

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему :

«РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Студентка 2 курсу магістратури
заочної форми навчання Спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Горбачова Катерина Олегівна

Науковий Керівник:
Доцент кафедри регіональної політики, кандидат
Економічних наук доцент, Заслужений
економіст України
Дехтяренко Юрій Федорович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праці інших авторів
без відповідних посилань
Студентка _____

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від «11» _____ 2023р., протокол № 16.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного управління,
професор

Колтун Вікторія Семенівна _____
(підпис)

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Горбачова К.О. Розвиток лідерства в публічному управлінні – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст анотації: Дана магістерська робота присвячена вивченню та аналізу розвитку лідерства в сфері публічного управління. У роботі розглядаються теоретичні аспекти лідерства, його визначення та функції в контексті публічного управління. В другому розділі проводиться аналіз рівня та механізмів розвитку лідерства в органах публічного управління, з фокусом на оцінці організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців. Третій розділ присвячений інноваційним підходам до розвитку компетенцій публічних службовців, зокрема управлінню ризиками та навчанню керівників-лідерів в галузі публічної служби.

Ключові слова: *лідерство, публічне управління, організаційне забезпечення, лідерські компетентності, інноваційні підходи, управління ризиками.*

ANNOTATION

Horbachova K.O. Development of leadership in public administration. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. –

Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

Contents of annotation: This master's thesis is dedicated to the study and analysis of leadership development in the field of public administration. The work explores theoretical aspects of leadership, its definition, and functions in the context of public administration. The second chapter analyzes the level and mechanisms of leadership development in public administration bodies, with a focus on assessing organizational support and methods for developing leadership competencies in public servants. The third chapter focuses on innovative approaches to developing the competencies of public servants, including risk management and training leaders in the public service.

Keywords: *leadership, public administration, organizational support, leadership competencies, innovative approaches, risk management.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність, визначення та функції лідерства у контексті публічного управління.....	8
1.2. Теорії та стилі лідерства, специфічні для публічного управління.....	13
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	18
2.1. Оцінка організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців	18
2.2. Діагностика потенціалу лідерства серед публічних службовців в органах публічного управління	33
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	44
3.1. Запобігання ризиків, які виникають під час підготовки публічних службовців	44
3.2. Сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів в галузі публічної служби.....	53
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Лідерство у сфері публічного управління є ключовим аспектом ефективного функціонування сучасних органів влади та публічних служб. Подолання складних викликів, які постають перед державою, вимагає від лідерів в цьому сегменті високого рівня компетентностей та готовності до інноваційного вдосконалення. Актуальність вивчення теоретичних основ лідерства в публічному управлінні та аналізу механізмів його розвитку обумовлена потребою вдосконалення системи управління та підвищення ефективності діяльності державних структур.

Актуальність вивчення та вдосконалення лідерських якостей у сфері публічного управління визначає важливість розробки інноваційних підходів до підготовки та розвитку керівників, що відповідають вимогам сучасного адміністративного середовища. Дана робота спрямована на визначення ключових аспектів лідерства в контексті публічного управління та визначення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності в державних структурах.

Мета дослідження та завдання дослідження. Метою дослідження є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в контексті публічного управління.

У відповідності до мети магістерської роботи були визначені наступні **завдання:**

- розкрити сутність, визначення та функції лідерства в контексті публічного управління.
- проаналізувати теорії та стилі лідерства, що є специфічними для публічного сектору;
- оцінити організаційне забезпечення та методи розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців;

- продіагностувати потенціал лідерства серед публічних службовців в органах публічного управління;
- визначити шляхи запобігання ризиків, що виникають під час підготовки публічних службовців, та розробка інноваційних підходів до їх управління;
- запропонувати сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів в галузі публічної служби.

Об'єкт дослідження - лідерські компетентності публічних службовців.

Предмет дослідження – розвиток лідерства в контексті публічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети застосовано було сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, які дозволили системно вирішити проблемні задачі з визначеної траєкторії дослідження. Дослідження базується на комплексному використанні наукових методів, таких як аналіз літератури, системний підхід, емпіричні методи (опитування, інтерв'ю, анкетування), теоретичний аналіз та порівняльний аналіз.

Інформаційно-аналітична база дослідження. Теоретичну основу роботи формують наукові публікації українських та іноземних вчених, а також практичні узагальнення, що містяться в монографічних, спеціальних та періодичних джерелах щодо вирішення проблематики територіального поділу України.

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає в розкритті інноваційних підходів до розвитку компетенцій публічних службовців, що сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності в контексті публічного управління.

Практична значимість одержаних результатів дослідження полягає у спроможності застосування її актуальних положень, висновків та пропозицій, які були сформульовані й обґрунтовані у магістерському дослідженні та можуть бути використані як науково-прикладні пропозиції та рекомендації щодо

розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, запровадження інноваційних підходів до розвитку керівників-лідерів та управління ризиками в

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.

Магістерське дослідження складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та списку використаних літературних наукових джерел. Робота займає 68 сторінок, 61 сторінку основного тексту, містить 12 таблиць, 5 рисунків. Список використаної літератури налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, визначення та функції лідерства у контексті публічного управління

Термін «лідер» має багато значень і в перекладі означає людину, яка вказує шлях, веде за собою і веде за собою інших. З різних точок зору можна сформулювати такі визначення терміну «лідерство» [1]:

Лідер - це:

- член соціальної групи, чия думка відіграє важливу роль у прийнятті дуже важливих для колективу рішень;
- людина, яка відіграє головну роль у діяльності соціальної групи та регулюванні стосунків у колективі;
- людина, яка вміє керувати собою, контролювати свої думки, слова, дії та почуття і передавати їх іншим людям;
- Авторитет, який впливає на людей, бере на себе відповідальність і вірить у досягнення цілей;
- людина, яка володіє певними якостями, уміннями та навичками і користується заслуженою довірою інших учасників колективу;
- харизматична особистість, яка сприймається оточуючими як обдарована особистість з хорошими внутрішніми якостями, яка позитивно впливає і захоплює інших.

Лідер не з'являється один. У кожній групі людей лідер позиціонується по-різному. Обраний лідер у стосунках з іншими має різні характеристики (табл. 1.1) [2]:

Таблиця 1.1

Класифікація поняття «лідер» відносно взаємозв'язків з підлеглими

Характеристика	Визначення поняття «лідер»
«Один посеред нас»	Цей лідер нічим не виділяється серед інших. Він має загальні характеристики, властиві всім іншим членам групи. Він перший серед рівних чи той, хто опинився на посаді випадково.
«Кращий з нас»	Цей лідер виділяється серед інших у різних аспектах: діловому, моральному, професійному, комунікативному тощо. Є зразковим, досягає кращих результатів, ніж інші члени колективу.
«Гарна людина»	Це керівник з хорошими моральними якостями: чесний, порядний, доброзичливий, справедливий, уважний до інших, завжди допомагає тощо.
«Слуга групи»	Це лідер, який прагне представляти інтереси колективу, керується його думкою і користується його довірою.
«Головний лідер»	Це лідер, висунутий іншими в малих групах, який повинен визначати групові цілі в процесі кількісного зростання і збільшення кількості функцій.
«Впливовий лідер»	Це лідер, який забезпечує досягнення поставлених цілей. У більшості випадків це вираження критичних ситуацій, концентрація лідерства на одній людині, привернення уваги до важливих змін з метою усунення зовнішньої загрози.
«Лідер – новачок»	Цей керівник може бути призначений на посаду в результаті адміністративних дій у зв'язку з невиконанням попереднім керівником своїх посадових обов'язків.

Нового лідера обирають не тільки через некомпетентність попереднього керівника, але й у разі виникнення конфліктів у колективі.

Окремі члени групи можуть сприймати лідера по-різному, при цьому один може позиціонувати лідера як «одного з нас», інший може позиціонувати того ж лідера як «слугу групи». Але всіх керівників об'єднує одне: всі вони є головними дійовими особами в колективі та в організації спільної справи.

Без лідера діяльність державного управління не буде функціонувати, оскільки лідер є важливою особистістю для досягнення ефективної діяльності.

Залежно від специфіки діяльності керівників можна поділити на такі види (табл. 1.2) [2]:

Таблиця 1.2

Типи лідерів відповідно до особливостей діяльності
(за Б.Д. Паригіним)

Класифікаційна ознака	Тип лідера
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • «Лідер – Творець» створює ситуації та вирішує більшість із них; • «Лідер-виконавець» аналізує настрій колективу відповідно до ситуації, що склалася.
За стилем керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарний – орієнтований на себе; • Демократичний – груповий.
За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуаційний лідер, який створює та вирішує подібні ситуації; • Універсальний, який вирішує абсолютно різні ситуації.

Соціальні групи мають формальне та неформальне лідерство:

- формальне лідерство – лідер впливає на інших людей з точки зору позиції, пов'язаної з встановленими правилами;

• неформальне лідерство – лідер впливає на людей на основі особистих стосунків між членами групи.

Функції, що властиві для формального та неформального лідера, наведено в таблиці 1.3) [2].

Таблиця 1.3

Функції, що властиві для формального та неформального лідера

Характеристика лідера	Виконувані функції
Лідер - політик	Лідер повинен визначити поведінку групи в цілому, цілі групи і методи досягнення цих цілей. Джерелами живлення є: 1. Наказ «зверху» групі від менеджера або менеджерів. 2. Наказ «знизу», рішення, прийняте безпосередньо групою. Лідер відповідальний, тому що він член колективу. 3. Наказ безпосередньо від лідера, коли група йому довіряє і він має автономію.
Лідер - адміністратор	Є координатором роботи команди. Контролює виконання основних напрямів діяльності (незалежно від того, чи є керівник сам розробником, чи вказівки йдуть зверху). Ядром адміністративної функції є делегування повноважень, а не в самостійному виконанні.
Лідер - стратег	Розробляє засоби і методи досягнення цілей. Він включає не тільки визначення менших завдань, але й глобальні плани організації. Лідеру доручається загальна стратегія, план дій і наступні кроки (які абсолютно невідомі членам групи; зазвичай їм доступні лише певні частини плану).
Лідер - представник	Це офіційна особа, яка представляє інтереси колективу зовні. Саме лідер представляє загальну думку колективу і змінює його.

Лідер - розподільник	Основним завданням керівника є підтримка системи регулювання колективних відносин, яка допомагає налагодити і контролювати діяльність членів колективу. Велику роль відіграють особистісні якості керівника, а саме: справедливість - особливо в колективі, в якому моральний фактор важливіший за матеріальний.
Лідер - приклад	У формуванні колективного світогляду люди є джерелом цінностей, які показують, яким має бути кожен член цього колективу.
Лідер - символ	Згуртовані групи людей прагнуть виділитися з натовпу. Наприклад, лідер є символом асоціації його імені з усім результатом.
Лідер - регулятор	Регулює робочі відносини між членами команди.
Лідер-відповідальна особа	У багатьох випадках лідер звільняє інших членів команди від відповідальності та бере на себе відповідальність за їхні дії чи рішення. Прикладами можуть бути фрази «всі питання – до мене», «повідомляю, що це моє завдання» тощо.
Лідер - експерт	Це джерело надійної інформації, до якої звертаються інші члени команди.

Всі перераховані вище функції лідерства мають різне значення по відношенню до різних типів колективних груп. Члени команди можуть сприймати лідера та його дії по-різному. Враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, нелегко розділити роль лідера на головну та другорядну. Коли команда стикається з проблемами, які лідер не може вирішити самотійно, керівництво розподіляється між кількома людьми, щоб забезпечити ефективну роботу організації.

Отже, лідерство – це реалізація організаційного керівництва, що включає планування завдань, безпосереднє прийняття рішень, мотивацію, організацію, розвиток, стимулювання, делегування повноважень і спрямування діяльності команди для досягнення поставлених цілей і завдань.

