами та сферами діяльності. Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосуються функцій лідерства - управлінських функцій, які виконуються зараз або виконуватиметься у майбутньому всіма державними службовцями на відповідних керівних посадах [53, с.74].

Сформуємо профіль лідерських якостей на прикладі Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21 [33] визначено спеціальні вимоги для посадових осіб, які перебувають на посаді категорії «Б» і «В» державної служби» (додаток В). Як бачимо, лідерство є складовою профілю компетентності посад категорії «Б». Однак, враховуючи, що державні службовці категорії «В» є резервом для проходження по конкурсу на зайняття вакантних посад «А» та «Б», вважаємо, що такі вимоги повинні бути цільовим орієнтиром для державних службовців категорії «В». Державний службовець середньої ланки, як правило, усвідомлено вибирає і будує свою кар'єру, і наявність у його професійно-особистісних компетенціях лідерської складової дозволяє йому швидше і легше домогтися просування по службі. Таку кар'єру можна назвати «природною», оскільки при її побудові держслужбовець розвиватиме свої лідерські якості, при цьому приносить користь собі та колективу. Важливою складовою в просуванні держслужбовця середньої ланки кар'єрними сходами є прагнення до саморозвитку, у тому числі розвитку лідерської складової його професійно - особистісних компетенцій. Безсумнівно, державний службовець середньої ланки є керівником, адже в його підпорядкуванні перебувають групи (відділи, сектора) і він, з посадових обов'язків, зобов'язаний ефективно управляти ними. Ефективність управління - це якраз і є показник використання державним службовцем лідерської складової своїх професійно-особистісних компетенцій, тобто вміння керівника налагоджувати відносини з групою для реалізації об'єднуючої їх мети, перетворювати співробітників на послідовників, тобто здатність формувати команду і працювати в ній і з нею.

Тому управлінські професійні якості включені нами до моделі компетенцій для посад державної служби категорій «керівники» всіх груп посад, які не віднесені до груп «А» та «Б» (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Модель компетенції «керівник» структурного підрозділу (відділу) Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області

Лідерські компетенції	Стандарти професійної поведінки
1	2
Комунікативна компетентність	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спілкується у доброзичливій манері, створює позитивну робочу атмосферу у колективі;</li> <li>- уважно слухає співрозмовника, щоб зрозуміти його думку;</li> <li>- знаходить спільну мову з іншими людьми, навіть у складних ситуаціях;</li> <li>- використовує різні стилі спілкування з урахуванням індивідуальних особливостей співрозмовника та ситуації;</li> <li>- не провокує і не вступає в особисті конфлікти на роботі, у разі розбіжностей займає конструктивну позицію;</li> <li>- спокійно спілкується, обговорюючи проблемні питання;</li> <li>- коректний та витриманий у спілкуванні, навіть у конфліктних ситуаціях;</li> <li>- у разі конфліктних ситуацій переводить ситуацію у конструктивне русло.</li> </ul>
Орієнтація на результат	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- завжди дотримується термінів виконання доручень і виконує їх у повному обсязі та з максимально можливою якістю;</li> <li>- приймаючи зобов'язання, він виконує їх незалежно від складнощів. За необхідності залучає (запитує) додаткові ресурси для досягнення поставленої мети у встановлені терміни;</li> <li>- діє самостійно в рамках поставленого завдання та наявних повноважень;</li> <li>- зберігає звичайну працездатність, при роботі під тиском (в умовах тимчасових обмежень, великого обсягу роботи), стикаючись з перешкодами, і в конфліктних ситуаціях мобілізується;</li> <li>- працює в умовах багатозадачності, одночасно виконуючи п'ять і більше завдань;</li> <li>- зіштовхуючись із перешкодами, виявляє наполегливість у досягненні результату;</li> <li>- доводить розпочаті справи, дотримуючись якості і термінів;</li> <li>- знаходить нові способи досягнення мети, якщо звичайні методи не призводять до бажаного результату</li> </ul>
Проектна компетентність	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміється на ключових показниках розробленої та прийнятої в організації стратегії розвитку;</li> <li>- виявляє причини та умови, що надають негативний вплив на реалізацію стратегії;</li> <li>- вміє формулювати та аргументувати пропозиції, спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності адміністративних процесів;</li> <li>- знає принципи та володіє основними інструментами управління проектами, вміє планувати роботу над проектами..</li> </ul>
Переконливість комунікацій	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ясно, чітко та структуровано викладає інформацію;</li> <li>- надає інформацію у необхідній для співрозмовника обсязі та формі;</li> <li>- перевіряє, наскільки правильно інформація сприйнята співрозмовником;</li> <li>- наводить обґрунтовані аргументи на підтримку своєї позиції;</li> <li>- зіштовхуючись із запереченнями, аргументовано та грамотно відстоює свою точку зору;</li> <li>- упевнено викладає інформацію під час спілкування як з колегами та підлеглими, так і з керівниками;</li> <li>- вміє доносити свої ідеї, зацікавити співрозмовника, показуючи переваги реалізації;</li> <li>- використовує різні способи впливу залежно від особливостей співрозмовника.</li> </ul>

