

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Управлінська компетентність керівника органів публічної влади»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

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

Ольга ШУЛЬЖЕНКО

(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Ольга ШУЛЬЖЕНКО

Керівник: к.н.держ.упр., доцент
Наталія БАЛДИЧ

Рецензент: к.е.н., доцент
Олена ГУДЗЬ

Київ, 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут захисту інформації**

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ПЕТЬКУН

«23» лютого 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Шульженко Ольги Костянтинівни**

1. Тема роботи **«Управлінська компетентність керівника органів публічної влади»;**
керівник кваліфікаційної роботи – Балдич Наталія Іванівна, к.н.держ.упр., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «02» січня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «01» березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	10.04.2023 – 30.04.2023	Виконано
2.	Розділ I	01.05.2023 – 30.06.2023	Виконано
3.	Розділ II	01.07.2023 – 31.08.2023	Виконано
4.	Розділ III	01.09.2023 – 31.10.2023	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.11.2023 – 30.11.2023	Виконано
6.	Презентація	01.12.2023 – 15.12.2023	Виконано

Здобувачка вищої освіти _____

Ольга ШУЛЬЖЕНКО

Керівник
кваліфікаційної роботи _____

Наталія БАЛДИЧ

РЕФЕРАТ

Шульженко О.К. Управлінська компетентність керівника органів публічної влади: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник Н.І. Балдич, к.н.держ.упр., доц. Київ, 2023. 75 с.

Мета роботи: проаналізувати теоретичні засади та специфіку управлінської компетентності керівника органів публічної влади, визначати їх шляхи розвитку та способи вдосконалення.

Об'єкт дослідження: процес управління в органах публічної влади.

Предмет дослідження: управлінська компетентність керівника органів публічної влади.

Короткий зміст роботи. Проаналізовано наукові концепції предмету дослідження; визначено та охарактеризовано понятійно-категоріальний апарат управлінської компетентності керівника органів публічної влади; окреслено умови формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади; охарактеризовано роль керівника в сучасних органах публічної влади; визначено фахову компетентність керівника (світовий та вітчизняний досвід); проаналізовано управлінську комунікацію як ключову компетентність керівника органів публічної влади; охарактеризовано стресостійкість як інтеграційну платформу розвитку професійної компетентності керівника; окреслено способи удосконалення управлінської компетентності державного службовця; визначено основні пріоритети формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади.

Ключові слова: компетентність керівника, управлінська компетентність, органи публічної влади, роль керівника, стресостійкість, пріоритети формування управлінської компетентності.

ABSTRACT

Shulzhenko O.K. Managerial competence of the head of public authorities: qualifying work for obtaining a master's degree; specialty 281 «Public management and administration»; State University of Information and Communication Technologies.; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor N.I. Baldych, candidate of sciences in public administration, associate professor. Kyiv, 2023. 75 p.

The purpose of the work: to analyze the theoretical foundations and specifics of the managerial competence of the head of public authorities, to determine their ways of development and methods of improvement.

The object of the study: management process in public authorities.

The subject of the study: managerial competence of the head of public authorities.

Summary of the work: The scientific concepts of the research subject were analyzed; the conceptual and categorical apparatus of managerial competence of the head of public authorities is defined and characterized; the conditions for the formation of managerial competence of the head of public authorities are outlined; the role of the manager in modern public authorities is characterized; the professional competence of the manager is determined (global and domestic experience); managerial communication was analyzed as a key competence of the head of public authorities; stress resistance is characterized as an integration platform for the development of the manager's professional competence; ways of improving the managerial competence of a civil servant are outlined; the main priorities for the formation of managerial competence of the head of public authorities are defined.

Key words: manager's competence, managerial competence, public authorities, the role of the manager, stress resistance, priorities for the formation of managerial competence.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Наукові концепції предмету дослідження	8
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управлінської компетентності керівника органів публічної влади	10
1.3. Умови формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади	13
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	19
2.1. Роль керівника в сучасних органах публічної влади	19
2.2. Фахова компетентність керівника: світовий та український досвід	26
2.3. Управлінська комунікація як ключова компетентність керівника органів публічної влади	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	46
3.1. Стресостійкість як інтеграційна платформа розвитку професійної компетентності керівника	46
3.2. Способи удосконалення управлінської компетентності державного службовця	51
3.3. Основні пріоритети формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	65

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Одним з найважливіших аспектів успішного управління органами публічної влади є компетентність керівника. Компетентність – це сукупність знань, навичок, досвіду, особистих якостей і професійних здібностей, які дозволяють керівнику ефективно виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей. Компетентність керівника включає розуміння принципів демократії, правової системи та конституційних засад країни. Керівник повинен мати глибокі знання в галузі публічного адміністрування, фінансів, економіки, політики, психології та інших суміжних сфер. Він повинен бути орієнтованим на досягнення результатів, володіти аналітичними та стратегічними навичками, уміти приймати рішення в сучасних умовах.

Покладаючи велику відповідальність на керівника, суспільство очікує від нього не лише професійності, але й високої моральності та етичності в загальному.

Відповідно до цього, виникає актуальність вивчення питання компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади в умовах сьогодення.

Дослідженню питань щодо формування та розвитку професійної компетентності керівників в процесі управління органами публічної влади й підвищення їх управлінського потенціалу присвячено чисельні роботи вітчизняних учених: А. Біренко, Є. Березняка, Ю. Васильєва, Г. Горської, І. Деменюка, С. Головата, Л. Даниленко, М. Собко, М. Захарова, А. Калюшко, Б. Кобзаря, О. Хилюк, Н. Коломінський, Н. Паламар, В. Герської, Р. Муляр, Ю. Коваленко, Х. Марущак, П. Худомінського та багатьох інших.

Мета роботи: проаналізувати теоретичні засади та специфіку управлінської компетентності керівника органів публічної влади, визначити їх шляхи розвитку та способи вдосконалення.

Завдання дослідження:

- проаналізувати наукові концепції предмету дослідження;
- визначити та охарактеризувати понятійно-категоріальний апарат

- управлінської компетентності керівника органів публічної влади;
- окреслити умови формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади;
 - охарактеризувати роль керівника в сучасних органах публічної влади;
 - визначити фахову компетентність керівника (світовий та вітчизняний досвід);
 - проаналізувати управлінську комунікацію як ключову компетентність керівника органів публічної влади;
 - охарактеризувати стресостійкість як інтеграційну платформу розвитку професійної компетентності керівника;
 - окреслити способи удосконалення управлінської компетентності державного службовця;
 - визначити основні пріоритети формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади.

Об'єкт дослідження: процес управління в органах публічної влади.

Предмет дослідження: управлінська компетентність керівника органів публічної влади.