Три важливі аспекти лідерства [2]:

1. Лідерство – це вид влади, ознакою якого є керівництво зверху вниз. Лідером є одна або кілька осіб, а не більшість членів команди.

2. Лідерство – це керівна позиція з безпосереднім управлінським статусом, чітка соціальна позиція, пов'язана з прийняттям управлінських рішень.

3. Лідерство – це мистецтво лідерської діяльності, керівник якої може впливати не тільки на колектив у цілому, а й на кожного окремого члена цього колективу для спрямування ефективної діяльності на досягнення цілей.

1.2. Теорії та стилі лідерства, специфічні для публічного управління

Існує багато наукових теорій, які пояснюють різні аспекти лідерства, і вони дуже різні. Більшість цих теорій можна поділити на вісім основних напрямів (табл. 1.4) [3]:

Таблиця 1.4

Теорії лідерства

Теорія	Сутність поняття «лідерство»
Теорія «великої людини»	Вважається, що вміння бути лідером є вродженою якістю, тому великими людьми не стають, а народжуються.
Теорія «характерних рис»	Суть цієї теорії полягає в наслідуванні певних характеристик і якостей, які відповідають лідерству. Ця теорія описує особистість, яка має певні характеристики.
Ситуаційна теорія лідерства	Теорія стверджує, що майстерність лідера залежить не тільки від завдання чи орієнтації на стосунки, а й від контролю та сприйняття його впливу на команду. Лідерів можна поділити на цілеспрямованих (щоб результат був задовільним) і зосереджених на стосунках з іншими (його цікавлять більш внутрішньо колективні стосунки).

Теорія «обставин»	Найбільш правильний стиль керівництва визначається в конкретній ситуації. Лідер повинен бути гнучким, вміти аналізувати та адаптуватися до обставин і ситуації, що змінюється, а не шукати оптимальний шлях, який допоможе досягти мети.
Біхевіористична теорія лідерства	Лідерами стають, а не народжуються. Біхевіоризм - це напрямок поведінки, що оцінює діяльність лідерів, а не особистісні якості. Суть теорії полягає в тому, що необхідні лідерські характеристики та якості розвиваються в процесі навчання.
Трансакційна теорія лідерства	Головне – стосунки між лідером і командою. Теорія представляє взаємовигідні стосунки у формі обміну винагородою за визнання прихильником влади послідовника.
Трансформаційна теорія	Головний фактор – внутрішня мотивація. Акцент робиться на прихильності членів команди ідеям самого лідера. Згідно з теорією, лідер – це творча та активна людина з широким та образним мисленням. В його основі лежить прагнення менеджера впровадити зміни в розвиток організації. Лідер дотримується загальних правил і прагне до стабільності.
Теорія впливу	Лідер заперечує важливість послідовників, це харизматична особистість, чия влада ґрунтується не на позиції керівника, а на особистих якостях лідера.

Відповідно до загальної класифікації лідерство поділяється на кілька стилів. Однією з найпоширеніших є класифікація К. Левіна, основою якої є роль менеджера в процесі прийняття рішень. Виділяють наступні стилі керівництва [4]:

- Авторитарний. Цей стиль передбачає чіткі правила та правильний розподіл обов'язків. Думка керівника завжди правильна і не підлягає обговоренню. При прийнятті рішень підходить індивідуально, визначає напрямок діяльності колективу, не даючи підлеглим можливості проявити ініціативу. Особисто вирішує проблеми, втручається в діяльність колективу,

применшує свою роль у прийнятті рішень, які входять до їх компетенції, вирішує проблеми без відома підлеглих.

- Демократичний. Лідер проявляє себе як член команди, стимулює і мотивує команду, ділить всі повноваження щодо прийняття рішень з іншими співробітниками. Ініціатива підлеглих заохочується начальником, рішення приймається в результаті колективного мислення, повноваження розподіляються між іншими (одноосібні рішення не приймаються, як у попередньому стилі). Керівник цього стилю підтримує підлеглих порадами та підтримкою, працівники довіряють такому керівнику.

- Ліберальний. Характерною рисою цього стилю є те, що підлеглі самі приймають рішення, а керівник не бере участі в їх прийнятті. Діяльність підлеглих час від часу контролюється начальником і дає лише загальні вказівки щодо виконання завдань. Ліберальний лідер створює слабку організацію колективу, в якій висувуються низькі вимоги. Найефективнішим стилем керівництва в сучасному державно-управлінському середовищі є демократичний [4], кожен із яких має свої переваги та недоліки. Стиль керівництва в державному управлінні обирається залежно від того, наскільки швидко необхідно прийняти рішення. Авторитарний стиль - запорука найшвидшого прийняття рішень. Пунктуальність стосується беззаперечного дотримання порядку, що часто практикується в різних організаціях. Недоліком є незадоволеність колективу, що, на їхню думку, не дозволяє визнати їх творчими людьми.

Крім того, можливе зловживання владою в авторитарному стилі. У демократичному стилі координація дій підлеглих може бути недостатньою, але члени команди мають більше свободи використовувати свої знання та досвід порівняно з авторитарним стилем. У ліберальному стилі керівництва члени команди є найбільш вільними та мають ініціативу, коли справа стосується вирішення проблем.

За стилем лідерство можна поділити на конструктивне, деструктивне та нейтральне за значенням і впливом. Конструктивне лідерство спрямоване на

виконання завдань і цілей організації, деструктивне лідерство може призвести до втрати організації, тоді як нейтральне лідерство не має прямого впливу на ефективність організації.

Найчастіше типи лідерства в колективі класифікують за змістом і ролями (табл. 1.5) [5]:

Таблиця 1.5

Класифікація типів лідерства за змістом і ролями

Тип лідерства	Характеристика
Ділове лідерство	Тип лідерства, при якому зазвичай існують формальні стосунки, зосереджені головним чином на вирішенні проблем. Керівник має високу компетентність, найкраще вирішує організаційні завдання, є авторитетною особою з найбільшим досвідом роботи в певній сфері діяльності. Працювати з таким керівником сприятливо і приємно, адже він може допомогти налагодити ділові відносини та забезпечити успіх організації.
Емоційне лідерство	Цей тип характеризується довірою підлеглих до керівника і створенням комфортної психологічної атмосфери.
Ситуаційне лідерство	Цей тип лідерства характеризується прихильністю до конкретної ситуації та обмеженням часу. Такий лідер може вирішити завдання лише в конкретній ситуації, коли є небезпека або плутанина.

Висновки до розділу 1

Дослідивши сутність, визначення та функції лідерства в контексті публічного управління, яка створює теоретичну базу для подальшого розуміння ключових аспектів лідерської діяльності в органах влади та управління ми можемо практично обґрунтувати твердження що, найкращим рішенням для керівництва організацією у сфері державного управління є універсальний лідер, який поєднує в собі всі чотири перераховані вище якості, але така людина

зустрічається досить рідко. Ці якості можна напрацювати лише в ході постійної практики роботи з колективом.

Лідер є домінуючою особистістю в організації та колективі. Цей тип лідера характеризується такими характеристиками: відкритість, енергійність, сила волі, комунікабельність, компетентність, харизма і гнучкість. Всі перераховані вище якості допомагають завоювати довіру підлеглих, які, в свою чергу, підуть за таким керівником. Організація колективної діяльності, вплив на людей, підпорядкування його волі та відповідальності роблять лідера справжнім прикладом для інших. Керівник вміє правильно направляти, переконувати та мотивувати підлеглих, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності організаційної команди у сфері державного управління [6].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців

Головне управління ДСНС України у Тернопільській області (ГУ ДСНС України у Тернопільській області) — територіальний орган ДСНС України у Тернопільській області, уповноважений забезпечити реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту населення, захист, захист населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальні роботи, гасіння пожеж, пожежна та індивідуальна охорона, діяльність аварійно-рятувальних служб.

Діяльність досліджуваного державного органу регулюється Положенням про Головне управління ДСНС України у Тернопільській області та є підпорядкованою діяльності ДСНС України. Основними завданнями ГУ ДСНС України у Тернопільській області на території Тернопільської області є:

- реалізація державної політики у сфері боротьби зі стихійними лихами, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, аварійно-рятувальних робіт, пожежогасіння, протипожежного та індивідуального захисту, діяльності НС та служби порятунку[12];

- здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері ліквідації наслідків стихійних лих, пожежної та індивідуальної охорони, аварійно-рятувальної служби;

- внесення на розгляд ГКЧП пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у зазначених сферах;

- реалізація державної політики у сфері волонтерської діяльності в межах повноважень, передбачених законодавством Виконання завдань перевіреного органу, систематизованих у Положенні про Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області., здійснюється в першу чергу через організаційно-функціональну діяльність.

Організаційна діяльність головного офісу дозволяє: встановлювати формальні (організаційні) взаємозв'язки працівників і регламентувати їхню роботу; Розподіл та організація кадрової роботи та ін. Наприклад, встановлення формальних (організаційних) зв'язків працівників і регламентація їх праці забезпечується[15]:

- Положення про Головне управління ДСНС України у Тернопільській області (Наказ ДСНС 04.02.2013р. № 3 (у редакції наказу ДСНС 21.09.2017р. № 507))

- Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників (затверджені Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 25.07.2013р. № 13 «Про затвердження внутрішнього трудового розпорядку працівників»);

- Положення про структурні підрозділи досліджуваної організації (затверджені Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359);

- Положення про відділ кадрового забезпечення Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (затверджене Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359);

- Положення про відділ соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області ((затверджене Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 31.07.2017р. № 359);

- схему розподілу обов'язків між начальником, першим заступником та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області (затверджена Наказом Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області від 15.04.2016р. № 200).

Ці ключові положення визначають лідерські компетенції державних службовців щодо: управління організацією, орієнтованого на результат; Відповідає за управління кадрами правління; Встановлення засобів зв'язку.

Структурно правила внутрішнього трудового розпорядку працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області представлені розділами, які регулюють однойменні питання кадрової роботи, а саме: загальні положення; порядок прийняття та звільнення працівників; основні обов'язки працівників; основні завдання адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи на робочому місці; стягнення за порушення трудової дисципліни[15].

Саме ці питання є надзвичайно важливими для ГУ ДСНС України у Тернопільській області для реалізації цілей реалізації державної політики у сферах боротьби зі стихійним лихом, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, а також запобігання та ліквідації наслідки надзвичайних ситуацій, аварійно-рятувальні роботи, гасіння пожеж, пожежний та індивідуальний захист, діяльність аварійно-рятувальних служб. Належні взаємовідносини координації та підпорядкованості між працівниками значною мірою регулюються схемою розподілу завдань між начальником, першим заступником та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області.

З метою забезпечення системності та безперервності в роботі ГУ ДСНС України у Тернопільській області, постійного керівництва роботою з особовим складом в управлінні запроваджено схему обміну між начальником управління, першим заступником начальника та заступником начальника. було створено Управління ДСНС України у Тернопільській області, яке буде створено на час їх тимчасової відсутності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Схема обміну інформацією між начальником, першим заступником начальника та заступниками начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області, яка виникає під час її тимчасової відсутності

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Хто заміщує, посада, прізвище, ім'я, по батькові
Начальник кабінету, полковник служби цивільного захисту Маслей Віктор Михайлович	Перший заступник начальника управління – підполковник служби цивільного захисту Павук Ігор Володимирович
Перший заступник начальника управління – підполковник служби цивільного захисту Павук Ігор Володимирович	Начальник відділу, полковник служби Цивільна оборона Маслей Віктор Михайлович
Заступник начальника відділу державного нагляду (контролю) у сфері пожежної безпеки, індивідуального захисту та запобігання НС, полковник служби ліквідації наслідків стихійних лих. Терлецький Роман Ярославович	Заступник начальника Управління Гавура Олександр Михайлович
Заступник начальника управління з питань надзвичайних ситуацій, полковник служби цивільного захисту Берестецький Юрій Васильович	Заступник начальника відділу державного нагляду (контролю) у сфері пожежної безпеки, індивідуального захисту та запобігання НС, полковник служби ліквідації наслідків стихійних лих. Терлецький Роман Ярославович
Заступник начальника Управління Гавура Олександр Михайлович	Перший заступник начальника управління – підполковник служби цивільного захисту Павук Ігор Володимирович

Примітка. Сформовано за інформацією ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Організаційна спрямованість роботи в досліджуваному державному органі закріплюється в організаційній структурі, тобто в організаційній формі системи, яка покликана забезпечити реалізацію функціонального навантаження цієї

організації, її завдань. Організаційна структура управління тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління в державному органі, роботою управління та розподілом обов'язків і повноважень між керівниками[10].