1	2
Передача знань та досвіду (наставництво)	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передає свій досвід та знання колегам для вдосконалення їхньої роботи;</li> <li>- реалізує різні способи та форми передачі знань та розвитку навичок інших співробітників: доповіді, розробка методичних рекомендацій, проведення міні-семінарів, лекцій та ін.;</li> <li>- бере активну участь у колективному вирішенні складних завдань;</li> <li>- здійснює наставництво;</li> <li>- просто і зрозуміло пояснює складні теми;</li> <li>- за необхідності неодноразово роз'яснює складні питання менш досвідченим працівникам;</li> <li>- створює атмосферу, що сприяє обміну знаннями та навичками;</li> <li>- особи, щодо яких здійснювалося наставництво, успішно проходять період навчання</li> </ul>
Творчий підхід, інноваційність	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- бере на себе (ініціює) вирішення складних та нестандартних завдань;</li> <li>- виявляє гнучкість та винахідливість у пошуку вирішення нестандартних завдань;</li> <li>- пропонує нестандартні способи вирішення завдань, якщо оцінює їх як ефективніші, ніж прийняті способи;</li> <li>- виявляє змогу вдосконалення роботи (свої, підрозділу);</li> <li>- пропонує рішення, що підвищують якість та ефективність роботи (свої, підрозділу);</li> <li>- має реалізовані ідеї/пропозиції;</li> <li>- підтримує та приймає нововведення та транслює їх іншим, розглядає їх як можливість власного розвитку та розвитку команди;</li> <li>- бере активну участь у впровадженні/реалізації інновацій.</li> </ul>
Постановка завдань та організація роботи підлеглих	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлює собі і підлеглим ясні і конкретні напрями і порядок дій, необхідні досягнення результатів відповідно до плановими і оперативними задачами;</li> <li>- чітко формулює завдання для підлеглих (підпорядкованим підрозділам, учасникам проектних груп), перевіряє точність розуміння завдання та порядок її виконання;</li> <li>- рівномірно розподіляє робоче навантаження серед підлеглих з урахуванням їх здібностей, досвіду та кваліфікації, координує їхню діяльність;</li> <li>- інформує підлеглих про пріоритетність завдань, організує їхню роботу відповідно до пріоритетів;</li> <li>- за необхідності перерозподіляє навантаження, забезпечуючи виконання всіх поставлених завдань;</li> <li>- підвищує ефективність роботи підлеглих з допомогою чіткої організації праці та виключення непродуктивних втрат часу;</li> <li>- уникає дублювання доручень різним виконавцям, раціонально використовує трудові ресурси;</li> <li>- ефективно організує свій час та час своїх підлеглих у ситуації великого навантаження, не допускаючи збоїв</li> </ul>
Мотивування та розвиток підлеглих	<p>Державний службовець:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передає підлеглим свій досвід та знання для вдосконалення їхньої роботи;</li> <li>- розвиває таланти і компетенції підлеглих, ставить досяжні цілі, спрямовані на розвиток, сприяє їх досягненню;</li> <li>- заохочує у підлеглих ініціативу, самостійність та творчий підхід до роботи;</li> <li>- заохочує найефективніших працівників, враховує індивідуальний внесок службовця у роботу підрозділу;</li> <li>- надихає підлеглих та колег на досягнення намічених цілей;</li> <li>- мотивує на виконання завдання, ув'язуючи інтереси співробітників і держоргану;</li> <li>- докладно розбирає помилки та успіхи підлеглих з метою професійного розвитку та навчання, сприяє розвитку відсутніх компетенцій;</li> <li>- спонукає підлеглих до навчання та професійного розвитку</li> </ul>

Примітка. Запропоновано автором.

Запропонована модель компетенції може застосовуватися в оцінці державних службовців різних етапах проходження державної служби (після закінчення встановленого терміну випробування, для формування кадрового резерву державного органу тощо). Модель компетенцій «керівник» структурного підрозділу (відділу) повинна бути додатком до посадової інструкції до відповідної посади органу публічної влади. У разі внесення змін до посадової інструкції модель професійних якостей з даної посади державної служби за необхідності має бути перероблена.

З метою використання профілів компетенцій лідерства у процесі навчання та розвитку в органах публічного управління доцільно [19]:

1) розробити методологію оцінки потреб у навчанні на основі профілів компетенцій лідерства, яка застосовуватиметься в органах публічного управління в цілому шляхом залучення кадрових служб органів державної влади;

2) провести оцінку потреб керівників у навчанні на основі профілів компетенцій лідерства;

3) підготувати узагальнений звіт про потребу у навчанні керівників органів державної влади відповідно до функціональних рівнів лідерства;

4) розробити стратегію навчання державних службовців відповідно до профілей компетенцій лідерства на основі проведеної оцінки потреб та певних пріоритетів для керівників;

5) розробити план реалізації цільових навчальних програм, включаючи визначення тих тренінгових курсів, які будуть обов'язковими, та тих, які можна обирати; визначити перелік пріоритетних тренінгів та їх часових рамок;

6) розробити комплексну стратегію навчання, яка визначала б різні механізми навчання (крім формальних тренінгових курсів), що сприяють розвитку компетенцій лідерства, таких як дистанційне навчання, короткі інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо.

Враховуючи той факт, що керівники на державній службі відіграють важливу роль у розробці та впровадженні різноманітних реформ, дуже важливо, щоб на державній службі були можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі, який включатиме, зокрема, тренінги з певних тем відповідно до компетенцій. Загалом система державної служби повинна підтримувати розвиток керівників відповідно до компетенцій лідерства.