Методологія і методи дослідження: Для реалізації мети і завдань дослідження використовувався системний підхід, що надав змогу дослідити предмет цілісно у сукупності його елементів, зв'язків та комплексу методів, зокрема: аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, що надало змогу визначити теоретичні основи дослідження його особливості та шляхи розвитку.

Апробація результатів роботи. Основні положення, висновки і рекомендації дослідження обговорювалися під час попереднього захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій 20 грудня 2023 року.

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг – 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Наукові концепції предмету дослідження

Передусім варто встановити, що студіювання є процесом отримання знань, навичок і розуміння в різних галузях знання. Дана активна форма навчання, в якій студент самостійно займається дослідженням, вивченням і аналізом матеріалу під керівництвом викладачів або власними зусиллями.

Студіювання наукових концепцій компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади включає вивчення теорій, моделей і практичних підходів, пов'язаних з розвитком та покращенням навичок, які необхідні для ефективного керівництва органами публічної влади.

Основні особливості такого студіювання включають:

1. Розуміння ролі та функцій керівника: студіювання наукових концепцій дозволяє краще розуміти роль та функції керівника в органах публічної влади. Це включає аналіз теорій керівництва, вивчення прикладів успішних практик та встановлення зв'язків між керівництвом і досягненнями органів публічної влади.

2. Розвиток компетентностей: студіювання наукових концепцій компетентності керівника сприяє розвитку необхідних навичок і здібностей. Це може включати вивчення лідерства, комунікації, стратегічного планування, прийняття рішень, управління персоналом та інших компетентностей, які сприяють успішному керівництву в органах публічної влади.

3. Аналіз сучасних викликів: студіювання дозволяє аналізувати сучасні виклики та проблеми, з якими стикаються керівники органів публічної влади. Це включає вивчення теорій та практичних підходів до розв'язання складних проблем, управління змінами, впровадження інновацій, підвищення ефективності та інших аспектів, що впливають на керівництво.

Отже, студіювання наукових концепцій компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади є важливим і необхідним етапом для розвитку ефективного керівництва в цій сфері. Це дозволяє керівникам отримати необхідні знання, навички і інструменти для успішного виконання своїх обов'язків та досягнення стратегічних цілей.

Варто зауважити, що студіювання наукових концепцій допомагає розширити розуміння ролі та функцій керівника в органах публічної влади. Воно сприяє аналізу теорій керівництва, розкриває приклади успішних практик та допомагає зв'язати ці знання з конкретними досягненнями органів публічної влади.

Крім того, студіювання наукових концепцій компетентності керівника сприяє розвитку необхідних навичок і здібностей. Воно надає можливість вивчати лідерство, комунікацію, стратегічне планування, прийняття рішень, управління персоналом та інші компетентності, які є важливими для успішного керівництва в органах публічної влади.

Таким чином, варто встановити, що студіювання наукових концепцій також дозволяє аналізувати сучасні виклики та проблеми, з якими стикаються керівники органів публічної влади. Це допомагає зрозуміти теоретичні та практичні підходи до розв'язання складних проблем, управління змінами, впровадження інновацій та підвищення ефективності в органах публічної влади.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат управлінської компетентності керівника органів публічної влади

Понятійний апарат компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади включає такі ключові терміни та поняття: Компетентність: Компетентність – це сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь, необхідних для успішного виконання певної ролі або завдання. У контексті керівництва в органах публічної влади, компетентність означає, що керівник має достатні знання про законодавство, процеси управління, політичні процеси та інші важливі аспекти, що впливають на роботу органу

публічної влади.

Компетентний керівник також має розвинені навички прийняття рішень, комунікації, управління людьми та рішучості.

З посиланням на вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, ряд визначень термінів «компетенція» і «компетентність», зокрема визначень, що характеризують різницю між цими термінами:

– компетенція (від лат. *competency*) – поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, – опис робочих завдань чи очікуваних результатів;

– компетентність (від лат. *competence*) – поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності.

Певну увагу автор приділяє питанням професійної компетенції, типів, рівнів компетенції. У деяких наукових публікаціях, у тому числі словникових виданнях, визначення поняття «компетенція» зводиться переважно до наступного:

– коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; коло питань, в яких хтось обізнаний [18];

– сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань [15].

Враховуючи тему досліджуваної проблеми, наведемо деякі визначення компетентності, зорієнтовані деякою мірою на сферу державного управління, це:

– сукупність предметів відання та повноважень (прав і обов'язків), які надаються суб'єкту управління (органу або посадовій особі) для виконання відповідних завдань і функцій та визначають його місце в апараті державного управління. Компетенція державно-владним шляхом встановлює обсяг і зміст діяльності суб'єкта державного управління з одночасним розмежуванням його функцій і функцій інших суб'єктів як по вертикалі, так і по горизонталі управлінської системи [16];

– встановлена нормами Конституції та законів України сукупність прав, обов'язків і предметів відання органів виконавчої влади та їх посадових, службових осіб, які забезпечують здійснення функцій і завдань виконавчої влади [16].

Лідерство: це здатність керівника впливати на співробітників та організацію, створюючи визначену візію, спонукаючи до досягнення цілей та створюючи мотивацію для розвитку та ефективної роботи.

Комунікація: це процес обміну інформацією між керівником та співробітниками, колегами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація включає в себе вміння висловлювати свої думки, слухати інших, встановлювати зв'язки та розв'язувати конфлікти.

Стратегічне планування: це процес розробки довгострокових цілей та стратегій, які визначають напрямок діяльності організації. Включає аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегічного плану, розподіл ресурсів та контроль за досягненням поставлених цілей.

Управління персоналом: це набір навичок та підходів, які дозволяють керівнику ефективно управляти персоналом органу публічної влади. Включає рекрутинг, мотивацію, розвиток співробітників, оцінку та управління продуктивністю.

Публічне управління: це процес управління державними, місцевими та іншими публічними органами з метою забезпечення виконання завдань і функцій, визначених законодавством, забезпечення ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Керівник: це особа, яка має відповідальність за управління органом публічної влади, координування діяльності та прийняття стратегічних рішень. Керівник виступає як лідер, уміючи надихати, мотивувати та керувати персоналом.

Керівництво: керівництво в органах публічної влади відноситься до процесу керування та надання напрямку роботі органу. Керівник відповідає за прийняття рішень, встановлення стратегічних цілей, організацію роботи та забезпечення досягнення результатів. Ефективне керівництво вимагає

лідерських якостей, вміння мотивувати співробітників, спроможності працювати з командою та вирішувати конфлікти.

Компетентність: це сукупність знань, навичок, досвіду, які дозволяють керівнику ефективно виконувати свої обов'язки. Вона включає такі аспекти, як стратегічне мислення, лідерство, комунікація, управління змінами, уміння приймати рішення та інші компетентності.