Важливе місце в структурі досліджуваної державної установи посідає Центр забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області (рис. 2.2).

Положенням про Центр забезпечення діяльності Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області визначено, що він є структурним підрозділом перевіреного державного органу із забезпечення діяльності у Тернопільській області. Обласний напрямок діловодної та архівної роботи, агітаційно-пропагандистської роботи, соціально-гуманітарної роботи та психологічного забезпечення, професійно-технічної та господарської діяльності та підпорядковується першому заступнику начальника відділу. Координацію діяльності Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області здійснює начальник Управління через свого першого заступника[14].

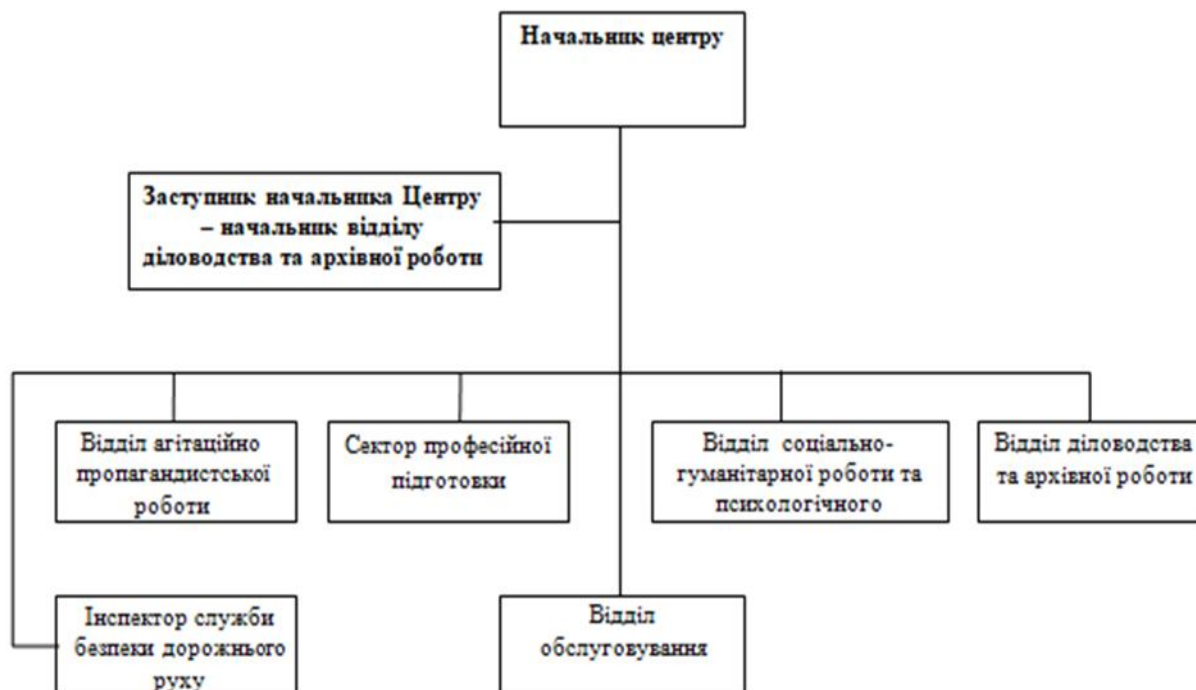


Рис. 2.2. Структура Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Центр виконує важливі завдання щодо управління кадровою роботою в Головному управлінні ДСНС України Тернопільська область (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Завдання Центру забезпечення діяльності ГУ ДСНС України у
Тернопільській області

Завдання 2
<p>2.1. Забезпечення єдиної інформаційної політики апарату, інформування громадськості про реалізацію державної політики з питань, що належать до компетенції апарату, а також проведення інформаційно-просвітницької, пропагандистської та культурно-масової роботи з популяризації служби цивільного захисту.</p> <p>2.2. Проведення роботи з психологічного супроводу особового складу органів і підрозділів цивільного захисту та психологічного захисту населення у разі виникнення загроз та виникнення надзвичайних ситуацій.</p> <p>2.3. Проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, працівників апарату та підпорядкованих підрозділів.</p> <p>2.4. Проведення роботи з попередження правопорушень та підтримання дисципліни в апараті та підпорядкованих підрозділах, виховання кадрів з високими морально-психологічними якостями, патріотизмом і високою відповідальністю за виконання вимог присяги, статуту та інших правових актів.</p> <p>2.5. Організація культурно-масової, просвітницької, виховної та соціальної роботи, психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності у відділі та підпорядкованих підрозділах, аналіз та узагальнення стану справ з цих питань.</p>

2.6. Організація роботи із залученням персоналу до занять фізичною культурою та фізичною культурою, розвитку професійно-прикладного спорту.

2.7. Здійснення відповідно до законодавства заходів щодо правового та соціального захисту осіб рядового і начальницького складу, пенсіонерів, ветеранів служби цивільного захисту та членів їх сімей, працівників апарату управління та підпорядкованих підрозділів.

2.8. Документальне забезпечення діяльності відділу, організація обліку та роботи з комплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів.

2.9. Забезпечення дотримання вимог щодо цільового використання транспортних засобів, у тому числі у вихідні та святкові дні, їх технічного стану та витрати авторесурсів.

2.10. Проведення робіт з економного утримання офісу.

Особовий розпис ГУ ДСНС України у Тернопільській області є одним із основних кадрових нормативів, який фіксує такі лідерські якості посадових осіб, як уміння керувати організацією на результат.

Кадровий склад апарату державного управління представлений: 17 керівниками та 4 службовцями. До складу основних підрозділів входять 123 офіцери та 5 службовців.

Організаційні основи кадрової роботи досліджуваної організації ґрунтуються на таких принципах: ефективності; системність; Адекватність (табл. 2.3).

Важливим елементом організаційної структури ГУ ДСНС України у Тернопільській області є внутрішньоструктурні зв'язки. Вони складають інформаційну базу управління в цілому та управління роботою з персоналом даної організації зокрема. З їх допомогою здійснюється передача інформації між керівниками різних рівнів і структурними підрозділами, встановлюється

взаєморозуміння між учасниками процесів управління, координується діяльність персоналу [21].

Таблиця 2.3

Принципи організаційної основи кадрової роботи ГУ ДСНС України у
Тернопільській області

Принцип	Зміст принципу
<i>Ефективності</i>	<p>Ефективна діяльність визначається насамперед характером вирішуваних кадрових питань і ступенем відповідності кадрової політики досліджуваної організації потребам та інтересам її персоналу. Наприклад, згідно графіку вивчення соціально-психологічного клімату в апараті та підрозділах забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області у 1 кварталі 2020 року працівниками відділу соціально-гуманітарної роботи та с. Психологічний супровід діяльності Центру забезпечення діяльності державним органом проведено дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі за участю студента Західноукраїнського національного університету С. Воронюк. Завданнями дослідження були:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вивчення діапазону мотивації персоналу, його задоволеності умовами праці та ставлення до виконання своїх посадових обов'язків; - оцінка якості колективних відносин, наявності конфліктних ситуацій та їх можливих причин; - Виявлення факторів, що негативно впливають на процес службової діяльності; - Визначення ефективності роботи управлінського колективу щодо забезпечення належного соціально-психологічного клімату.

<i>Системності</i>	<p>Він передбачає, що управління роботою ГУ ДСНС України у Тернопільській області не зводиться до сукупності механічно пов'язаних дій, прийомів, методів, процесів і процедур, а є системною діяльністю, що супроводжується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - її регулювання (наприклад, через Положення про ДСНС України у Тернопільській області, робочі інструкції її працівників); - заплановані процеси (наприклад, шляхом планування потреби підвищення кваліфікації персоналу); - Заходи інформаційно-аналітичного характеру (наприклад, через створення кадрового списку); - Навчальні процеси для працівників (наприклад, 12.10.2018 р. працівники Управління пройшли комплексне навчання «Організація та надання екстреної медичної допомоги. Організація допомоги постраждалим у ДТП з масовими жертвами»). , представники ДСНС відпрацювали алгоритми взаємодії у разі виникнення надзвичайної події (ситуації) з масовими жертвами. Крім того, рятувальники мали можливість закріпити на практиці навички надання першої допомоги постраждалим, тактику серцево-легеневої реанімації, зупинки кровотечі, іммобілізації переломів тощо),
<i>Адекватності</i>	<p>Це визначається забезпеченням відповідності діяльності досліджуваної організації поставленій меті. Наприклад, відповідно до прогнозних показників потреби у підвищенні кваліфікації особового складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області у вищому професійному училищі ЛДУ БЖД (м. Вінниця), навчальному центрі ОРС с. CZ. Ватутіне Харківської області та Міжрегіонального центру швидкого реагування ОРС ЦЗ (м. Ромни Сумської області) у 2017-2019 рр. Подальше навчання було заплановано для 23 осіб. Актуальні дані щодо підвищення кваліфікації працівників ГУ ДСНС України у Тернопільській області свідчать, що за 2017-2019 роки підвищили кваліфікацію 23 особи, зокрема: у 2017 році –</p>

4 особи; у 2018 році – 8 осіб; у 2019 році – 11 осіб. Тобто потреба ГУ ДСНС України у Тернопільській області у підвищенні кваліфікації особового складу задовольняється повністю.

Оскільки вірогідність змін в керівництві ГУ ДСНС України у Тернопільській області висока (через зміни законодавства, плинність кадрів, стихійне виникнення надзвичайних ситуацій тощо), існує ймовірність технологічних змін.

Переоснащення (кадрове, інформаційно-аналітичне забезпечення та ін.).

В організаційній структурі ГУ ДСНС України у Тернопільській області виділяємо лінійні та функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки формуються щодо прийняття і реалізації управлінських рішень і потоку інформації між лінійними керівниками, тобто людьми, які несуть повну відповідальність за діяльність організації або її структурних підрозділів (наприклад, начальник відділу і його перші заступники). Функціональні зв'язки пов'язані, наприклад, з функцією управління людськими ресурсами. Залежно від цього можна розрізнити органи влади: лінійні керівники, штабні та функціональні органи[22].

Повноваження начальників дають право вирішувати всі питання розвитку підпорядкованих підрозділів, а також видавати накази, обов'язкові для виконання іншими працівниками та їх підрозділами (наприклад, повноваження начальника відділу). До повноважень персоналу входить право планувати, рекомендувати чи допомагати (але не доручати іншим працівникам виконувати їхні розпорядження (наприклад, повноваження відділу ресурсів). Якщо право надається тому чи іншому працівнику апарату управління, , приймаючи рішення та виконуючи дії, які зазвичай виконуються вищестоящим, він отримує так звані функціональні повноваження (ці повноваження надаються начальником ГУ ДСНС України у Тернопільській області та його заступниками на час їх тимчасової відсутності).