### **3.2. Забезпечення розвитку лідерських компетентностей для роботи в органі публічної влади**

Керівники в органі публічної влади відіграють важливу роль у розробці та впровадження різних реформ, тому дуже важливо, щоб систему публічного управління надавала можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Загалом система публічного управління повинна підтримувати розвиток керівників відповідно до компетенцій лідерства.

Важливою умовою успішності становлення керівника в статусі лідера є формування його професійно-управлінської компетентності. На наш погляд, особливу увагу в процесі професійно-управлінської підготовки керівників (в контексті підвищення їх лідерського потенціалу) необхідно звертати на формування професійно-управлінського світогляду, компетентності в питаннях управління, керівництва та лідерства, а також формування психологічної готовності до організаційного лідерства.

Професійно-управлінська підготовка здійснюється у двох взаємодоповнюючих напрямках [20, с.237]:

- 1) теоретична професійно-управлінська підготовка;
- 2) практична підготовка (тренінгові заняття розвитку лідерських якостей та формування професійних навичок керівника).

Теоретичний розділ професійно-управлінської підготовки керівників спрямований на формування компетентності у питаннях управління та керівництва. У цьому особливу увагу в рамках професійно-управлінської підготовки необхідно приділити процесуальним аспектам управлінської праці керівника. Так, при розгляді таких тем, як «Майстерність публічного виступу керівника», «Ефективне проведення службової наради», «Підготовка та проведення дисциплінарної виховної бесіди з співробітниками» тощо, необхідно не тільки розглянути алгоритм реалізації цих форм управлінської взаємодії з підлеглими, а й розкрити особливості лідерської позиції керівника у взаємодії з послідовниками.

Формування психологічної готовності до організаційного лідерства включає освоєння керівником знань про лідерство як соціально-психологічний феномен, організаційне лідерство, ефективні способи організації спільної діяльності, особливостях прояву міжособистісних відносин у групі і т.п. Також, на наш погляд, організаційному лідеру корисно знати закономірності групової ефективності, фактори, що впливають на психологічний клімат у колективі, а також умови формування та управління професійною командою.

Теоретична професійно-психологічна підготовка керівників може здійснюватися в рамках постійно діючого семінару для керівників та резерву керівних кадрів. Ефективність даних занять багато в чому визначається дотриманням принципів регулярності і наступності занять, а також принципу професійної практичності. Для цього необхідно забезпечити регулярність проведення занять і можливість їх відвідування керівниками. Розробка розкладу занять та його затвердження вищим керівництвом з наступним ознайомленням керівників багато в чому знижують труднощі, пов'язані із забезпеченням можливості відвідування занять. Особливу увагу необхідно приділити тому, щоб теми були взаємодоповнюючими і знаходили відображення в практичній управлінській діяльності [49, с.45].

Особливо значущим компонентом професійно-управлінської підготовки керівників є практичні тренінгові заняття, спрямовані на розвиток їх

лідерських якостей та формування професійно-управлінських навичок. Цінним у тренінговій роботі є не стільки когнітивний компонент, скільки досвід, який є важливим і необхідним для формування умінь і освіти навичок. Можливість роботи безпосередньо з досвідом дозволяє використовувати психологічний тренінг як важливий елемент професійної підготовки. Саме тренінг допомагає подолати обмеження, що накладаються на професійну діяльність традиційними методами навчання, і може виступати як місток між теоретичними знаннями, з одного боку, і практикою – з іншого. У традиційних формах професійної підготовки спочатку фахівець отримує інформацію і лише через невизначений час-можливість її використання. Тільки тоді відбувається реальна оцінка суб'єктом застосування отриманого знання і закріплення того, що ще від них залишилося. У тренінгу створюється можливість негайного співвіднесення отриманої інформації та актуальної діяльності. Класично на тренінгових заняттях відпрацювання бажаних моделей поведінки в моделюються ситуаціях складається з трьох послідовних змістовних етапів.

Перший етап роботи носить діагностичний характер і спрямований на виведення з внутрішнього плану в зовнішній модифікованих (неконструктивних, таких, що потребують переробки) елементів і моделей поведінки, а також когнітивних стереотипів розуміння та інтерпретації навколишнього світу. Виведення в зовнішній план поведінки відбувається в процесі розігрування ролей, виконання відповідно орієнтованих вправ, а також у процесі вербалізації. Неконструктивні моделі поведінки і когнітивні конструкти, що їх забезпечують, виявляються в процесі групової взаємодії, помічаються учасниками за допомогою ідентифікації або в процесі отримання зворотного зв'язку.

Другий етап роботи полягає в побудові в зовнішньому плані ідеальних моделей лідерської поведінки та відповідних когнітивних конструктів. Побудова ідеальної моделі поведінки здійснюється за допомогою групового аналізу ситуації, пошуку аналогів відповідної ефективної поведінки з подальшим розігруванням даної ролі. Пошук більш адекватних когнітивних

конструктив інтерпретації подій та поведінки учасників здійснюється у процесі обговорення групи чи представляється тренером.

На заключному етапі відбуваються модифікація лідерської поведінки учасників у бік максимального наближення до зразка та закріплення у внутрішньому плані. Даний етап характеризується виконанням відповідних розвиваючих вправ, представлених тренером, а також розігруванням певних ситуацій.