Стратегічне управління: це процес розробки та впровадження стратегій і тактик, спрямованих на досягнення стратегічних цілей органу публічної влади. Включає аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегії, планування, контроль та оцінку результатів.

Ефективне прийняття рішень: це здатність керівника аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення, спираючись на логіку, експертизу та враховуючи публічні інтереси в загальному.

Стратегічне планування: це процес розробки стратегії та визначення довгострокових цілей органу публічної влади. Включає аналіз зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, встановлення пріоритетів, розподіл ресурсів та контроль за досягненням поставлених цілей в загальному плані.

Компетентність державного службовця – це сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетентності за посадою.

Отже, варто встановити, що понятійний апарат компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади є важливим елементом успішного функціонування цих органів. Компетентність керівника включає знання, навички та вміння, необхідні для ефективного керівництва і досягнення стратегічних цілей.

Успішний керівник в органах публічної влади повинен мати глибоке розуміння законодавства, процесів управління та політичних процесів, що впливають на роботу органу. Він має бути орієнтованим на досягнення результатів, мати розвинені навички прийняття рішень, комунікації та управління людьми.

Крім того, керівник в органах публічної влади повинен володіти лідерськими якостями, щоб мотивувати та надихати свою команду, спроможністю працювати з різними стейкхолдерами та вирішувати конфлікти.

Правильна компетентність керівника впливає на якість управління органами публічної влади, їхню ефективність та здатність до досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, враховуючи швидкі зміни в суспільстві та глобальному середовищі, компетентність керівника є невід'ємною складовою для забезпечення стійкого розвитку органів публічної влади.

1.3. Умови формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади

Органи публічної влади є інституціями, що виконують функції управління державою та забезпечують реалізацію державної політики. Державна служба являє собою самостійну галузь державного управління, покликану забезпечити здійснення цілей, завдань і функцій держави через формування особливого класу професійних діячів – державних службовців [11, с. 40].

Оскільки державна служба виступає самостійною галуззю державного управління, таку галузь за своїми ознаками має бути включено до однієї з трьох однієї з трьох сфер державного управління: адміністративно-політичної, економічної, соціально-культурної.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та отримують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Доцільно визначити основні характеристики органів публічної влади включають:

1. Легітимність: органи публічної влади мають легітимність, яка випливає з конституції або законодавства країни. Це дає їм правову основу для здійснення владних функцій та прийняття рішень, що впливають на громадян та суспільство.

2. Повноваження: органи публічної влади мають визначені повноваження, які надають їм право приймати рішення та виконувати функції управління. Ці повноваження можуть включати прийняття законів, розробку політик, регулювання громадських справ, забезпечення безпеки та інші види управлінської діяльності.

3. Відповідальність: органи публічної влади несуть відповідальність перед громадянами та суспільством за свої дії і рішення. Це може включати забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності, а також можливість громадського контролю та звітності.

4. Структура та організація: органи публічної влади можуть мати різну структуру та організацію, в залежності від свого рівня та функцій. Вони можуть бути централізованими або децентралізованими, містити різні підрозділи та підконтрольні організації.

Функціонування органів публічної влади передбачає виконання різноманітних завдань та дій для забезпечення ефективного управління державою.

Відповідно до сучасних принципів розробки моделей компетентностей, останні розуміються як базові якості людей, що проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширюваних на різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності [13, с. 110–111].

Варто встановити головні функції органів публічної влади. Вони включають:

Законодавча функція: органи публічної влади, такі як парламенти або законодавчі органи, відповідають за прийняття законів та нормативно-правових актів. Вони розробляють нові закони, змінюють існуючі, встановлюють правила і положення, які регулюють різні аспекти життя суспільства.

Виконавча функція: органи публічної влади, наприклад, уряди та адміністрації, відповідають за реалізацію законодавчих рішень. Вони виконують політику, здійснюють управлінські дії, виконують програми та проекти, забезпечують функціонування суспільства і здійснюють контроль за виконанням законів.

Судова функція: органи судової влади вирішують спори та розглядають справи відповідно до закону. Вони встановлюють правосуддя, розглядають цивільні, кримінальні, адміністративні та інші справи, виносять рішення і приймають судові акти.

Регуляторна функція: органи публічної влади займаються регулюванням різних сфер діяльності в рамках своїх повноважень. Вони встановлюють норми та правила, які регулюють економіку, торгівлю, фінанси, охорону довкілля та інші галузі.

Суспільні зміни можуть впливати на функціонування органів публічної влади, оскільки суспільство постійно еволюціонує, змінюються потреби та очікування громадян.

Профілі компетентностей виступають основою для розвитку керівного складу органів публічної влади. Тому, одним із пріоритетних напрямів кадрової політики у сфері публічного управління є активне запровадження і адаптація відповідних профілів до потреб сфери публічного управління, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, як напрям його усестороннього розвитку, як принцип результативної діяльності та практичний досвід.

Варто встановити, що профілі компетентностей покликані сприяти запровадженню і реалізації сучасних принципів публічного управління та розвитку актуальної культури публічно-управлінської діяльності.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів [13, с. 94].

В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетентності лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада.

Доцільно визначити основні суспільних змін, які можуть впливати на функціонування органів публічної влади:

1. Зміна політичних установ: політичні зміни, такі як зміна уряду або політичної партії, можуть призвести до змін у функціонуванні органів публічної влади. Нова влада може вводити нові політики, переглядати структуру та повноваження органів влади, а також підсилювати або змінювати контроль за ними.

2. Розширення участі громадян: зростання ролі громадянського суспільства може вплинути на функціонування органів публічної влади. Громадяни стають активнішими вимагачами своїх прав, більш залученими до прийняття рішень і контролю за діяльністю владних структур. Органи публічної влади можуть потребувати більшого відкритості, прозорості та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

3. Технологічний прогрес: розвиток технологій, зокрема інформаційних та комунікаційних, може впливати на спосіб функціонування органів публічної влади. Електронне урядування, електронні сервіси та інтерактивні платформи можуть полегшити доступ до послуг влади, покращити комунікацію з громадянами та забезпечити більшу ефективність та швидкість управління [19].

Процес визначення ефективності (оцінка) діяльності державних службовців з реалізації цілей і завдань органів державної влади відповідно до їх компетентностей за посадою включає до свого складу, поряд з іншими елементами, встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади (робочого місця) і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності (у посадових інструкціях).

Варто встановити, що компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетентності органу державної влади (державної організації, підприємства) та компетентності посад державної служби, профілів компетентності державних службовців слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Нинішній низький рівень наукової розробленості понятійного апарату не сприяє активному його впровадженню.

Отже, суспільні зміни мають значний вплив на функціонування органів публічної влади. Зміна політичних установ, розширення участі громадян, технологічний прогрес та міжнародні зміни вимагають від органів публічної влади адаптуватись до нових вимог і викликів.