Інформацію про якісні характеристики осіб середнього та старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом на 01.10.2020 р. наведено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація про якісні характеристики осіб середнього та старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом на 01.10.2020.р

ОКР	Штатна чисельність	Фактична чисельність	З них продовжують навчатися
З ОКР магістр, спеціаліст	262	297	14
З ОКР бакалавр	11	39	3
З ОКР мол. спеціаліст	97	5	-
Кваліфікований робітник	-	-	-
Всього:	370	341	17

Наведені вище інформаційні дані щодо якісної характеристики осіб начальницького та начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області за освітою станом на 01.10.2020 р. також дозволяють підсумувати високопродуктивну кадрову роботу даної організації. Цей висновок підтверджується інформацією про те, що за структурою навчання керівники середньої та вищої ланки представлені наступним чином[16]:

- 297 осіб (або 87,1% фактично працюючих) з ОКР магістра, спеціаліста;
- 39 осіб (або 11,4% фактично працюючих) з ОКР бакалавра;
- 5 осіб (або 1,5% штатної чисельності) з ОКР молодшого спеціаліста.

Близько 5% осіб середнього та старшого начальницького складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області станом на 1 жовтня 2020 року продовжують навчання.

Про спрямованість системи кадрової роботи в досліджуваному органі державного управління на розвиток лідерських якостей службовців свідчать показники підвищення кваліфікації персоналу за період 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інформація про підвищення кваліфікації особового складу ГУ ДСНС України у Тернопільській області у 2018-2020 р.

Роки	Інформація про підвищення кваліфікації кадрів
У вищому професійному училищі ЛДУ БЖД (м. Вінниця), Навчальному центрі ОРС ЦЗ с. Ватутіне Харківської області та Міжрегіональному центрі швидкого реагування ОРС ЦЗ (м. Ромни Сумської області)	
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник служби реагування на надзвичайні ситуації цивільного захисту» – 2 особи; - Підвищення кваліфікації за категорією «Оператор компресорного обладнання» – 1 особа; - Підвищення кваліфікації за категорією «Машиніст автопідйомника (автодрабини) пожежної машини» – 1 чол.
2019	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник служби реагування на надзвичайні ситуації цивільного захисту» – 2 особи; - Підвищення кваліфікації за категорією «Оператор компресорного обладнання» – 1 особа; - підвищення кваліфікації за категорією «водій пересувної пожежної машини (драбини)» – 4 особи; - підвищення кваліфікації за категорією «ремонт засобів захисту органів дихання та протигазів» – 1 чол.;
2020	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник служби реагування на надзвичайні ситуації цивільного захисту» – 2 особи; - Підвищення кваліфікації за категорією «Оператор компресорного обладнання» – 1 особа; - підвищення кваліфікації за категорією «Машиніст пересувної пожежної машини (драбини)» – 4 особи; - Підвищення кваліфікації за спеціальністю «Ремонт засобів захисту органів дихання та протигазів» – 4 чол.
Всього	23 особи
На базі НП АРЗ СП	
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації за категорією «Командир відділення» – 16 осіб; - підвищення кваліфікації за спеціальністю «радіотелефоніст» – 15 осіб; - підвищення кваліфікації за спеціальністю «Пожежний-рятувальник» – 28 осіб; - підвищення кваліфікації в категорії «Рятувальник» – 17 чол
2019	- підвищення кваліфікації за категорією „Пожежний-рятувальник” - 15 чол.
2020	- підвищення кваліфікації за категорією „Пожежний-рятувальник” - 35 чол.
Всього	126 осіб

На базі ЛДУБЖД	
2018	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації в категорії «головний (старший) інспектор (спеціаліст) районного відділу (сектору)» – 3 особи; - підвищення кваліфікації в категорії «Начальник КНДР, КНДР, ДПРП» – 4 особи; - Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник караулу ДПРЗ» – 2 чол. - підвищення кваліфікації в категорії «Начальник автомобільного цеху» – 1 особа; - підвищення кваліфікації в категорії «Заступник начальника АРЗ-СП – начальник відділу кадрів» – 1 особа; - підвищення кваліфікації в категорії «Начальник АРЧ АРЗ СП» – 1 особа; - Підвищення кваліфікації за категорією «Керівник групи водолазно-рятувальних робіт – водолазний спеціаліст АРЗ СП» – 1 особа; - підвищення кваліфікації за категорією «Начальник аварійно-рятувального відділення АРЗ СП» – 1 особа; - підвищення кваліфікації в категорії «головний інспектор міського управління» – 2 особи; - підвищення кваліфікації в категорії «Начальник ДПРЗ, ДПРЗ, ДПРП» – 3 особи; - підвищення кваліфікації в категорії «Заступник начальника ДПРЗ» – 2 особи; - Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник караулу ДПРЧ» – 3 чол.
2019	<ul style="list-style-type: none"> підвищення кваліфікації в категорії «Завідувач районного відділу (сектору)» – 1 особа; підвищення кваліфікації в категорії «Начальник ДПРЗ, ДПРЗ, ДПРП» – 2 особи; підвищення кваліфікації в категорії «Заступник Глави КНДР, КНДР, ДПРП» – 2 особи; Підвищення кваліфікації за категорією «Начальник караулу ДПРЧ» – 3 чол. підвищення кваліфікації в категорії «головний (старший) інспектор (спеціаліст) районного відділу (сектору)» – 6 чол.
Всього	38 особи
Разом	187 осіб

Водночас має бути вдосконалено зміст підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до державних вимог та досвіду їх застосування у провідних країнах світу. Через знання іноземних мов немає можливості залучити весь особовий склад ГУ ДНСК у Тернопільській області до участі в міжнародних навчаннях та операціях. Підвищення підготовки та кваліфікації кадрів за цими напрямками дасть змогу підвищити якість теоретичної та практичної підготовки персоналу до виконання обов'язків за посадами. Безперервне навчання особового складу, що поєднує

спеціальну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, створює основу для постійного професійного розвитку особового складу, забезпечує його професійне зростання та підтримує високий рівень оперативної готовності аварійно-рятувальних підрозділів[29].

Удосконалення послідовності підготовки (перепідготовки) працівників рядового і начальницького складу за професійними категоріями та запровадження нових програм їх підготовки дає змогу: посилити роль працівників вищої середньої ланки у підготовці підлеглих до виконання завдань за призначенням, виховувати їх як професійні керівники; Проведення мовної та фізичної підготовки особового складу досліджуваної організації, достатньої для ефективного виконання завдань під час міжнародних миротворчих операцій та навчань.

Економічні методи в процесі роботи з персоналом ГУ ДСНС України у Тернопільській області з метою розвитку їх управлінських компетенцій базуються на розробці та використанні систем стимулювання та мотивації праці, формуванні механізму кар'єрного росту та просування по службі, навчання та підвищення кваліфікації. Наприклад, до завдань адміністрації досліджуваної організації щодо стимулювання та мотивації праці відносяться:

- забезпечення правильного застосування чинних умов оплати і нормування праці, використання фонду оплати праці та фонду матеріального заохочення;
- забезпечувати матеріальну зацікавленість працівників у результатах особистої праці та в загальних результатах праці;
- виплачувати заробітну плату в установленому порядку [33].

Заробітна плата є основним мотивуючим фактором, що впливає на персонал. Крім того, необхідним інструментарієм роботи з кадрами в ГУМВС України в Тернопільській області є система виплат, надбавок, пільг тощо, яка забезпечує додаткові економічні важелі впливу на мотивацію працівників.

Економічні методи також можуть включати елементи соціального захисту працівників (наприклад, оплата харчування, проїзду, медичне страхування).

Важливу групу методів розвитку лідерських якостей на державній службі складають соціально-психологічні методи. Під ними розуміють «систему засобів впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, трудову і громадську активність цього колективу та окремих його працівників, формування і розвиток професійних і особистісних якостей працівників; Методи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, а також на соціально-психологічні процеси, властиві групам або індивідам» [27].

Зауважимо, що специфіка діяльності МЗС України в Тернопільській області та роботи його особового складу зумовлюють специфіку використання соціально-психологічних методів. Ці характеристики пов'язані з психологічним захистом працівників. Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються своєю індивідуальною спрямованістю.

В організаційній структурі Управління створено центр забезпечення діяльності ДСНС Тернопільської області. До його завдань входить проведення роботи з психологічного забезпечення особового складу органів і підрозділів цивільного захисту, а також психологічного захисту населення у разі виникнення загроз та надзвичайних ситуацій. Соціальний інструмент, який він використовував. Він охоплює:

психологічне навчання персоналу щодо можливих негативних психологічних наслідків екстремальної діяльності та шляхів їх подолання; Діагностика психологічного стану групи ризику (тих, хто виконував найскладніші завдання); психологічне консультування рятувальників з питань, що виникають у зв'язку з психологічними труднощами, які вони зазнали в період відновлення; соціально-психологічний супровід осіб, які мають труднощі в реабілітаційний період.

Проведені дослідження показали, що в ГУ ДСНС України у Тернопільській області значну роль відіграють економічні та соціально-

психологічні методи розвитку лідерських якостей посадових осіб. Крім того, їх використання тягне за собою ряд недоліків і проблем, зокрема:

- недосконалість мотиваційного впливу на персонал внаслідок використання економічних методів (через низьку заробітну плату, недостатнє забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах особистої праці через неналежне їх урахування в цілому). Результати роботи);

- Оскільки методи соціального управління спрямовані на підвищення соціально-трудової активності шляхом копіювання керівників і встановлення стандартів зразкової поведінки, доцільно постійно контролювати стан соціально-психологічного клімату в управлінському апараті держави.

2.2. Діагностика потенціалу лідерства серед публічних службовців в органах публічного управління

Оскільки лідерські компетенції необхідно формувати з урахуванням необхідності подальшого розвитку державного управління та збереження його актуальності в майбутньому, діагностуємо їх наявність у державних службовців досліджуваного державного органу (Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій ситуації). (ГУ ДСНС України у Тернопільській області)). Це дозволить нам зробити висновки про громадське лідерство.

Перебувають під слідством працівники держустанови.

Керівники різних рівнів досліджуваного державного органу повинні виконувати важливу функцію – перетворювати колектив в єдину монолітну команду, розбудувати цю команду та особисто позитивно впливати на вирішення спільних завдань у сфері державного управління, особливо у сфері державного управління. боротьба зі стихійними лихами.

Лідерські компетенції, наявність яких ми відзначимо у посадових осіб Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області це [52]:

- здатність менеджерів/лідерів вести за результатами;
- здатність керівників і керівників створювати відповідний соціально-психологічний клімат у колективі державного органу;
- усвідомлення відповідальності за управління кадровим потенціалом органу;

Побудова ефективної комунікації. З цією метою нами було проведено анкетування 91 працівника (80% від загальної чисельності апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області), а саме:

- Блок першого заступника начальника ГУ ДСНС України у Тернопільській області – 39 осіб (68,4% від фактичної чисельності цього блоку);
- підрозділ заступника начальника ДСНС – 37 осіб (90% від фактичної чисельності працівників цього підрозділу);
- відділ заступника начальника ГУ НП - 9 осіб (100% від фактичної чисельності працівників даного підрозділу);
- Блок заступника голови адміністрації (Гавура О.М.) - 6 осіб (100% від фактичної чисельності працівників даного блоку).

В рамках опитування були вирішені такі завдання [56]:

- Вивчення діапазону мотивації персоналу, його задоволеності умовами праці та ставлення до виконання посадових обов'язків;
- оцінка якості колективних відносин, наявності конфліктних ситуацій та їх можливих причин;
- Виявлення факторів, що негативно впливають на процес службової діяльності;
- Визначення ефективності роботи управлінського колективу щодо забезпечення належного соціально-психологічного клімату.

Зразок анкети для особового складу відділу та частини забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зразок анкети для особового складу відділу та частини забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області

№ з/п	Запитання анкети
1	«Як Ви оцінюєте морально-психологічний стан (клімат) у структурному підрозділі?»
2	«У чому причини нинішнього морально-психологічного стану структурних підрозділів і організацій? В загальному?»
3	«Як Ви оцінюєте організацію служби в структурному підрозділі?»
4	«Чи задоволені ви своєю роботою?»
5	«Які фактори призводять до незадоволеності роботою у відділі та можуть призвести до звільнення?»
6	«З ким у структурному підрозділі ви найчастіше конфліктуєте?»