Кінцевими результатами тренінгу є: набуття керівником успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях, що сприяє комплексному розвитку лідерських якостей і підвищує його мотивацію до лідерства; отриманий у тренінгу керівником досвід лідерської взаємодії в подальшому може переноситися на реальні професійні та життєві ситуації; розвиток лідерських якостей у процесі тренінгу відбувається як через відпрацювання учасниками тренінгу лідерської поведінки в моделюючих ситуаціях лабораторної тренінгової групи, так і через когнітивну переробку ситуацій лідерської взаємодії; нові компетентності, що виникають в учасників у процесі тренінгу, повинні активізувати їх професійний та особистісний саморозвиток і закріплюватися в подальшій професійній діяльності.

Розглянемо напрями використання тренінгових технологій для розвитку лідерських якостей на прикладі Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області. Орієнтовний перелік додаткових професійних програм за пріоритетними напрямками розвитку лідерських якостей державних службовців із зразковим переліком основних питань, що рекомендуються до освоєння в рамках вказаних додаткових професійних програм наведено у табл.3.2.

Під час освоєння програми «Стратегічне управління в публічному управлінні» державному службовцю, який відноситься до категорії «керівник» структурного підрозділу (відділу) пропонується вивчити такі основні питання:

основи стратегічного управління;

типологія стратегії;

цільовий підхід у стратегічному управлінні;  
управління стратегічними змінами.

Таблиця 3.2 – Програма підготовки розвитку лідерських якостей державних службовців категорії «керівник» структурного підрозділу (відділу) Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області

Складові програми підготовки	Рекомендований обсяг годин
Модуль 1. Розвиток механізмів стратегічного та проектного управління	
Стратегічне управління у державному секторі	30
Методи діагностики, побудови та оптимізації операційних процесів у системі державного управління	15
Управління проектами в органах публічної влади	45
Модуль 2. Ефективний керівник (базовий рівень)	
Етика державної служби	15
Лідерство та побудова ефективної команди	45
Делегування повноважень	30
Мотивація персоналу	30
Управління конфліктами	30
Переговори та ділові комунікації	15
Ефективне управління часом (тайм-менеджмент)	15
Публічний виступ	15

Примітка. Запропоновано автором.

Під час освоєння програми «Методи діагностики, побудови та оптимізації операційних процесів у системі державного управління» державним службовцям пропонується вивчити такі основні питання:

оптимізація адміністративних процесів як одного з ключових напрямів адміністративної реформи;

методологія та інструментарій діагностики, проектування та оптимізації процесів;

досвід оптимізації процесів у державних органах, у т.ч. ближнього зарубіжжя;

типові проблеми організації адміністративних процесів у практиці вітчизняного публічного управління;

діагностика/визначення проблем організації адміністративних процесів, що підлягають оптимізації у пілотних проектах.

Під час освоєння програми «Управління проектами в органах публічної влади» державним службовцям, які беруть участь (претендують на участь) у реалізації національних проектів як керівника, адміністратора або учасника, пропонується вивчити такі основні питання:

передумови організації проектної діяльності в державному секторі;

проектна діяльність як інструмент трансформації в державному секторі та досягнення стратегічних цілей;

міжнародний досвід застосування проектного управління органів влади.

Розвиток та стандартизація проектного керування;

огляд системи управління проектною діяльністю в органах влади: стратегічне планування та управління портфелем проектів, управління проектом, функціональна структура проектної діяльності та нормативна база, розвиток компетенцій та культури ефективності, управління стимулюванням учасників проектів;

опис предметних областей управління проектом: навіщо вони потрібні, структура, взаємозв'язок між предметними галузями. Предметна галузь «Вигоди»: формування цілей та показників проекту. Предметна галузь «Зміст»: формування результатів, їх характеристик та контрольних точок. Каскадна модель. Практикум з відпрацювання розуміння каскадної моделі. Предметна галузь «Організація та зацікавлені сторони»: матрична та функціональна системи управління, ролі учасників проектної діяльності; виявлення, аналіз та управління зацікавленими сторонами у проекті. Предметна галузь «Терміни»: планування контрольних точок та заходів, типові контрольних точок, типові помилки. Предметна галузь «Фінанси»: особливості фінансування національних проектів, ув'язування національних проектів з бюджетним циклом. Предметна галузь «Моніторинг та управління змінами»: як здійснюється моніторинг та управління змінами, проведення оцінок та інших контрольних заходів, завершення проекту. Предметна галузь «Ризики та можливості»: ідентифікація, аналіз та управління ризиками в проект. Предметна область «Ресурси»: планування достатньої кількості

ресурсів реалізації проекту, відстеження завантаження ресурсів, особливості управління проектними командами. Предметна галузь «Комунікації та знання»: формування моделі комунікацій у проекті, планування комунікацій, огляд інструментів. Предметна галузь «Якість»: забезпечення якості результатів проекту та проекту як діяльності. Предметна галузь «Закупівлі та постачання»: організація закупівельних та конкурсних процедур, ефективна взаємодія з підрядниками та постачальниками, ув'язування закупівель проекту з бюджетним процесом. Предметна галузь «Інтеграція»: структура та особливості формування документів проекту;

ділова гра на відпрацювання навичок зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Практикум з відпрацювання питань організації моніторингу проекту (на підставі матеріалів реальних проектів);

практикум з управління ризиками у проектах на стадії реалізації (на підставі звіту про реалізацію проекту (прогнозних даних) формуються його ключові ризики та відпрацьовуються механізми ескалації проблем;

ділова гра з розгляду звітів та прийняття рішень (на підставі звіту про в ході реалізації проекту, відпрацьовується організація роботи у відомствах, погодження та внесення змін до документів проекту;

практикум із планування у проектах, включаючи питання допланування (на підставі звіту про хід реалізації проекту відпрацьовується внесення змін до документів проекту).