Однією з найважливіших вимог є більша відкритість і прозорість в роботі органів публічної влади. Громадяни вимагають більшої участі в процесі прийняття рішень та контролю за діяльністю владних структур. Важливо забезпечити доступ до інформації, проводити громадські консультації та залучати громадськість до прийняття важливих рішень.

Також, варто зауважити, що вагомо зростає значення використання сучасних технологій у роботі органів публічної влади. Електронне урядування та електронні сервіси дозволяють полегшити доступ громадян до послуг влади, забезпечити швидке та ефективне виконання адміністративних процедур, а також покращити комунікацію між органами влади та громадянами.

Таким чином, варто встановити, що в глобалізованому світі важливо співпрацювати з іншими країнами. дотримуватись прав людини, забезпечувати сталий розвиток та ефективне вирішення глобальних проблем. Крім того, органи публічної влади мають бути відкритими до міжнародного співробітництва та урахувати міжнародні стандарти і зобов'язання.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Роль керівника в сучасних органах публічної влади

Роль керівника в сучасному українському суспільстві є процесом покращення умов життя людей, врахування гуманітарних цінностей у різних сферах суспільства.

Гуманізація державного управління означає впровадження принципів гуманізму, людяності та соціальної справедливості в процесі державного управління. Це підтримується широким спектром політик, заходів та практик, спрямованих на покращення життя громадян та забезпечення їхніх основних прав і потреб.

Одним з ключових аспектів гуманізації державного управління є звернення уваги на гуманні аспекти прийняття рішень. Це означає, що державні службовці повинні враховувати етичні, моральні та соціальні наслідки своїх дій. Вони повинні використовувати доказові дані та консультиватися з експертами для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення максимального блага для громадян [18].

Гуманізація державного управління також передбачає активну участь громадян у процесі прийняття рішень. Це може бути забезпечено шляхом залучення громадських організацій, громадських консультацій та публічних слухань. Громадяни повинні мати можливість висловлювати свої думки, представляти свої інтереси та брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо впливають на їхнє життя. Крім того, гуманізація державного управління означає забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Це включає захист прав людини, боротьбу з дискримінацією, створення рівних умов доступу до освіти, охорони здоров'я, працевлаштування та інших соціальних питань.

Керівник в умовах гуманізації українського суспільства виконує важливу роль у створенні сприятливого середовища для розвитку людей та

досягнення їхнього потенціалу.

Органи публічної влади – це установи та інституції, які здійснюють владні функції в рамках державного управління та забезпечують виконання законодавства та політичних рішень.

Характеристика органів публічної влади включає їхню призначення, функції, структуру та особливості. Варто дослідити дані характеристики детальніше.

Призначення: органи публічної влади мають на меті забезпечувати державну владу та виконання завдань, передбачених законодавством. Вони виконують функції, пов'язані з управлінням, прийняттям рішень, регулюванням та наглядом у різних сферах діяльності, таких як законодавство, фінанси, економіка, соціальна сфера, безпека тощо.

Функції: органи публічної влади виконують різноманітні функції відповідно до своєї компетентності. Серед найважливіших функцій можна виділити законотворчу, виконавчу, нормативну, контрольну, регулюючу, представницьку та інші. Кожна функція має свою специфіку та спрямована на досягнення певних цілей держави та суспільства.

Структура: органи публічної влади можуть мати різну структуру, залежно від їхнього призначення та функцій. Вони можуть бути централізованими або децентралізованими, складатись з різних підрозділів, департаментів, служб, комісій та інших підрозділів. Структура органів публічної влади може бути ієрархічною і т.д.

Доцільно встановити, що в процесі пошуку шляхів удосконалення державного менеджменту поступово сформувалась концепція державного управління, яку можна визначити як «публічне управління» [21, с. 84].

Згодом концепція «благого управління» внесла важливі елементи партнерства і взаємної відповідальності, на основі яких різні зацікавлені сторони, що представляють державний сектор і громадянське суспільство, на всіх рівнях державного управління (глобальний, національний, регіональний, місцевий) взаємодіють в управлінні державними справами з метою забезпечення процесів суспільного розвитку.

Проаналізовано, що в цій концепції акцент зроблено на задоволенні загальнонаціональних інтересів, прозорість прийняття владних рішень на всіх рівнях державного управління, забезпечення дієвого зворотного зв'язку з населенням, що, безумовно, сприятиме підвищенню довіри до влади та справедливості її рішень.

Функцією системи державної служби є державне управління як процес керівництва розвитком економічної, соціальної, культурної та інших сфер суспільного життя, їх державного регулювання та контролю за ними. Керівник в органах публічної влади може мати різні посади та обов'язки залежно від країни та системи управління. Основні посади, які входять в цю категорію, включають:

1. Президент: голова держави, який зазвичай обирається національним голосуванням. Він або вона має владу керувати державою та виконавчою владою, приймати рішення з питань безпеки, законодавства, зовнішньої політики тощо.

2. Прем'єр-міністр: голова уряду, який призначається або обирається президентом або парламентом. Він або вона відповідає за керівництво урядом, формування та виконання державної політики, економічний розвиток країни, залучення іноземних інвестицій та інші справи.

3. Міністр: відповідає за конкретний сектор або галузь управління, такі як фінанси, зовнішня політика, оборона, освіта, охорона здоров'я, транспорт тощо. Міністри призначаються або назначаються керівником уряду або президентом.

4. Мер: голова місцевого самоврядування у місті або муніципалітеті. Мер відповідає за управління місцевими справами, розвиток інфраструктури, надання послуг мешканцям, бюджет міста та інші місцеві питання.

Гуманізація суспільства передбачає пріоритетність і захист прав людини, пошану до її гідності та добробуту.

Варто встановити, що основні аспекти ролі керівника в умовах гуманізації українського суспільства включають:

1. Прийняття гуманістичних цінностей: керівник повинен прийняти та просувати гуманістичні цінності, такі як рівність, справедливість, толерантність та взаєморозуміння. Це включає повагу до прав та свобод людини, боротьбу зі всіма формами дискримінації та нерівності.

2. Розвиток людського капіталу: керівник повинен підтримувати розвиток та зростання працівників, створюючи умови для навчання, професійного розвитку та особистісного зростання. Він має сприяти створенню мотивуючого середовища, підтримувати ініціативу та творчість співробітників.

3. Створення сприятливих умов праці: керівник повинен забезпечувати безпеку та здоров'я працівників, створювати робочі умови, які сприяють комфорту та задоволенню роботою. Важливо враховувати баланс між роботою та особистим життям, сприяти гармонійним відносинам на робочому місці.