Примітка. Сформовано автором самостійно

За результатами обстеження особового складу апарату та підрозділів забезпечення ГУ ДСНС України у Тернопільській області щодо визначення стану соціально-психологічного клімату в колективі отримано наступні результати. Стосовно виявлення ставлення до роботи та задоволеності роботою були отримані такі результати. Так, відповідаючи на запитання анкети про морально-психологічний стан (клімат) у структурному підрозділі («Як Ви оцінюєте морально-психологічний стан (клімат) у структурному підрозділі?»), відповіді співробітників в. Результати кафедри були в цілому позитивними (рис. 2.3).

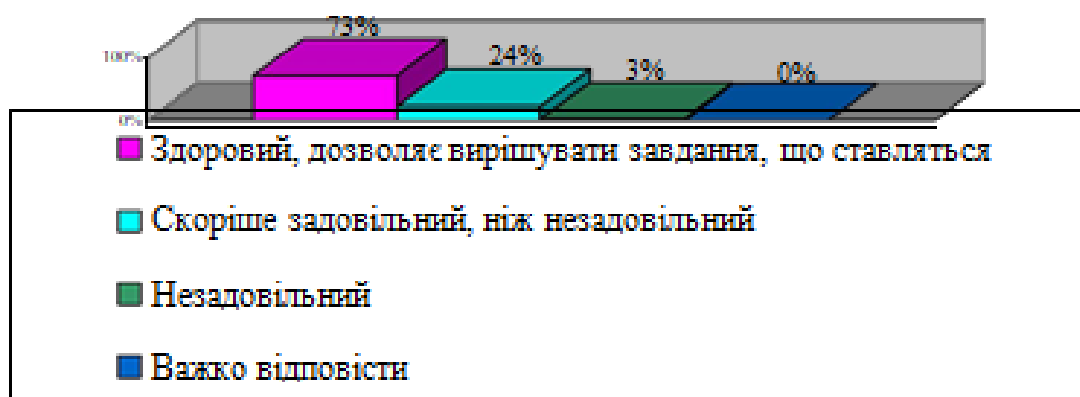


Рис 2.3. Ознаки, що використовуються для оцінки морально-психологічного стану структурних підрозділів та ГУ ДСНС України у Тернопільській області

Аналіз інформаційних даних на рисунку 2.3 показує, що морально-психологічний стан у структурному підрозділі оцінюють як «здоровий, що дозволяє вирішувати поставлені завдання» 73% персоналу (66 працівників). підрозділ оцінюють 24 % респондентів (22 працівники) заявили, що вони «скоріше задовільно, ніж незадовільно», тобто 97% персоналу (88 працівників) оцінюють морально-психологічний стан як позитивний.

Такий результат опитування в цілому свідчить про те, що в керівництві Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області присутній майже весь перелік управлінських компетенцій, оскільки позитивний морально-психологічний стан працівників є свідченням Здатність менеджерів/лідерів керувати, орієнтованим на результат; уміння керівників і керівників створювати відповідний соціально-психологічний клімат у колективі державного органу; почуття відповідальності керівників за управління персоналом державного органу; вміння налагоджувати ефективне спілкування[45].

Передумовами позитивного морально-психологічного стану структурних підрозділів та Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області респонденти вважають:

- згуртованість на основі спільної мети (про це заявили 64 працівника (70% респондентів);

- чіткий розподіл обов'язків і повноважень (на цьому звернули увагу 23 опитаних співробітники). Такий відсоток відповідей, отриманий в результаті обробки відповідей респондентів на запитання «Які причини сформованого морально-психологічного стану структурних підрозділів і організації в цілому?», свідчить про єдність спільної діяльності персоналу та тісний зв'язок між працівниками структурних підрозділів адміністрації.

На запитання «Як Ви оцінюєте організацію служби в структурному підрозділі?» 77% працівників (70 осіб) відповіли «добре», 23% (21 працівник) — «задовільно».

Однією з головних умов міцної дисципліни і сприятливого морально-психологічного клімату в колективі є ефективна керівна діяльність керівників, формування навколо них колективу однодумців, здатних справлятися з найскладнішими завданнями повсякденної діяльності і бойові дії. З цієї причини в переліку управлінських компетенцій начальника Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області важливо визначити[46]:

- здатність менеджерів/лідерів вести за результатами;
- здатність керівників і керівників створювати відповідний соціально-психологічний клімат у колективі державного органу;
- здатність керівників брати на себе відповідальність за управління кадрами державного органу. Діапазон мотивації працівників як показника здатності керівників до результативного керівництва, мотивації працівників та усвідомлення відповідальності за управління персоналом державного органу визначався ставленням посадових осіб (персоналу) до роботи.

За результатами опитування на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою?» були отримані такі відповіді:

- 79% респондентів (або 72 особи з персоналу та підрозділів адміністративного забезпечення) задоволені своєю роботою;

- Якби сьогодні працівники обирали місце роботи, то вибрали б те саме місце, де вони працюють зараз (так сказали 14% респондентів або 13 осіб);

- 2,2% респондентів (2 працівники) не визначилися щодо власного ставлення до роботи;

- 4,8% респондентів (4 співробітники) заявили, що очікують від своєї роботи набагато більшого.

Так, переважна більшість респондентів (93% або 85 осіб) задоволені роботою ГУ ДСНС України у Тернопільській області.

Серед негативних факторів, які призводять до незадоволеності роботою в ГУ ДСНС України у Тернопільській області та можуть призвести до звільнення, респонденти відзначили: низьку заробітну плату (про це заявили 82% респондентів), відсутність перспектив житла (8 місце). % респондентів зазначили), важкі умови праці (на цьому наголосили 10% респондентів).

Зазначені фактори мають зовнішній характер, зумовлені державною політикою, а тому не є свідченням наявності чи відсутності управлінських компетенцій у керівництва Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області[60].

З метою визначення лідерської компетентності керівництва Головного управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області щодо налагодження ефективної комунікації ми визначили взаємовідносини між членами робочого колективу, показали, що міжособистісні стосунки в колективі характеризуються доброзичливістю, співробітники характеризуються зацікавленістю, товариством, взаєморозумінням і взаємодовірою.

Вважаємо важливим виявити наявність управлінських компетенцій у керівництва Головного управління ДСНС України у Тернопільській області щодо здатності керівників та керівників створювати належний соціально-

психологічний клімат у державному колективі. і, відповідно, несе відповідальність за обізнаність щодо управління своїми людськими ресурсами. З цією метою ми визначили причини та частоту конфліктів у структурних підрозділах ГУ ДСНС України у Тернопільській області, пропонуючи респондентам відповісти на запитання «З ким у структурному підрозділі Ви найчастіше конфліктуєте?» Відповіді респондентів розподілилися наступним чином (рис. 2.4).

<u>з керівництвом підрозділу:</u>	<u>з колегами:</u>
часто – відповіли 4% опитаних	часто – відповіли 5% опитаних
рідко – відповіли 34% опитаних	рідко – відповіли 43% опитаних
ніколи – відповіли 62% опитаних	ніколи – відповіли 52% опитаних

Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів за обґрунтованістю та нерівністю виникнення конфліктів у структурних підрозділах ГУ ДСНС України у Тернопільській області

У рамках опитування респондентам було запропоновано оцінити відносини між підлеглими та керівництвом досліджуваного державного органу за такими проявами впливу керівництва: напруженість, взаємоповага та довіра, панібратство, поблажливість та байдужість (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати оцінки взаємовідносин між підлеглими та керівництвом офісу за допомогою методів управлінського впливу, таких як: напруженість, взаємна повага і довіра, братерство, терпимість і байдужість

ШІБ	Напру- га	Взаємна повага	Панібрат- ство	Поту- рання	Байдужість
1	2	3	4	5	6
Маслей В.М.	3%	97%	0	0	0
Павук І.В.	6%	91%	0	0	3%
Терлецький Р.Я.	5%	95%	0	0	0
Берестецький Ю.В.	0	98%	0	0	2%
Гавура О.М.	0	95%	5%	0	0
Лукачик С.Д.	0	82%	0	0	8%
Греса І.І.	0	100%	0	0	0
Шаповалов А.В.	0	100%	0	0	0
Маркевич О.К.	0	100%	0	0	0
Небесний Р.З.	0	100%	0	0	0
Данілін С.О.	0	90%	0	0	10%
Осадчий В.А.	19%	81%	0	0	0

Це дало змогу в переліку управлінських компетенцій керівного складу Головного управління ДСНС України у Тернопільській області показати здатність керівників та керівників керувати державним органом на основі досягнення результату (взаємоповаги). сприяє цьому). , а напруга, поступливість, поблажливість, байдужість цьому заважають).

Ефективність і зручність ділового спілкування в групі багато в чому залежить від її керівника, а точніше, від обраного ним стилю керівництва. За результатами анкетування за методикою «Стиль керівництва» встановлено, що начальник відділу полковник ДСНС Маслей В.М., заступник начальника відділу НС полковник НС Ю.М. .В. Берестецький, заступник начальника відділу з питань запобігання НС, полковник служби ліквідації наслідків стихійних лих Терлецький Р.Я. та заступник директора офісу Гавура О.М. У більшості випадків у спілкуванні з підлеглими вони використовують демократичний (колегіальний) стиль керівництва [33].

За допомогою цього стилю керівник прагне надати підлеглим автономію відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучити їх до таких дій, як оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створити необхідні умови для виконання роботи та справедливо оцінювати зусилля, з людьми, з якими ставляться з повагою та піклуються. Цей стиль підвищує ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшується моральний клімат і загальна задоволеність співробітників організацією. Керівник цього стилю повідомляє підлеглих про свої обов'язки і завдання, визначає, як вони повинні вирішуватися, розподіляє обов'язки, затверджує плани, контролює.

Зі слів підлеглих працівників, зазначені керівники вбачають своїм обов'язком постійно, всебічно та відкрито інформувати своїх підлеглих про стан справ та перспективи розвитку колективу. Вони часто радяться з підлеглими, прислухаються до думки колег, не підкреслюють своїх переваг і не уникають відповідальності за власні рішення або за помилки підлеглих. Вони

усвідомлюють свої переваги та недоліки та свої підлеглі. У спілкуванні з підлеглими завжди виявляють такт і розуміють їхні інтереси. Крім того, вони постійно підвищують свою кваліфікацію.

За результатами цього ж опитування встановлено, що перший заступник начальника управління підполковник служби цивільного захисту Павук І. В. у спілкуванні з підлеглими в більшості випадків використовує змішаний стиль керівництва – ліберально-колегіальний. Керівник, який використовує цей стиль у своїй роботі, намагається в певний момент надати своїм підлеглим автономію відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, які вони виконують. Потім, щоб вирішити деякі проблеми, він звертається до своїх колег для розгляду серії проблем, тобто використовує пасивний стиль. І, нарешті, цей керівник перекладає частину відповідальності на своїх підлеглих, надає їм право вирішувати певні проблеми та нести відповідальність за прийняття рішень. Сила цього стилю керівництва полягає в його креативності, оскільки залежно від ситуації керівник може змінювати різні стилі керівництва. У спілкуванні зі співробітниками він доброзичливий, але іноді грає пасивну роль і не виявляє ініціативи[57].

За словами підлеглого особового складу, підполковник ДСНС І.В.Павук найчастіше розподіляє відповідальність між собою та підлеглими. Він дотримується дисципліни і іноді вимагає її суворого дотримання і суворого розпорядку дня. Залежно від ситуації та рівня підлеглих він вдається до різних, переважно доброзичливих методів впливу.

Для виявлення серед особового складу підрозділу керівників та осіб з низьким соціометричним статусом нами було проведено дослідження. У рамках дослідження було визначено менеджерів у професійній сфері (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Результати дослідження щодо виявлення особового складу структурних підрозділів ГУ ДСНС України у Тернопільській області лідери в професійній сфері

Результати дослідження виявлення лідерів у міжособистісній сфері серед особового складу структурних підрозділів ГУ ДСНС України у Тернопільській області, які представлені на рис. 2.6.