ділова гра на інтегроване управління проектами по одному з трьох напрямків: соціальна сфера, інфраструктура, економіка (відпрацьовується виконання заходів щодо моніторингу, управлінню ризиками, вирішення проблем, внесення змін, організація міжвідомчих комунікацій, ескалація проблем).

Програми «Ефективний керівник (початковий рівень)» державним службовцям категорії «керівник» структурного підрозділу (відділу) Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області пропонується наступні тренінги (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Зміст тренінгів в рамках модулю «Ефективний керівник (базовий рівень)» для державних службовців категорії «керівник» структурного підрозділу (відділу) Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області

Назва тренінгу	Питання підготовки
1	2
Етика державної служби	Етика державної служби: питання державної службової культури, дотримання цінностей публічного управління, служіння суспільству. Моральний імідж державних службовців. Ціннісні орієнтири керівника. Конфлікт інтересів як об'єкт етичного регулювання, специфіка етико-моральних вимог до державних службовців України. Культура службових відносин. Службовий етикет та протокол. Мовний етикет. Ділова бесіда. Телефонний етикет. Зовнішність керівника та діловий імідж.
Лідерство та побудова ефективної команди	Поняття "ефективна команда". Основи командоутворення. Учасники команди: рольова структура команди. Управління командними відносинами. Продуктивне вирішення конфліктів у команді. Розвиток командних відносин.
Делегування повноважень	Цілі та завдання делегування. Стилі делегування повноважень (ключові елементи організаційного середовища; формати та моделі делегування повноважень; пошук балансу функцій, повноважень та відповідальності; взаємозв'язок особистого бачення керівника, організаційної та національної культур). Делегування як інструмент розвитку персоналу. Делегування у процесному та проектному управлінні (ключові подібності та відмінності проектного та процесного підходу до управління у державних організаціях; основні види організаційних процесів; взаємозв'язок делегування та постановки завдань; моделі делегування та механізми організації контролю). Права та відповідальність при делегуванні. рівні делегування (сучасні моделі організаційної взаємодії; права та обов'язки при застосуванні різних моделей делегування; підходи до організації контролю та взаємодії; типові проблеми при делегуванні та способи їх вирішення).
Мотивація персоналу	Загальні питання мотивації (мотивація; відмінність стимулювання та мотивації; огляд теорій мотивації (теорії Маслоу, Герцберг, Адамс, Врум); причини та ознаки демотивації співробітників). Особливості мотивації персоналу (можливості та обмеження застосування) монетарної та немонетарної мотивації; поведінка керівника як мотивуючий та демотивуючий фактор). Управління мотивацією співробітників (визначення провідних мотивів співробітника; огляд методів мотивації в особистій взаємодії; робота із опором співробітника). Залученість та задоволеність персоналу (задоволеність та залученість); способи дослідження задоволеності та залученості; фактори, що впливають на підвищення залучення співробітників). Корпоративна культура як фактор мотивації персоналу (поняття «корпоративна культура»; модель корпоративної культури; вплив на мотивацію через корпоративну культуру). Матеріальна та нематеріальна мотивація співробітників.
Управління конфліктами	Концепція конфлікту. Причини виникнення конфліктів, у тому числі на державній службі. Позиції та інтереси у конфлікті. Тактика поведінки у конфлікті. Етапи вирішення конфлікту. Профілактика конфліктів у колективі, у тому числі на державній службі.

Продовж.табл.3.3

1	2
Переговори та ділові комунікації	Переговори та ділові комунікації» включає такі основні питання: Прикладна модель переговорного процесу. Спілкування як обміну інформацією. Етика ділового спілкування. Підготовка та проведення ділових переговорів. Методи переконання та аргументації у переговорному процесі. Аналіз невербальної поведінки. Управління питаннями у переговорному процесі. Стили проведення переговорів. Інструменти впливу та психологічного впливу. Протистояння маніпуляціям у переговорах.
Ефективне управління часом (тайм-менеджмент)	Філософія часу та простору. Проблеми управління часом та простором. Організація праці та управління часом керівника. Організація та планування часу, особистої роботи. Інформаційні технології тайм-менеджменту. Науковий аналіз використання робочого дня. Самоконтроль та самооцінка.
Публічний виступ	Виступ перед аудиторією (виступ у форматі ділових заходів); презентації проекту. Зустрічі із громадянами. Громадські дебати; вимоги до мови). Робота із засобами масової інформації (ЗМІ) (цифрові та друковані ЗМІ; нові медіа; вимоги, які пред'являються спікеру, що виступає в різних ЗМІ; робота з аудиторією ЗМІ; вербальна, невербальна та паравербальна складові виступу; робота із голосом). Емоційний інтелект у публічних виступах (прийоми, що застосовуються для керування емоціями слухачів; робота з емоціями спікера. Роль іміджу у роботі з емоціями аудиторії та спікера; практичні вправи до роботи зі стресом).