Серед заходів, які можуть слугувати орієнтирами в процесі поживлення державного управління, Комітетом експертів з державного управління Економічної та соціальної ради ООН рекомендовані такі [24, с. 55]:

- переоцінка й підтвердження основоположних функцій держави, включаючи її роль у забезпеченні миру, безпеки і стабільності, законності й порядку, а також у створенні й підтримці сприятливих умов для розвитку особистої ініціативи та ініціативи приватного сектора для економічного зростання і розвитку людського потенціалу;

- налагодження і підтримка партнерських зв'язків і взаємодії між інститутами державного сектора, громадянським суспільством і приватним сектором;

- заохочення співпраці між інститутами держави і державного управління в різних країнах з метою сприяння обміну успішним досвідом у справі оновлення системи державного управління;

– вибірковий облік принципів і практичних методів державного менеджменту і державного управління в діяльності державно-адміністративних органів з метою побудови і заохочення систем державного управління, які були б ефективними, економічними і дієвими, а також забезпечували б широку участь населення, швидкість реагування, справедливість і підзвітність перед народом;

– упровадження у сфері державного управління структур і культури дослідницької роботи, включаючи застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій, які можуть відіграти виключно важливу роль у наданні нового імпульсу органам державного управління;

– створення стимулів для залучення, набору і утримання на службі в державному секторі найбільш талановитих кадрів.

Керівник в органах публічної влади в умовах гуманізації українського суспільства має важливу роль у сприянні розвитку гуманістичних цінностей, захисту прав людини та покращенні якості життя громадян.

Основні аспекти, які можуть бути важливими для такого керівника, включають:

1. Захист прав людини: керівник повинен ставити на перший план захист основних прав і свобод громадян. Це включає забезпечення рівних можливостей, захист від дискримінації, насильства та тортур, свободу слова, релігійну свободу та інші права, які забезпечують гідне життя кожній людині.

2. Соціальна політика: керівник повинен розвивати та реалізовувати соціальну політику, спрямовану на забезпечення соціального захисту громадян. Це може включати здійснення програм соціальної підтримки, підвищення рівня життя, доступ до якісної освіти, медичного обслуговування, житла та інших основних потреб громадян.

3. Розвиток освіти: керівник повинен приділяти особливу увагу розвитку освіти, яка є основою гуманістичного суспільства. Це включає забезпечення доступу до якісної освіти для всіх громадян, створення умов для розвитку творчих здібностей, формування громадянської свідомості та виховання в душі толерантності та поваги до інших.

Отже, умови гуманізації українського суспільства мають значний вплив на роль та функції керівника в органах публічної влади. Гуманізація суспільства передбачає пріоритет людських цінностей, захист прав та свобод громадян, підвищення якості життя та забезпечення соціальної справедливості.

У контексті гуманізації, керівник в органах публічної влади відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування державних структур та реалізації політик, спрямованих на підвищення якості життя громадян. Гуманізація передбачає розуміння та врахування потреб, інтересів та прагнень громадян у процесі ухвалення рішень та виконання державних функцій [23, с. 71].

Державне управління може надати конкретне сприяння у справі досягнення сталого розвитку, і особливо важлива роль у цьому процесі належить Організації Об'єднаних Націй, членом якої є й Україна. Слід акцентувати, що цінність Програми розвитку державного управління на період після 2015 року полягає не в тому, що в ній передбачається як така глобальна структура «благого управління», а в застосуванні цієї наднаціональної структури до завдань сталого розвитку, що стоять перед державами-членами. Сьогодні Організація Об'єднаних Націй створила механізм для широких і всеосяжних консультаційних процесів, потреба у здійсненні яких обумовлена багатоплановим характером самого поняття «управління» [36].

Як зазначається у доповіді Комітету експертів з державного управління Економічної та соціальної ради ООН у контексті обговорення програми на період після 2015 року для держав-учасниць буде вкрай необхідно зберегти належний баланс між політико-інституціональним та управлінсько-технічним аспектами управління. У той час як такі технічні аспекти, як відкритість уряду, мають велике значення для досягнення визначених результатів, слід зазначити, що ключову роль у підтримці принципів і цінностей демократії відіграють, насамперед, інституційні аспекти управління. Тобто управлінські цілі не повинні передувати соціальним.

Варто встановити, що в даному зв'язку на найближчу перспективу Комітет експертів з державного управління сформулював такі рекомендації державам – членам ООН [32]:

- стимулювати ефективне лідерство, високі стандарти професіоналізму, етики, сумлінності, транспарентності, підзвітності, дієвості та ефективності в державному секторі на національному та місцевому рівнях, у тому числі за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій;

- стимулювати довіру суспільства та звітність за рахунок забезпечення доступу до інформації, заохочення використання інформаційного забезпечення та обслуговування в контексті «відкритого уряду» в державних установах та організаціях, що фінансуються за рахунок держави, та оптимізації участі громадян;

- продовжувати підтримувати зміцнення потенціалу в галузі державного управління на всіх рівнях, в тому числі за допомогою стимулювання інновацій у системі державної служби, всебічного освоєння потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій у всіх галузях управління, залучення громадян та стимулювання громадської участі в процесі управління суспільним розвитком;

- сприяти ефективному управлінню диверсифікацією та участю у наданні державних послуг і підвищувати рівень доступності послуг для всіх, особливо для інвалідів, людей похилого віку, жінок, молоді, дітей та інших соціально вразливих груп населення.

Таким чином, одним із важливих аспектів ролі керівника в умовах гуманізації є підвищення рівня відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю. Керівник повинен створювати умови для активної участі громадян у процесах прийняття рішень, розповсюдження інформації та контролю за діяльністю органів публічної влади. Це допомагає забезпечити більшу відповідність дій керівника потребам суспільства та підвищує легітимність його влади. Крім того, керівник в умовах гуманізації має активно сприяти розвитку та реалізації соціальних програм, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

2.2. Фахова компетентність керівника: світовий та український досвід

Компетентність керівника органів публічної влади є важливою передумовою для ефективного та результативного виконання його обов'язків. Основні компетентності, які вимагаються від керівника в цьому контексті, включають:

1. Знання законодавства та політики: керівник повинен мати глибоке розуміння законів, правил і політик, що регулюють роботу органів публічної влади. Він повинен бути орієнтований на правову державу та забезпечувати її дотримання в усіх аспектах своєї діяльності.

2. Стратегічне мислення: керівник повинен мати здатність бачити довгострокові перспективи та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей та розвиток суспільства. Він повинен бути здатний аналізувати складні ситуації, передбачати наслідки своїх рішень і розробляти оптимальні шляхи дії.