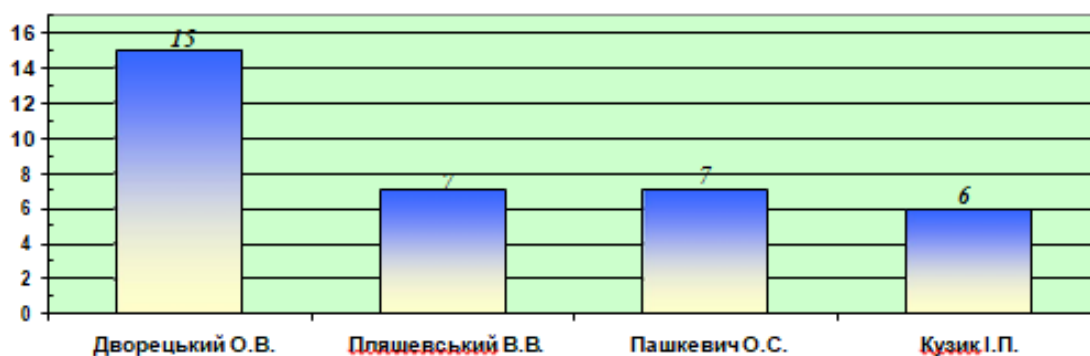


Рис. 2.6. Результати дослідження щодо виявлення керівників у особовому складі структурних підрозділів ГУ ДСНС України у Тернопільській області лідер у міжособистісній сфері.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши рівень та механізми розвитку лідерства в органах публічного управління, що дозволяє оцінити ефективність організаційного забезпечення та методів підготовки лідерів у публічному секторі, можна зробити

висновок про високий авторитет у колективі начальника Управління цивільного захисту полковника Маслея. В.М. та заступника начальника відділу реагування на надзвичайні ситуації полковник ДСНС Ю.В. Берестецького. (Вони мають поєднання формального статусу та неформальний вплив (тобто «вольовий» лідер). Цей фактор позитивно впливає на роботу всієї команди.

Показники ділових та особистих якостей керівництва державного органу належать до так званої «робочої зони» та є оптимальними для забезпечення ефективного керівництва як безпосередньо, так і органом та його структурні підрозділи. Крім того, ці результати дали можливість продемонструвати здатність керівників та керівників до досягнення результату керувати державною установою в переліку лідерських компетенцій керівництва Головного управління ДСНС України у Тернопільській області.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Запобігання ризиків, які виникають під час підготовки публічних службовців

У програмі реформ Президента України «Стратегія розвитку України – 2020» пріоритетним завданням визначено реформу державного управління. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та План заходів з її реалізації закріплюють реформування державної служби відповідно до європейських вимог

Стратегія державної кадрової політики України передбачає основні вектори кадрових змін у всіх сферах суспільного життя, відводячи вирішальне місце питанню державного управління, оскільки від професіоналізму залежить конкурентоспроможність держави та сталий соціально-економічний розвиток кадрового потенціалу державного управління, про що також йдеться в щорічне послання Президента України до Верховної Ради України.

Державна служба є організаційною силою суспільства, оскільки сприяє здійсненню державного управління та запобігає хаосу в країні. Тому сьогодні метою державної кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення органів державної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотичними керівниками нового типу, здатними успішно вирішувати нагальні загальнонаціональні та регіональні проблеми [37, с.6].

Сьогодні в умовах реорганізації державної служби та служби в муніципальних органах особливого значення набуває проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення органів державної адміністрації та

місцевого самоврядування, важливим напрямком якої є, насамперед, здійснення проведено системний аналіз, частиною якого є статистичний аналіз кількісного та якісного стану посадових і службових осіб місцевого самоврядування. Реформування державної служби вимагає також комплексного врегулювання завдань, пов'язаних із розвитком управлінських кадрів державної служби.

Законодавство у сфері державного управління визначає профіль професійної компетентності посади державного службовця як комплексну характеристику, яка включає визначення змісту діяльності, яка виконується за посадою, а також перелік спеціальних знань, умінь і навичок що державний службовець повинен виконувати службові обов'язки . Рівень професійної компетентності особи визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та ступенем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками. Це потребує створення системи незалежного оцінювання керівників на основі особистих заслуг і компетенцій, зокрема розробки профілів компетенцій для всіх керівних посад державної служби та інструментів оцінювання кандидатів на керівні посади; створити мережу незалежних центрів оцінки претендентів на керівні посади [5], [39].

З метою належної організації підготовки та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми підвищення кваліфікації) у 2019 році прийнято «Методичні рекомендації щодо підготовки та моніторингу виконання індивідуальної програми». підвищення професійної компетентності державного службовця». Ці рекомендації визначають період (грудень, річний), умови, правила складання індивідуальної програми, орієнтовні напрями розвитку та інструменти моніторингу виконання цих програм. Так, лідерські якості включають:

- здатність мотивувати ефективну професійну діяльність;
- сприяти всебічному розвитку особистості;
- здатність делегувати повноваження та керувати результатами діяльності;

- здатність створювати ефективну організаційну культуру державної служби;
- ведення ділових переговорів;
- уміння обґрунтовувати власну позицію; для досягнення кінцевих результатів. розвиток лідерства має стати одним із ключових елементів щорічної оцінки діяльності керівників державного сектору в Україні.

Відповідно, під час щоденного виконання своїх обов'язків вони повинні демонструвати необхідні лідерські компетенції, зокрема: служити взірцем етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відділі, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, керувати людські ресурси тощо.

Сучасні документи державної служби базуються на тих основних принципах, які стали важливим чинником розвитку лідерства на державній службі. Першим і найважливішим, зокрема, стало набрання чинності 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року.

№ 889-VIII, якою встановлено принципи, правові та організаційні основи надання публічних послуг та встановлено, що право громадян на рівний доступ до публічних послуг ґрунтується на їх особистих якостях і досягненнях [49].

Відомо, що ефективне державне управління, спрямоване на надання якісних послуг громадянам, сьогодні неможливе без розвитку лідерських якостей керівників публічних служб та посадових осіб на місцях, оскільки вони відіграють основну роль у забезпеченні високої якості обов'язкової якості діяльності органів державної влади. У цьому контексті особливого значення набуває тема розвитку професійної компетентності. По суті, кожна людина є менеджером, оскільки вона самоорганізовується, визначаючи шляхи досягнення поставлених цілей, співвідносячи інформацію про світ виходячи з можливостей і ставлячи конкретну мету. Найважливішим механізмом, який узгоджує інтереси та цілі великої кількості таких суб'єктів, є держава. Найважливішою

інформацією тут є: наявність людських ресурсів, інформація про об'єктивну реальність тощо, а головне не лише досягнення цілей суспільства, а й узгодження інтересів індивідів та їх груп. Щоб державні службовці мали професійні навички,

Якщо країна використовує свої службові обов'язки та права на благо громадян, то країна повинна створювати нові та вдосконалені, конкурентоспроможні державні послуги, а також організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, які суттєво покращують структуру та якість соціальної сфери. Ефективне та послідовне впровадження інновацій у кожному сфері соціально-економічного життя країни неможливе без функціонування національної інноваційної системи.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що держава регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення та підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на державному, галузевому, регіональному та місцевому рівнях; Формування та реалізація державних, галузевих, регіональних та місцевих інноваційних програм; Створення правової бази та економічних механізмів підтримки та стимулювання інноваційної діяльності; Захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансова підтримка реалізації інноваційних проектів; Сприяння комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам, які надають кредити для реалізації інноваційних проектів; Запровадження пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; Підтримка функціонування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [41].

На державній службі має відбуватися інновація, адже тільки через нові підходи, ставлення та знання можна сподіватися на лідерів, тих управлінців, які поведуть за собою громаду і громадян, тих, хто зможе працювати в складних сучасних умовах і робити все досягти мети, стати досконалим. Якщо говорити про менеджерів-лідерів на державній службі та в органах місцевого самоврядування, то слова «лідер», «лідерство» вражають своєю динамічністю та втілюють рух до самовдосконалення. Лідерство - це талант, навичка, яку можна

і потрібно розвивати, щоб переконати та заохотити інших піти за вами для досягнення певних цілей. Можна говорити про багато показників ефективної діяльності організації, але якщо їх немає. Якщо немає керівництва, ця організація приречена на провал у майбутньому. Шлях до ефективної моделі управління лежить через радикальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів дій менеджерів і лідерів – тих, хто ініціює зміни та веде інших до досягнення спільної мети.

У сучасних українських реаліях успішна робота залежить не стільки від дотримання формальних інструкцій і володіння академічними знаннями, скільки від наявності у керівників стратегічного бачення, гнучкості у сприйнятті речей і вирішенні складних завдань, відкритості до змін і бажання вчитися кожному. день, щоб завжди бути «на висоті». Тому одним із головних напрямів державного управління сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток і «навчання» тих, хто може вести за собою інших для досягнення чітко сформульованих завдань[47].

Метою розвитку лідерства на державній службі є професійний розвиток сучасного державного службовця, що насамперед потребує переосмислення мети самої державної служби відповідно до викликів суспільного розвитку, зростання впливу суспільства на державу. Підвищення професійної компетентності державних службовців може бути ефективним, професійним і сучасним лише за умови широкого використання інноваційних підходів, що значною мірою зумовлено тривалими трансформаційними процесами в українському суспільстві, які вимагають від державних службовців здатності зберігати те, що було досягнутого переосмислити, впровадити новітні управлінські рішення і, що важливіше, розвивати. Використання інновацій у підготовці державних службовців є логічним продовженням потужних суспільно-політичних та соціально-економічних змін у сучасній Україні. Факторами, що впливають на необхідність використання інноваційної складової у підготовці державних службовців, є такі комплексні, загальносвітові тенденції, як формування національної інноваційної системи та розвиток інноваційної

культури суспільства. Всі процеси залишаються на рівні суто теоретичних положень без будь-якої методології та регламентації їх впровадження.

Тому до факторів впливу ми відносимо існуючу законодавчу базу правового регулювання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Чинне законодавство перебуває у стані постійного вдосконалення та встановлює вимоги щодо використання інновацій у процесі підвищення професійної компетентності державних службовців. Не можна не відзначити, що використання інноваційних форм, методів і технологій є загальноосвітньою тенденцією останніх років. Сучасні інноваційні тенденції вітчизняної освіти є незаперечним чинником впливу на відповідні процеси у підготовці державних службовців. Такі методи навчання, як «мозковий штурм», лекційний диспут, «кейс-метод» та багато інших, використовуються вчителями шкіл, викладачами вищих навчальних закладів і також підтверджують свою ефективність та актуальність у підготовці державних службовців. Останнім фактором, але не за важливістю, ми назвали сучасні інформаційно-комунікаційні технології, вплив яких на інноваційний характер підготовки державних службовців є цілком об'єктивним [43, с. 5-6].

Якість реформування державної служби багато в чому залежить від компетентності працівників, особливо керівників. Сучасні виклики змінюють вимоги до їх кваліфікації. Тепер, окрім професійних та особистих якостей, керівник державної служби має бути лідером, критично мислити, вміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та милосердним. Отже, інноваційна організаційна культура системи державного управління — це сфера загальнокультурного процесу, яка характеризує ступінь сприйнятливості чиновниками різноманітних інновацій у діапазоні від толерантного ставлення до готовності та здатності трансформувати їх у нововведення у вигляді сервісного або адміністративного механізму. Інноваційна культура державної служби має включати невід'ємні компоненти, такі як «правильне» управління (лідерство), людський капітал, управління людьми, цінності та мотивація [42].

Професійне навчання – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок учасниками професійного навчання, що забезпечує належний рівень їхньої професійної кваліфікації для професійної діяльності [47]. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування можуть виконувати свої обов'язки право на професійне навчання шляхом навчання, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти.