Примітка. Запропоновано автором.

Індивідуальну траєкторію розвитку керівників Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області пропонуємо поєднувати із груповими заняттями в рамках соціально-психологічної роботи зі службовими колективами (підрозділами). Ця робота, з одного боку, спрямована на формування у керівників досвіду управлінської та лідерської взаємодії з реальними підлеглими в модельованих ситуаціях, а з іншого боку, на формування та закріплення лідерського образу керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників. Основним компонентом соціально-психологічної роботи з співробітниками в рамках питання, що розглядається, є проведення командно-корпоративного тренінгу зі службовим колективом у повному складі. Основна позиція провідного корпоративного тренінгу полягає в організації взаємодії з співробітниками підрозділу виключно через їх керівника. Керівнику офіційно оголошується модельована

«професійна» ситуація. Роль тренера полягає у наданні керівникам відповідної консультативної підтримки. Програма корпоративного тренінгу складається з серії спеціально підібраних завдань, вправ і процедур, що вимагають організованого колективного рішення. Робота в тренінгу спрямована на вирішення трьох важливих практичних завдань:

1) забезпечити організаційним лідерам можливість в керованих ситуаціях продемонструвати групі організаційно-управлінські здібності: організувати групу на вирішення поставлених (модельованих) завдань, управляти спільною діяльністю співробітників, мотивувати, контролювати результати їх спільну діяльність тощо;

2) сформувати в учасників якості перцептивно-лідерського рівня моделі лідерських якостей, а саме: формування авторитету керівника як лідера, здатного організувати групу на вирішення спільного завдання; формування особистих очікувань членів групи від організаторської діяльності керівника та здійснення перенесення частини їхньої особистої активності на лідера тощо;

3) закріпити лідерський образ керівників у сприйнятті підлеглих, співробітників. Формування сприйняття керівника групою як лідера є важливим заключним етапом програми підвищення його лідерського потенціалу

Таким чином, тренінгові технології розвитку лідерських якостей у державних службовців спрямовані на поетапне вирішення наступних завдань: сформувати мотивацію і прагнення учасників до лідерства; розвинути професійно-управлінські та соціально-психологічні якості учасників, що підвищують їх успішність як керівників та лідерів; сформувати позитивний досвід лідерської поведінки учасників у модельованих ситуаціях професійної діяльності; створити і закріпити позитивний досвід лідерської взаємодії керівників як організаційних лідерів з підлеглими.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена формуванню механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в умовах реформування публічного управління в Україні. За результатами дослідження отримані наступні результати:

1. На підставі аналізу наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, визначено зміст понять «лідер» та «лідерство». Визначено, що лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу. Особливу роль в системі цих відносин відіграє суб'єкт владного впливу, тобто керівник органу публічної влади/його структурного підрозділу, що є носієм відповідних управлінських функцій. Сила впливу та влади такої особи багато в чому залежить від наявності у нього відповідних лідерських якостей.

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). Проведено оцінку тенденцій розвитку лідерських компетенцій в публічному управлінні зарубіжних країн, що показав відсутність уніфікованих універсальних компетентностей лідерства для країн.

3. Визначено, що модернізація сфери публічного управління в Україні актуалізує завдання становлення керівників-лідерів, які володіють навичками управління ефективністю та розвитку людських ресурсів, емоційним інтелектом, неупередженістю при виробленні рішень, технологіями побудови ефективної комунікації та взаємодії тощо. Практичні аспекти формування

професійних якостей лідера досліджено на прикладі Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області. Проведений аналіз дозволив визначити, що існують суттєві відмінності щодо прояву лідерських якостей у чоловік і жінок-керівників в Територіальному відділенні Служби судової охорони у Хмельницькій області. Крім того, аналіз вікових особливостей прояву лідерських якостей засвідчив, що найбільш яскраво вони проявляються у віці від 35 до 55 років, який і можна визначити як перспективний вік керівників.

4. Здійснено оцінювання лідерського потенціалу керівників органу публічного управління за методикою "Визначення рівня лідерського потенціалу". За результатами встановлено, що більшість лідерських якостей більш виражені у працівників з досвідом, ніж у молодих керівників. Проте усвідомлення мети, наявність творчого підходу та організаторські здібності більш виражені у молодих спеціалістів. Проведена оцінка лідерського потенціалу свідчить, що більшість керівників Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області володіють визначеним набором лідерських якостей, які можна цілеспрямовано розвивати, корегувати та підсилювати

5. Визначено основні стратегічні пріоритети розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади треба: забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом; удосконалення системи професійної підготовки державних службовців; розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом формування дієвого механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та імплементація його в практику діяльності органів публічного управління. Все це сприятиме успішній модернізації системи підготовки лідерів у системі державного управління та у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби в державі.