3. Лідерство та комунікація: керівник повинен мати навички ефективного лідерства, здатність мотивувати команду та сприяти її розвитку. Він повинен володіти навичками комунікації, які допомагають ефективно спілкуватися з підлеглими, колегами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

4. Рішучість та вирішення проблем: керівник повинен бути здатний швидко приймати рішення та вирішувати проблеми, з якими зіштовхнуться органи публічної влади. Він повинен володіти аналітичними та критичним мисленням, бути готовим до прийняття ризику та вибору оптимальних варіантів [28, с. 59].

Компетентності керівника органів публічної влади в Україні в умовах сучасності включають широкий спектр знань, навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання їхніх обов'язків.

Сучасні підходи до формування професійних компетентностей управлінських кадрів у контексті Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом зумовлюють високі вимоги до якості підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців. При цьому належну увагу варто приділити тим змінам, які відбулися за останні два десятиліття в суспільнополітичному житті України в контексті формування публічної політики та управління. Зокрема, йдеться про глобальну систему інформатизації, появу нових видів і форм комунікації як в органах державної влади, так і в суспільстві, активізацію соціальної діяльності інститутів громадянського суспільства, зростання ролі органів місцевого самоврядування, територіальних громад тощо.

Варто встановити, що базою для організації та функціонування державної служби є принцип професіоналізму та компетентності державних службовців. Він відноситься до однієї з вимог, яка відповідає за формування та фактичну діяльність персоналу, а також вважається правовою умовою, від виконання якої залежить отримання права на здійснення посадових повноважень.

З позицій нового державного менеджменту по-новому розглядається підхід до виконання чиновниками державних функцій, ключовими моментами якого виступають:

- відхід від бюрократизації процедур;
- підвищення відповідальності за надання послуг населенню;
- поліпшення якості управлінських послуг;
- делегування державою своїх функцій і повноважень місцевим органам влади і територіальним інституціям;
- укладання договорів про надання управлінських послуг населенню між державою і приватними компаніями;
- приватизація окремих видів комунальних послуг [30, с. 66].

У будь-якому виді діяльності важливу роль відіграє виявлення сутності поняття «компетентність». Поняття «компетентність» включає в себе складний зміст, що інтегрує професійні, соціально-психологічні, правові та інші характеристики.

Варто зауважити, що професійну компетентність варто визначити, як: сукупність професійних знань і професійно значущих особистісних якостей, що детермінують самостійну і відповідальну діяльність людини; здатність і вміння виконувати певні професійні функції; прояв єдності професійної та загальної культури; інтеграційна характеристика фахівця, яка демонструє готовність і визначає його здатність успішно проводити професійну діяльність; важливий компонент підсистеми професіоналізму діяльності.

Компетентність не може бути ізольована від конкретних умов її реалізації, вона передбачає оволодіння людиною відповідними компетентностями. Компетентна в певній галузі людина має відповідні знання та здібності, які дають їй можливість ефективно в ній функціонувати. Професійну компетентність необхідно розглядати в процесуальному аспекті, оскільки вона характеризується через діяльність і має динамічний характер [41].

Доцільно встановити, що в загальному вигляді компетентність спеціаліста представляє собою сукупність здібностей, якостей та властивостей особистості з метою успішної професійної діяльності в тій чи іншій сфері.

Професійна компетентність розглядається як сукупність знань та вмінь, що визначають:

- результативність праці;
- обсяг навичок виконання завдань;
- комбінацію особистісних якостей та властивостей;
- комплекс знань та професійно значимих особистісних якостей;
- вектор професіоналізації.

Під компетентністю також розуміють показники, що характеризують професійні знання та здібності державного службовця до його ефективної реалізації в своїй службовій діяльності.

Складові елементи компетентності керівника можуть варіюватися в залежності від контексту і конкретних вимог, але основні складові елементи, які часто відносять до професійної компетентності керівника, включають наступне.

Знання і експертиза: Керівник повинен мати глибокі знання у своїй сфері діяльності. Він повинен розуміти основні принципи, тенденції та інновації в своєму галузі і мати експертні знання, які дозволяють йому приймати обґрунтовані рішення.

Навички управління: Керівник повинен мати навички управління, включаючи здатність планувати, організовувати, координувати та контролювати роботу. Він повинен також вміти ефективно використовувати ресурси, управляти бюджетом та приймати рішення.

Комунікаційні навички: Керівник повинен мати вміння ефективно спілкуватися, включаючи слухання, висловлювання своїх думок і ідей, проведення нарад та переговорів. Він повинен вміти комунікувати з різними аудиторіями і використовувати різні засоби комунікації.

Лідерські навички: Керівник повинен мати здатність надихати та мотивувати співробітників, формувати команду, стимулювати співпрацю та досягати поставлених цілей. Він повинен також мати здатність приймати рішення, вирішувати конфлікти та впроваджувати зміни. [24, с. 94].

Ключові компетентності, які варто вважати важливими для керівників органів публічної влади в Україні в сучасних умовах:

1. Політична компетентність: керівники органів публічної влади повинні мати глибокі знання політичної системи, законодавства та конституційних принципів України. Вони повинні розуміти політичні процеси, здатні аналізувати політичні тенденції і приймати відповідні рішення.

2. Стратегічне мислення: керівники повинні мати здатність бачити довгострокові перспективи і розробляти стратегічні плани дій для досягнення поставлених цілей. Вони повинні бути здатні прогнозувати можливі наслідки своїх рішень та аналізувати ризики.

3. Лідерство: керівники повинні мати навички керування і здатність інспірувати та мотивувати свою команду. Вони повинні вміти будувати ефективні робочі групи, делегувати відповідальність, сприяти професійному розвитку співробітників та вирішувати конфлікти.

4. Аналітичні здібності: керівники повинні мати здатність збирати, аналізувати та інтерпретувати дані та інформацію. Вони повинні володіти навичками критичного мислення та приймати обґрунтовані рішення [38, с. 73].

Структура професійної компетентності керівника включає різні аспекти, які допомагають керівнику ефективно виконувати свої обов'язки. Основні компоненти професійної компетентності керівника можуть включати наступне.

Знання і розуміння: Керівник повинен мати широкий обсяг знань у своїй галузі діяльності, а також розуміння принципів, законів, політик і процесів, що стосуються його діяльності. Це включає знання про організаційну структуру, фінанси, управління персоналом, стратегічне планування та інші важливі аспекти.

Лідерські навички: Керівник повинен мати навички керування та лідерства, які включають здатність мотивувати, надихати, комунікувати та співпрацювати зі своєю командою. Він повинен бути здатним приймати рішення, вирішувати конфлікти, розвивати співробітників та вести їх до досягнення спільних цілей.

Управлінські навички: керівник повинен володіти навичками управління процесами, ресурсами та проектами. Це включає вміння планувати, організовувати, контролювати та оцінювати роботу своєї команди і досягати результатів.