Підготовка державних службовців здійснюється за магістерськими програмами за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у ВНЗ, відібраних за конкурсом у порядку, затвердженому НАДС, та на підставі ліцензії на освітню діяльність. Пройти навчання можна за денною та вечірньою формами навчання, дистанційною та дистанційною. Навчання здійснюється за навчальними планами, розробленими ВНЗ на основі освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [48].

Підвищення кваліфікації учасників професійного навчання в рамках державного регламенту НАДС організовується у вищих та післядипломних навчальних закладах, наукових установах, що здійснюють освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та ін. заступники, посадові особи місцевого самоврядування, з якими укладено державний договір. Здійснюється закладами, що надають освітні послуги у сфері професійної підготовки (провайдерами) в рамках програм підвищення кваліфікації Отримати кваліфікацію можна за денною (денною, вечірньою), дистанційною, змішаною (поєднання очної форми навчання). -очне та дистанційне навчання з використанням спеціальних інтернет-платформ, сайтів, електронних систем навчання тощо) для вдосконалення форм навчання.

З метою підвищення професійної компетентності державного службовця та набуття ним практичного досвіду його стажування, яке є однією з форм підвищення професійної компетентності, може проводитися з перервою в службі

на іншій державній чи іншій посаді державної служби в тій самій державі, або інший державний чи громадський орган чи його апарат [49]. Умови

Стажування визначається наказом керівника закладу, в якому проводиться стажування. Стажування державного службовця проходить окремо від основного місця роботи.

Підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації державних службовців є важливими складовими соціально-правового інституту державної служби України. Від професіоналізму, професійної компетентності та професійної культури державних службовців як справжніх провідників основних завдань і функцій Української держави залежить ефективність державотворчого процесу, впровадження реформ та міжнародний авторитет держави. Ще однією важливою складовою в системі професійної підготовки державних службовців, їх професійного розвитку та саморозвитку як цілісної системи є самоосвіта. Ефективність процесу самовиховання залежить від бажання та бажання дорослої людини вивчати, планувати, координувати та коригувати процес самовиховання відповідно до поставлених цілей. Адже самовиховання – це постійна діяльність громадянського служіння, спрямоване на вдосконалення знань і вмінь, розширення і поглиблення та розвиток і вдосконалення професійних навичок.

Професійне навчання — це форма додаткового професійного навчання, пов'язана з набуттям посадовою особою права забезпечувати виконання нових повноважень у новій сфері публічної влади. Система професійно-технічного навчання забезпечує безперервність, безперервність і безперервність підготовки фахівців, розширює їх компетентнісні навички.

Однак у професійному навчанні є певні перешкоди. Особливо проблеми та ризики виникають під час навчання працівників державного сектору.

По-перше, брак надійного визначення потреб державних службовців. Чітко не визначено, чого саме слід навчати, в якому обсязі та в якій формі. Це означає, що немає узгодження освітніх програм університетів

На сьогоднішній день є невирішена проблема.

Проблеми з клієнтами на професійну підготовку, перепідготовку та просування по службі - Кваліфікація спеціалістів у сфері державного управління та адміністрування. При цьому організація та здійснення професійного навчання державних службовців усіх категорій мають покладатися на навчальні заклади системи. Від обсягу замовлення на підготовку фахівців залежить систематизація та механізм фінансування (формування відповідних бюджетних коштів) [38].

Наступною проблемою є низька якість підготовки працівників державної служби, оскільки навчання здійснюють викладачі (кадрові служби), які при складанні навчальних програм і планів підвищення кваліфікації не повністю підготовлені до виконання якісно нових функцій і завдань, які вимагає сучасний ринок освітніх послуг. Освітньо-професійні програми мають бути складені відповідно до державного стандарту, який базується на вимогах нового часу та професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державного службовця. Проте державний стандарт професійної підготовки державних службовців є незавершеним. Навчальні програми потребують постійного оновлення та вдосконалення. Необхідно конкретно визначити перелік знань, умінь і навичок, які ці програми мають надати. Так, у 2015 та 2016 роках уряд вніс зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка абітурієнтів, запровадивши нову галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування» з аналогічною спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». вони замінили галузь знань «Державне управління» та спеціальні напрями «Публічне управління» та «Державна служба», яких в Україні вже немає, оскільки ці предметні галузі не виокремлені в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» [51]., зазначене нововведення суттєво знизить ефективність професійної підготовки патріотично-державницьких керівних кадрів, це неминуче негативно позначиться на ефективності досягнення багатьох цілей, проголошених у нормативно-правових положеннях.

Розвиток національної системи професійного навчання державних службовців має здійснюватися впровадження системності у професійно-освітній

процес на основі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби здійснюється через визначення модель державної служби, структуру та зміст її професійної діяльності, професійно-кваліфікаційні характеристики посад державного службовця, цілі, пріоритети та принципи професійної підготовки, запровадження єдиних державних стандартів професійної підготовки та критеріїв оцінки їх діяльності з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Це має забезпечити суттєву безпеку та цілісність системи професійного навчання та забезпечити безперервність і послідовність навчального процесу [50].

3.2. Сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів в галузі публічної служби

Систематизація та поглиблення знань про сутність поняття «лідерство», його основні складові та зв'язок з управлінням людськими ресурсами в системі державної служби; Основні поняття та сучасні моделі і методи управління персоналом на державній службі; Концептуальні підходи до аналізу та розробки внутрішньої політики управління ефективністю персоналу – саме такою є мета програми «Лідерство та методика управління персоналом в органах державної влади», однієї з програм професійного навчання державних службовців, розробленої Міністерством фінансів України.

Крім державної програми підготовки керівників/керівників, наразі існують десятки програм, курсів та навчальних заходів, організованих як державними, так і приватними структурами. Слухачів знайомлять із сучасними вимогами до ефективного лідерства, актуальними проблемами сучасного лідерства та найвищими вимогами до ефективності лідерства; навчити створювати професійну команду, орієнтовану на результат; враховувати теоретичні та практичні основи реформування державного управління, функціонування інститутів державного управління та місцевого самоврядування; теоретичні та

практичні основи реформування державної служби, новітні кадрові технології та особливості побудови системи управління персоналом на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування. Слухачі курсу дізнаються про основні напрями державної кадрової політики, особливості посадових обов'язків, прав та обов'язків, особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо. Сучасні методи підготовки керівників державної служби зарекомендували себе на високому рівні.

Одним із спеціальних методів якісного дослідження, що дає можливість отримати оцінку, емоційну інформацію про об'єкт, є фокус-група. Перевагою цього методу є те, що у спільній бесіді з кваліфікованим тренером та експертом у відповідній галузі виникає глибше розуміння досліджуваного питання, отримується нова інформація та виникають нові ідеї для реалізації практичних ситуацій. Проведення фокус-групи може бути корисним, якщо концепція рекламної кампанії або елементи брендингу (назва, логотип), план забудови або архітектурний план. Крім того, фокус-група може слугувати основою для проведення кількісного дослідження (наприклад, масового опитування) [44] - допомагає створити пул питань для опитування. Фокус-групи мають свої переваги та недоліки. До перших можна віднести гнучкість методології, відносну простоту і швидкість реалізації, а також можливість виявлення різних несподіваних аспектів обговорюваної теми, які важко розкрити за допомогою кількісних методів. До недоліків методу можна віднести високі вимоги до професійного рівня модераторів і складність аналізу отриманої інформації.

Цікавим і корисним є метод «інтерв'ю на камеру», який дозволяє навчитися та вдосконалити навички інтерв'ю, вміти відповідати на складні запитання, зняти нервозність перед камерою тощо. Інтерв'ю – це спосіб донесення інформації до аудиторії. Його можна зняти на плівку, записати на звук, надрукувати в газеті чи опублікувати в Інтернеті. Інтерв'юер повинен добре підготуватися до розмови. Це допоможе відповідати на запитання належним

чином і справити гарне враження на аудиторію. Саме про це можна дізнатися, ознайомившись з цим методом. Використання методу

«Інтерв'ю перед камерою» менеджер знайомиться з основними ключами спілкування з аудиторією, вчиться висловлювати свою експертну думку, вміє гідно відповідати на провокативні запитання, знайомиться з правилами поведінки на телевізійній розмові. показати та вивчити Знати правила синхронного співбесіди і Модератори дають слушні поради та презентують декілька лайфхаків.

Ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий час отримати необхідні навички та компетенції, дозволяють реально закріпити отримані знання – це навчальні курси. Це метод поведінкового навчання, при якому учасники групи проходять серію ситуацій, змодельованих тренером. Лише невелика частина навчання складається з теорії, в основному навчання складається з дій і аналізу цих дій. Під час навчання кожному учаснику надається унікальний набір досягнень

Можливості Кожен може побачити себе з боку та оцінити свої ефективні та неефективні поведінкові стратегії та установки. Під час навчання ви дізнаєтеся щось нове про себе та людей навколо, тут ви можете практикувати навички в режимі реального часу та мати можливість робити паузи, обговорювати та змінювати стратегії на льоту. Майбутнім лідерам/менеджерам буде корисно проаналізувати та обміркувати свою поведінку, думки та ставлення; завершити незавершений старий досвід, опрацювати звички, які заважають жити; Просто поділіться своїми проблемами, страхами та переживаннями та скажіть те, що важко чи нерозумно сказати у «нормальному» житті[46].

Рольові ігри – ще один ефективний метод динамічного навчання, який дозволяє відтворити ситуацію з реальності державної служби, краще зрозуміти її, розглянути різні сценарії розвитку подій та навчитися спілкуватися. Це найкращий інструмент для розуміння теоретичного матеріалу та розвитку вміння застосовувати теорію на практиці. У рольових іграх створюється реалістична

ситуація і учасники самостійно шукають можливі варіанти вирішення тієї чи іншої проблеми. Саме такий формат найкраще забезпечує інтерактивність навчального процесу. Знати, як вирішити проблему на абстрактному рівні, не те саме, що успішно застосовувати знання в реальному житті. А допоможе в цьому розібратися рольова гра.

Спільні обговорення найкраще проводити з різними зацікавленими експертами. Це ще один інноваційний підхід до навчання менеджерів та лідерів, який дозволяє конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набувати вміння приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо. Учасники панелі порівнюють суперечливі судження та намагаються дійти консенсусу для досягнення спільного. розв'язати і дізнатися правду.

Як метод навчання, короткі лекції дають можливість отримати найнеобхідніші знання про застосування андрагогічних принципів освіти в стислій формі та за короткий час. Нині доречні інтерактивні короткі лекції з елементами [7]

Діалог з аудиторією. Це дозволяє привернути увагу учасників і зацікавити аудиторію, прокоментувати відповіді, оцінити підготовленість і сприйняття слухача. У міні-лекціях часто використовуються малюнки, схеми, таблиці, діаграми, предмети, пов'язані з темою виступу.

Для керівників людей також важливо набути навичок стратегічного планування та бачення; організаційні здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, робота з персоналом, його оцінка та розвиток); Розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, йти на компроміс, домовлятися); Орієнтація на результат (аналіз інформації та висновки, прийняття рішень за результатами аналізу, пошук вирішення проблем і конфліктів, прийняття рішень тощо).

Висновки до розділу 3

В третьому розділі ми визначили, що застосування сучасних інноваційних методик навчання є ключовим елементом підготовки кадрів у галузі публічної служби.

Крім того, було окреслено ризики, які виникають при навчанні працівників у сфері бюджетування для підвищення професійної компетентності персоналу. Розвиток загальнодержавної системи професійного навчання державних службовців має відбуватися шляхом запровадження в професійно-освітній процес системи на основі впровадження єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби.