6. Сформовано модель компетенції «керівник» структурного підрозділу (відділу) Територіального управління служби судової охорони у Хмельницькій області, що може застосовуватися в оцінці державних

службовців різних етапах проходження державної служби, а також може бути включена до вимог щодо відповідної посади органу публічної влади. Визначено значення та доцільність використання в досліджуваному органі публічної влади тренінгових. Представлено орієнтовний перелік додаткових професійних програм за пріоритетними напрямками розвитку лідерських якостей державних службовців й на прикладі органу публічної влади. Запропоновано індивідуальну траєкторію розвитку керівників органу публічної влади поєднувати із груповими заняттями в рамках соціально-психологічної роботи зі службовими колективами (підрозділами), сприятиме формуванню у керівників досвіду управлінської та лідерської взаємодії з реальними підлеглими в модельованих ситуаціях, формуванню навичок командної роботи, закріплення лідерського образу керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрецов С.А., Оганян К.М., Львов В.М. Диагностика социально-психологических групп с внешним статусом. СПб, 1999. 640 с
2. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.
3. Барановська І. Г. Державний службовець в Італії: основи класифікаційного поділу посад. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/10/12.pdf>.
4. 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>.
5. 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.
6. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>
7. Дегтярєва 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: ЛіраК, 2015. 244 с.
8. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: Освіта України, 2020. 262 с.

9. Евтихов О.В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2012. № 4 (51). С. 3–6.
10. Ємельянов В.М., Штиршов О.М., Верба С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. С. 1059-1091. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/16/14>
11. 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.
12. Кравченко В.И. Основы политологии: Учеб. пособие. СПб., 2001. 128 с.
13. 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).
14. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України, 2011. URL:<http://www.ucs-hrm.org.ua>.
15. Лідерство та команда в публічному управлінні / укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
16. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Лідерство як соціально-психологічний феномен. URL: <http://www.center.gov.ua/statti/liderstvo-yak-socialnopsihologichniy-fenomenlogunova-m.-m.socialnopsihologichni-aspekti-upravlinskoyi-diyalnosti.html>.
17. 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>.

18. Мінцифра і НАДС розвиватимуть цифрові компетентності публічних службовців. URL :<https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-i-nads-rozvivatimuttsifrovi-kompetentnosti-publichnikh-sluzhbovtsiv>. 210
19. Міщишин В. Лідерство на державній службі. URL :<https://www.csi.org.ua>.
20. 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.
21. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
22. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.
23. 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.
24. Оуэн Х. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с
25. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 10. Т. 6. С. 31-36.
26. Оцінка НіРо – таємниця вимірювання високого потенціалу. Концептуальна модель і кращі практики. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/1423-kontseptual-naya-model-otsenki-talantov>.
27. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2020 р., соціологія). URL:

<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichnidoslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykhinstytutiv-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-liutyi-2020r>.

28. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. Вісник Національної академії державного управління. 2019. Вип. 4. С. 29-34.

29. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971. 352 с

30. 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).

31. Петровский А.В. Теория деятельностного опосредствования и проблема лидерства. *Вопросы психологии*. 1980. № 2. С.29-41

32. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 16 с.

33. 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 15.01.2021 № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>

34. 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>.

35. Про затвердження Положення про Службу судової охорони: Рішення Вищої ради правосуддя від 04.04.2019 № 1051/0/15-19 <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1051910-19#Text>

36. 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>.

37. 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>.

38. Програма розвитку лідерства 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>.

39. 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>.

40. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с

41. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.

42. Сторожев Р.І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017 № 3 (59). С. 21-25.

43. 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](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf)

44. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки / **Національне агентство України з питань державної служби** URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
45. 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.
46. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. 32.
47. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпро, 2017. 212 с.
48. 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.
49. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. Актуальні проблеми психології. Вип. 49. Т. І. С. 44-47. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i49/9.pdf>.
50. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
51. 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>
52. 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.
53. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Економіка. 2017. Вип. 294. С. 73-80.

54. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2021. № 1 (1). С. 163-175.
55. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 69-76. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3\\_2021/14.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf).
56. 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>.
57. 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](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf).
58. 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](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/9.pdf).
59. Bird C. *Social Psychology*. N.Y., 1940. 233 p
60. Homans G. *The Human Group*. N.Y., 1950. 165 p
61. Stogdill R.M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. №25. 71 p.

Виконала: студентка магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» грудня 2021 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

М. Коломієць

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
публічного управління та  
адміністрування  
«\_\_\_» грудня 2021 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

О.С. Чмир

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
доктор наук з державного  
управління, доцент  
«\_\_\_» грудня 2021 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

Е.В. Щепанський

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

Додаток А  
СТРУКТУРА

Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій  
області

1. Керівництво територіального управління
1.1 Начальник територіального управління
1.2 Заступник начальника територіального управління
1.3 Заступник начальника територіального управління (зі служби)
1.4 Заступник начальника територіального управління (з забезпечення)
2. Служба документального забезпечення
3. Спеціаліст (служба) з питань запобігання та виявлення корупції
4. Відділ по роботі з персоналом
5. Юридична служба
6. Фінансово-економічний відділ
7. Режимно-секретна служба (спеціаліст)
8. Служба з професійної підготовки та підвищення кваліфікації
9. Служба інформаційно-аналітичної роботи
10. Відділ оперативно-чергової служби
11. Головний спеціаліст (з охорони праці та пожежної безпеки)
12. Відділ організації охорони та підтримання громадського порядку
13. Служба (відділ) фізичного захисту, організації безпеки суддів та підтримки
14. Відділ матеріально-технічного забезпечення
15. Головний спеціаліст зв'язку, інформатизації та ТЗО
16. Медична служба
17. Підрозділи (взводи) особистої безпеки суддів
18. Підрозділи (взводи) швидкого реагування
19. Підрозділи (взводи) охорони
20. Господарський взвод

Примітка. Складено автором на основі даних Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

## Додаток Б

### АНКЕТУВАННЯ

#### щодо визначення лідерських якостей серед керівництва ТУ Служби

##### **1. За змістом діяльності Ваш керівник:**

а) лідер-«творець» (програміст) ситуації, не лише створює, й здебільшого її вирішує;

б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, який чуйно вловлює групові настрої після того, як ситуація створена.