Комунікаційні навички: керівник повинен володіти ефективними навичками комунікації, включаючи вміння слухати, висловлювати свої думки чітко та зрозуміло, вести переговори, вирішувати конфлікти та встановлювати партнерські стосунки з іншими зацікавленими сторонами. Професійна компетентність керівника в зарубіжних країнах може включати різноманітні аспекти, але деякі загальні риси важливі для успішного керівника в будь-якій країні.

Варто встановити, що важливим показником, який визначає імідж держслужбовця є його компетентність здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для успішної діяльності в різних проблемних професійних ситуаціях.

Відповідно до цього, встановлено, що компетентність – це певні внутрішні, потенційні психологічні знання, програми, дії, системи цінностей та відносин, які знаходять себе, а потім виявляються в компетентностях людини як актуальних, діяльнісних проявах. До професійних компетентностей можуть бути зачислені ті знання, вміння, навички та ціннісні орієнтації, що необхідні для здійснення професійної діяльності в конкретній галузі.

Професійний розвиток фахівців державної служби є процесом складним та довготривалим по часу, включає як саму професійну підготовку держслужбовців, так і їх безпосередню діяльність в сфері державної служби в цілому.

Проаналізовано, що компетентність є важливим показником, який визначає імідж державного службовця. Компетентність означає здатність ефективно виконувати свої обов'язки, мати необхідні знання, навички і досвід в конкретній сфері державної служби.

Для державних службовців компетентність включає розуміння законодавства, процедур і політик, пов'язаних з їхньою роботою. Вони повинні мати глибокі знання у своїй галузі, будь то економіка, право, соціальні науки або інші сфери, залежно від їхнього місця роботи [30, с. 18].

Крім того, державні службовці повинні мати вміння аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення, володіти навичками управління проектами і комунікації, а також демонструвати етичність і відповідальність у своїй роботі. Компетентність державного службовця має безпосередній вплив на його професійну репутацію та сприйняття громадськістю. Добре обізнані та кваліфіковані службовці виконують свої обов'язки більш ефективно, сприяють розвитку країни та впливають на віру в систему державного управління в цілому.

Отже, для підтримки позитивного іміджу державного службовця і підвищення довіри громадськості до нього, важливо, щоб він постійно розвивав свою компетентність, оновлював свої знання і навички, а також дотримувався принципів професійної етики.

Формування компетентностей державних управлінців, особливо що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні зокрема.

Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування й діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни загалом і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що в цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей уже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування й реалізацію державної, у тому числі кадрової, політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [41].

Доцільно встановити, що все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме:

- спрямованість на інноваційність;
- здатність і вміння переконувати;
- сильна внутрішня енергетика (організаційна активність);
- глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації;
- високий рівень комунікабельності й взаємодії;
- психологічна стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях);
- здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо.

Встановлені вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози й ризики стають усе більш відчутними та впливовими на прийняття рішень, використання ресурсів, формування й реалізацію політики.

Професійні знання лідера організації мають бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу. Він повинен уміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи співробітників, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості певної ділянки роботи.

Крім того, варто підкреслити, що сучасні керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: уміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, уміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо [30, с. 25].

Що стосується країн НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи.

Задля кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі [39].

Проаналізовано, що в державній системі США використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетентностей:

1. Базові компетентності (обов'язкові для всіх державних службовців):

- прагнення до особистого розвитку, порядність;
- навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні):

- лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення);

- управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди);

- орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення завдань, спеціальна експертиза);

- бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями);

- здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів). На базі встановлених компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності й лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність усіх компетентностей є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців [38].

Досліджено, що в аналогічному контексті сформовані основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді, які містять чотири ключові компетентності, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців:

- прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);

- залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів);

– стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етику (добросесність і повага) [36].

Практичний досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування.

Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади.

Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій прозорості в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [47].

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму.

Доцільно встановити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях

намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку».

Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи й практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно та ретельно застосовується й підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною та всебічними інструкціями.

Варто встановити, що найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) у Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів. Ще з першого покоління лідерів основою ефективної держави тут слугувала саме меритократія (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції) [39, с. 75].

Визначений принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників.

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

Проаналізовано, що в Нідерландах виділені кілька блоків компетентностей державних службовців, серед яких лідерські – у першому:

– когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення

перспектив у цьому контексті);

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

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

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

Що стосується компетентностей, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії.

Важливими для європейської інтеграції є:

- вміння й навички стратегічного планування та бачення;

- організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток);

- розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори);

- орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо).

Відповідно до ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, добротність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС і країн-членів) [52].

Наприклад, що стосується Франції, то там існують основні п'ять компетентностей державних службовців:

- стратегічне лідерство;

- мобілізація людей;

- досягнення результатів;

- організація зовнішньої співпраці;
- управління в політико-адміністративному контексті.

Досліджено, що в адміністративному праві європейських країн публічна адміністрація переважно визначається як сукупність органів та установ, які реалізують публічну владу шляхом виконання закону, підзаконних актів та вчинення інших дій у публічних інтересах.

Зокрема, у Франції публічними є тільки юридичні особи та держава, що представлена переважно її центральними органами, а також місцеві територіальні громади.

Разом з цим, у Болгарії поняття «публічна адміністрація» без його визначення використовується в документах, що пов'язані з підготовкою до вступу до Європейського Союзу та виконанням відповідних вимог і програм (наприклад, у «Стратегії модернізації державної адміністрації від приєднання до інтегрування на 2003–2006 роки» відмічено, що «публічна адміністрація відповідальна за використання та контроль виконання політики Співтовариства у всіх країнах-членах Європейського Союзу, від імені відповідного уряду) [52]. В той же час, поняття «публічна адміністрація» болгарськими вченими широко використовується. Майже аналогічна ситуація спостерігається і на Україні, тобто використання терміну, що розглядається, найбільш поширене серед учених-теоретиків.

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

Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами, такими як політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого й інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, а й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей.

Проаналізовано, що лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння й делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння: які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетентностей не вистачає.

Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дає змогу створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де в них достатньо автономії для їх утілення.

Розробка й утілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу та громадського сектору. Розробка політик і їх упровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає в умінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, і взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «униз» по організаційній структурі; «угору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їхніх організацій.

Варто встановити, що в Україні упроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби.

Програма спрямована на розвиток компетентностей: ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення, орієнтації на результат. Приклади впроваджених відповідних програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі й в органах місцевого самоврядування є в усіх регіонах України: Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Чернігівська – навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки й залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, Закарпатська – Школа молодих лідерів тощо [51].

Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», Стратегію реформування державного управління України на період до 2026 року, схвалену Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2021 року, Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22 липня 2021 року та інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі.

Компетентності та профілі компетентностей використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як керівника, так і лідера [43].