Визначено моделі державної служби, структури та змісту її професійної діяльності, професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців, цілі, пріоритети та принципи їх професійної підготовки, запровадження єдиних державних стандартів професійної підготовки кадрів та критеріїв оцінки їх виконання з урахуванням різноманіття термінів, форм і методів навчання. Це має забезпечити необхідну безпеку та цілісність системи професійного навчання та забезпечити безперервність і послідовність освітньо-професійного процесу навчання кадрів.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження і вивчення теми «Розвиток лідерства в публічному управлінні» виявлено ряд ключових аспектів, що визначають сучасний стан та перспективи розвитку лідерства в публічному управлінні. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті, визначених у меті і завданнях роботи.

1. Розкрито сутність, визначення та функції лідерства в контексті публічного управління. Показано, що лідерство – це реалізація організаційного керівництва, що включає планування завдань, безпосереднє прийняття рішень, мотивацію, організацію, розвиток, стимулювання, делегування повноважень і спрямування діяльності команди для досягнення поставлених цілей і завдань. Визначено, що лідерство у цій сфері вимагає від керівників не лише професійної компетентності, але й здатності ефективно впливати на команду, вирішувати конфлікти та формувати стратегічні рішення.

2. Проаналізовано теорії та стилі лідерства, що є специфічними для публічного сектору. Зроблено висновок, що лідер є домінуючою особистістю в організації та колективі. Цей тип лідера характеризується такими характеристиками: відкритість, енергійність, сила волі, комунікабельність, компетентність, харизма і гнучкість. Всі перераховані вище якості допомагають завоювати довіру підлеглих, які, в свою чергу, підуть за таким керівником. Організація колективної діяльності, вплив на людей, підпорядкування його волі та відповідальності роблять лідера справжнім прикладом для інших. Керівник вміє правильно направляти, переконувати та мотивувати підлеглих, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності організаційної команди у сфері державного управління.

3. Проведено оцінку організаційного забезпечення та методів розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців. За результатами

отриманих досліджень можна дійти висновку, що в досліджуваних підрозділах ГУ ДСНС України у Тернопільській області безпосередні керівники є неформальними лідерами, у зв'язку з чим загрози виникнення гострих конфліктних ситуацій у колективах немає. Такі результати сприяють формуванню позитивної емоційної атмосфери в колективі та його орієнтації на ефективну роботу. Зазначають, що працівники ГУ ДСНС України у Тернопільській області переслідують спільну мету професійної діяльності, мотивовані та характеризуються позитивним настроєм внутрішньо-колективний настрій. У колективі дружні стосунки з орієнтацією на співпрацю. Працівники структурних підрозділів готові до виконання поставлених дій.

4. Продіагностовано потенціал лідерства серед публічних службовців в органах публічного управління. На підставі даних, отриманих під час дослідження, було зроблено висновок про високий авторитет у колективі начальника Управління цивільного захисту та заступник начальника відділу реагування на надзвичайні ситуації полковник ДСНС, які мають поєднання формального статусу та неформальний вплив («вольовий» лідер). Цей фактор позитивно впливає на роботу всієї команди.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що показники ділових та особистих якостей керівництва державного органу належать до так званої «робочої зони» та є оптимальними для забезпечення ефективного керівництва як безпосередньо, так і органом та його структурні підрозділи. Крім того, ці результати дали можливість продемонструвати здатність керівників та керівників до досягнення результату керувати державною установою в переліку лідерських компетенцій керівництва Головного управління ДСНС України у Тернополі.

5. Визначено шляхи запобігання ризиків, що виникають під час підготовки публічних службовців, та розробка інноваційних підходів до їх управління. Було з'ясовано ризики, які виникають при навчанні працівників бюджетної сфери для підвищення професійної компетентності персоналу.

Обґрунтовано, що розвиток загальнодержавної системи професійного навчання державних службовців має здійснюватися шляхом запровадження в професійно-освітній процес системи на основі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби. Доведено, що визначення моделі державної служби, структури та змісту її професійної діяльності, професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців, цілі, пріоритети та принципи професійної підготовки, запровадження єдиних державних стандартів професійної підготовки та критеріїв оцінки їх виконання з урахуванням різноманіття термінів, форм і методів навчання, дозволить забезпечити необхідну безпеку та цілісність системи професійного навчання та забезпечити безперервність і послідовність освітнього процесу.

6. Запропоновано сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів в галузі публічної служби. Доведена ефективність програми «Лідерство та методика управління персоналом в органах державної влади», однієї з програм професійного навчання державних службовців. Показано, що структура програми, а саме: систематизація та поглиблення знань про сутність поняття «Лідерство», його основні компоненти та його зв'язок з управлінням людськими ресурсами на державній службі; основні поняття та сучасні моделі і методи управління персоналом на державній службі; концептуальні підходи до аналізу та розробки внутрішньої політики управління ефективністю персоналу – відповідає вимогам сьогодення. Показано, що для керівників важливо набути навичок стратегічного планування та бачення; організаційні здібності, тобто створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, робота з персоналом, його оцінка та розвиток; розвивати комунікативні навички, спілкуватися, переконувати опонентів, йти на компроміс, домовлятися та орієнтуватися на результат. Доведена доцільність використання різних методик та методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема: фокус-група, «інтерв'ю на камеру», рольові ігри, короткі лекції, діалог з аудиторією тощо.

Отже, розвиток лідерства в публічному управлінні потребує комплексного підходу, що об'єднує як теоретичні аспекти, так і практичні інновації. Важливим етапом є оцінка потенціалу та впровадження ефективних механізмів розвитку лідерських якостей у публічних службовців. Дослідження також підкреслює необхідність постійного удосконалення системи підготовки та навчання керівників-лідерів для ефективного управління в умовах постійних змін та викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байєрс Л. Л. , Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
2. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. Політичні інститути і процеси: матеріали наук.-практ. конф. URL: http://old.ipiend.gov.ua/uploads/pm/pm_51/boiko_politychne.pdf
3. Буличов А., Буличова Н. Співвідношення понять «публічний службовець», «державний службовець», «військовослужбовець»: теоретичний та практичний аспекти. URL: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2016/4/23.pdf>
4. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції : навч.-метод. матеріали / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов. – К. : НАДУ, 2014.с. 9
5. Ващенко К. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: [www.center.gov.ua > press-center > news > item > download](http://www.center.gov.ua/press-center/news/item/download)
6. Відповіді на найпоширеніші питання щодо оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців 2020. URL: <https://www.nvppp.in.ua/vip/2020/4/23.pdf>
7. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html>
8. Воронюк С. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28 травня 2021 року).
9. Гаврильців М., Лук'янова Г. Правовий статус публічних службовців та перспективи його модернізації в Україні. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/3_2019/part_1/3.pdf

10. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017р. 528 с.

11. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778>

12. Дідик Н., Павлович-Сенета Я. Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. URL:<http://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-911-21-2019/publichni-sluzhbovci-ponyattya-ta-administratyvna>

13. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01\(9\)/13dnpdsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01(9)/13dnpdsu.pdf)

14. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т.6: Державна служба: наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

15. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції .Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов. – К. : НАДУ, 2014.с. 23

16. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

17. Закон України «Про державну службу» ст. 64 Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

18. Закон України «Про державну службу» ст. 65 Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

19. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2014. 276 с.

20. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/09.pdf>

21. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. Відомості Верховної Ради України. 2015. 35–36, No 37. С. 446.

22. Курс адміністративного права України: підручник. URL: https://pidruchniki.com/1605010748200/pravo/derzhavna_sluzhba_riznovid_publichnoyi_sluzhbi.

23. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. Фінансовий простір. № 1 (25). 2017. С. 43-44. Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей «Лідерство» с.25 Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей «Лідерство» с.9 Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.

24. Лідерство. Підвищення моралі працівників Електронний ресурс: http://megalib.com.ua/content/10086_Moral_na_roboti_Pidvishennya_morali_pracivnikiv.html

25. Лідерство та команда в публічному управлінні. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко Електронний ресурс: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=2D0C897198E58F4DCCAFD4ECF8891359

26. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А. В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2014 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 184-186.

27. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та

методологічні аспекти. URL:
http://lvivacademy.com/vidavniststvo_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf

28. Майстро С. Теоретичні засади механізму державного управління системою цивільного захисту. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/1/01.pdf> медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2017. - №3. – С. 151- 154.

29. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. Посібник / Зар ред.. А.Ф. Мельник. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 320с.

30. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія» / Вікторія Олександрівна Михайленко ; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2019. 22 с.

31. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>

32. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 №158

33. Офіційний вісник України. – 2016., № 55, С. 36, стаття 1919, код акту 82442/2016

34. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип.1(50). Ч.1. підходи та механізми державного та муніципального управління [Текст]: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2014 р.): [у 2 ч. Ч. 2] / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. — К. - Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2014. – С.37

35. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. – К. : НАДУ, 2014. – 300 с.

36. Половенко Л. П. Аналітична компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців з економічної кібернетики. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Polov.pdf>

37. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства в Україні: постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. №384 (зі змінами від 07 листопада 2018 р. №964). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2018-%D0%BF#Text>

38. Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби: постанова Каб. Міністрів України від 25 грудня 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2013-%D0%BF#Text>

39. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Каб. Міністрів України від 01.12.2017 №974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

40. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14>

41. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: Навчально-методичний посібник. – Суми, 2019. – 43 с. результативності, ефективності та якості службової діяльності державних ресурсами.

42. Державна служба. Державне управління та місцеве самоврядування: матеріали наук.-практ. конф., 2014, №3(22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03\(22\)/26.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_03(22)/26.pdf)

43. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_

44. Словник Української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/kompetencija/>.

45. службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік: розпорядження Каб. Міністрів України від 11 грудня 2019 службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України: розпорядження Каб. Міністрів України від 21.10.2020 №1314-р. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>

46. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: План заходів в редакції Розпорядження КМ № 1102-р від 18.12.2018; із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 562 від 26.06.2019, № 856 від 18.09.2019, № 1034 від 11.12.2019, № 123 від 05.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n268>

47. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с. ISBN 978-617-661-029-8/. 270 с.

48. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ упр.: 25.00.03/ НАДУ. Дніпр. регіон. інст. держ. управл. Дніпро, 2017. 212 с.

49. Cooper, Terry L. (2014). Handbook of Administrative Ethics. 2nd. New York: Marcel Dekker. с.66.

50. Gentile, M.C., Parks, S.D., Piper, T.R. Can Ethics Be Taught? New York: McGraw-Hill. с.34.

51. Jahiri, Luan, Hetemi, Driton. (Електронний ресурс) Role of Ethics in Better Performance of Public. <https://www.insightsonindia.com/ethics-integrity-and-aptitude/ethics-in-public-administration/>

52. Martinez, J. Michael. Administrative Ethics in the Twenty-First Century. New York: Peter Lang. с.100.

53. Michalel, J.R. Rest. Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger. c.1 №1267-p. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
54. Piper, T.R., Gentile, M.C., Parks, S.D. Can Ethics Be Taught? New York: McGraw-Hill.c.34.
55. Public Administration and the Managerialist Fervour for Values and Ethics: Of Collective Confusion in Control Societies Christian Rouillard and Dalie Giroux.
56. Public Sector Ethics Compendium for Teaching at the Catholic University of Angola (UCAN).
57. "The Problem of Moral Reasoning in American Public Administration: The Case for a Code of Ethics." URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1701/17kovmdu.pdf>
58. "What is Ethical Leadership?" Електронний ресурс: <https://www.wgu.edu/blog/what-is-ethical-leadership2001.html#close>
59. "Is Morality Essential to Leadership?" Електронний ресурс: <https://icma.org/blog-posts/morality-essential-leadership>
60. "Ethics, Leadership and Counseling, and Moral Analyses." Електронний ресурс: https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s12-ethics-leadership-and-counseli.html
61. "How to Be an Ethical Leader." Електронний ресурс: <https://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>
62. "Vidpovidi na najposhirenishi pitannya shchodo otsinyuvannya rezultativ sluzhbovoyi diyalnosti derzhsluzhbovciv 2020." URL: <https://nads.gov.ua/news/vidpovidi-na-najposhirenishi-pitannya-shchodo-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhsluzhbovciv-2020>