##### **2. За стилем керівництва Ваш керівник:**

а) авторитарний лідер, який орієнтується на себе;

б) демократичний лідер, який орієнтується на групу;

##### **3. За характером діяльності Ваш керівник:**

а) лідер ситуаційний, тобто той, хто вміє створювати й вирішувати певні, подібні ситуації;

б) універсальний лідер, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях.

## Додаток В

**РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ВИМОГ  
до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад  
державної служби категорій "Б" і "В"**

Вимоги до компетентності				
№	Вимога	Компоненти вимоги	Категорія посади державної служби	
<i>Стратегічні компетентності</i>				
1.	Лідерство	- 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	- 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	- уміння встановлювати чіткі, реальні, досяжні групові чи індивідуальні цілі та пріоритети; - уміння визначати орієнтири для досягнення групових чи індивідуальних цілей	"Б"	
4.	Стратегічне управління	- бачення загальної картини та довгострокових цілей; - здатність визначати напрям та формувати відповідні плани розвитку; - 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	"Б"	
<i>Управлінські компетентності</i>				
5.	Прийняття ефективних рішень	- здатність приймати вчасні та виважені рішення; - аналіз альтернатив; - спроможність іти на виважений ризик;	"Б"	

		- автономність та ініціативність щодо пропозицій і рішень		
6.	Впровадження змін	- 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	- делегування та управління результатами; - управління мотивацією; - наставництво та розвиток талантів; - стимулювання командної роботи та співробітництва	"Б"	
<i>Організаційні компетентності</i>				
8.	Управління організацією роботи	- чітке бачення цілі; - ефективне управління ресурсами; - чітке планування реалізації; - ефективне формування та управління процесами	"Б"	
9.	Управління проектами	- орієнтація на застосування інструментів проектного 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 проекту (час, ресурси, зміст) та їх взаємозв'язок із якістю проекту, бачення кінцевого результату (продукту) проекту	"Б"	
10.	Делегування завдань	- розуміння алгоритму та процесів, необхідних для виконання завдання, передачі функцій та повноважень; - уміння розподілити завдання між декількома працівниками та сформулювати 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	- 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	- здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; - вміння систематизувати великий масив інформації;	"Б"	"В"

	масивами інформації	- здатність виділяти головне, робити чіткі, структуровані висновки		
13.	Аналітичні здібності	- 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	- здатність сприймати інформацію та мислити концептуально; - здатність формувати закінчені (оформлені) пропозиції; - здатність формувати нові/інноваційні ідеї та підходи; - здатність здійснювати гендерний аналіз в процесі підготовки (оформлення) пропозицій та рішень	"Б"	"В"
15.	Ефективність аналізу та висновків	- 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	- 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	- 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	- 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	- здатність до чіткого бачення результату діяльності; - вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; - вміння запобігати та ефективно долати перешкоди	"Б"	"В"
20.	Цифрова грамотність	- вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх	"Б"	"В"

		<p>посадових обов'язків;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі;</li> <li>- здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів;</li> <li>- здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті та конфіденційні дані;</li> <li>- 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);</li> <li>- здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку</li> </ul>		
<i>Комунікативні компетентності</i>				
21.	Проведення публічних виступів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння встановлювати контакт з аудиторією, передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок;</li> <li>- здатність чітко, послідовно, структуровано та зрозуміло викладати власну позицію;</li> <li>- уміння застосовувати прийоми ораторського мистецтва</li> </ul>	"Б"	"В"
22.	Комунікація та взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини;</li> <li>- здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку;</li> <li>- вміння публічно виступати перед аудиторією;</li> <li>- здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації</li> </ul>	"Б"	"В"
23.	Ведення ділових переговорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння підготувати взаємовигідні варіанти співпраці / вирішення питання;</li> <li>- уміння визначати інтереси сторін, аналіз їх сильних та слабких позицій;</li> <li>- уміння побудови аргументації та контраргументації</li> </ul>	"Б"	"В"
24.	Обґрунтування власної позиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність правильно розставляти акценти та аргументувати позицію;</li> <li>- вміння правильно формулювати тези;</li> <li>- вміння використовувати прийоми, методи порівняння і узагальнення, доведення аргументів прикладами</li> </ul>	"Б"	"В"
25.	Ведення діалогу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу;</li> <li>- спрямованість на відкрите прийняття рішення, яке є</li> </ul>	"Б"	"В"

		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		
26.	Управління конфліктами	- 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	- 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	- 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	- 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	- толерантне, ввічливе та шанобливе ставлення до людей; - вміння 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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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.	Стресостійкість	- уміння розуміти та управляти своїми емоціями; - здатність до самоконтролю; - здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики; - оптимізм	"Б"	"В"
37.	Адаптивність	- 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	- чітке бачення своєї місії на обраній посаді в державному органі; - розуміння ключових чинників, які спонукають до зайняття обраної посади	"Б"	"В"
Додаток 3				

Джерело: [33].