Отже, визначення і розкриття змісту компетентностей для керівників у сфері публічного управління є складовою системи удосконалення її кадрової політики. Завдяки розробленню і впровадженню профілів лідерських компетентностей посадові особи органів публічної влади мають змогу

самостійно здійснювати самооцінку й відповідно до отриманих результатів визначати шляхи свого подальшого розвитку і самовдосконалення.

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних органів публічної влади має стати урахування чиннику лідерства серед керівників при адоптації профілів лідерських компетентностей посад органів публічної влади до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання керівних кадрів у сфері публічного управління [39].

Розглядаючи людський капітал, як одну із базових цінностей, сучасна сфера публічного управління орієнтується на пріоритетну роль керівника-лідера в публічному органі. З урахуванням цієї орієнтації з'являється потреба у створенні умов для постійного розвитку керівних кадрів, зокрема, їх лідерських якостей і компетентностей. Цьому мають активно сприяти Центри підвищення кваліфікації осіб органів публічної влади, програми яких, орієнтуючись на новітні форми навчання, мають обов'язково враховувати потребу посадових осіб у розвитку їх лідерських якостей і компетентностей.

Таким чином, варто встановити, що структура професійної компетентності керівника включає комплекс знань, навичок, умінь і особистісних якостей, необхідних для успішного виконання керівних обов'язків. Ця структура може варіюватися в залежності від вітчизняного та зарубіжного досвіду.

2.3. Управлінська комунікація як ключова компетентність керівника органів публічної влади

Мистецтво управлінського спілкування включає набір навичок, стратегій та підходів, які дозволяють керівникам ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими, колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це важлива компетентність для керівників в будь-якій галузі, оскільки якісне спілкування впливає на побудову взаємин, досягнення цілей і створення сприятливої робочої атмосфери.

Комунікації в публічному управлінні є важливим інструментом для

забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади, громадськістю, іншими зацікавленими сторонами та громадянами. Вони мають на меті передачу інформації, побудову взаєморозуміння, залучення громадськості до процесу прийняття рішень та створення легітимності та довіри до публічного управління.

Досліджено, що основні аспекти комунікацій в публічному управлінні включають:

1. Внутрішня комунікація: це комунікація між співробітниками та керівництвом в межах публічної організації. Вона має на меті забезпечити ефективний обмін інформацією, сприяти спільній роботі, координації та згуртуванню команди. Внутрішня комунікація може включати збори, електронну пошту, інформаційні портали та інші канали спілкування.

2. Зовнішня комунікація: це комунікація з громадськістю, ЗМІ, іншими державними органами, політичними партіями, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Метою зовнішньої комунікації є інформування громадськості про діяльність публічних органів, залучення громадськості до прийняття рішень, встановлення партнерських відносин та розбудова довіри.

Основні аспекти мистецтва управлінського спілкування включають:

1. Ефективне слухання: керівник повинен бути уважним слухачем, здатним чітко сприймати і розуміти інформацію, яку передають йому інші люди. Вміння слухати допомагає збирати цінні відомості, розуміти потреби та погляди інших та виявляти емпатію.

2. Чітке та впливове висловлення: керівник повинен вміти чітко та зрозуміло висловлювати свої думки та ідеї. Грамотна комунікація допомагає уникати непорозумінь, забезпечує зв'язок та сприяє досягненню спільних цілей.

3. Ефективна невербальна комунікація: управлінське спілкування включає не лише слова, а й невербальні сигнали, такі як міміка, жести, тон голосу тощо. Керівник повинен вміти читати та використовувати невербальні сигнали для передачі повідомлень, виявлення емоцій та забезпечення

гармонійного спілкування.

Управлінське спілкування в діяльності керівників публічної влади є особливо важливим, оскільки вони займають посади, де взаємодія з громадськістю, колегами та іншими зацікавленими сторонами має значний вплив на ефективність та легітимність їхньої роботи [60, с. 131].

Основні аспекти управлінського спілкування в цьому контексті включають:

1. Побудова довіри: керівникам публічної влади потрібно вміти встановлювати та зберігати довіру громадськості. Це можна досягти шляхом прозорого та чесного спілкування, пояснення прийнятих рішень та дотримання етичних принципів.

2. Ефективне комунікування з різними аудиторіями: керівники публічної влади повинні мати здатність адаптувати свій спосіб спілкування до різних аудиторій, включаючи громадськість, політичні колеги, журналістів та інші зацікавлені сторони. Вони повинні бути здатними пояснювати складні питання та робити інформацію зрозумілою для широкого загалу.

3. Кризове комунікування: керівники публічної влади повинні бути готовими до ефективного комунікування в ситуаціях кризи. Вони повинні бути здатні швидко та чітко передавати важливу інформацію, заспокоювати громадськість, визначати заходи безпеки та відповідати на питання та обурення.

Система спілкування в державному управлінні включає різні елементи та канали комунікації, які забезпечують передачу інформації, взаємодію та спільну діяльність між органами державної влади, адміністрацією та громадськістю.

Основні складові системи спілкування в державному управлінні включають наступне.

Вертикальна комунікація: це комунікація між різними рівнями управління – від центральних органів державної влади до регіональних та місцевих органів. Вертикальна комунікація використовується для передачі директив, політик, інструкцій, інформації про стан робіт та виконання завдань.

Вона забезпечує координацію та контроль за виконанням завдань на різних рівнях управління.

Горизонтальна комунікація: це комунікація між різними державними органами, департаментами та службами, які функціонують на одному рівні управління. Горизонтальна комунікація сприяє обміну інформацією, координації та спільній діяльності між різними підрозділами. Вона може відбуватися через засідання, електронну пошту, внутрішні комунікаційні системи та інші канали спілкування.

Зовнішня комунікація: це комунікація між державними органами та громадськістю, ЗМІ, політичними партіями, неприбутковими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Досліджено, що міжособистісна комунікація набуває нині значимості одного з найважливіших видів управлінської діяльності.

Зазвичай найчастіше довіряють невербальному джерелу інформації, який є безпосередньою реакцією емоцій, почуттів, ставлення [60, с. 134].

Наявні відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння. До того ж, таке спілкування виконує такі функції:

1. Стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості.

2. Заохочування в організації взаємної кооперації та розвитку у співробітників почуття спільної справи, спонування їх до результативної діяльності.

3. Проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення.

4. Розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо.

5. Надання й отримання дієвого зворотного зв'язку. Забезпечення ефективності спілкування, тобто досягнення всіма співрозмовниками задоволення результатами спілкування, безпосередньо залежить від вирішення, за активного використання функцій спілкування, можливих чи й реальних проблем.

Мистецтво управлінського спілкування в процесі управління органами публічної влади відіграє важливу роль у досягненні ефективності та успішності діяльності державних органів.

Управління публічною владою передбачає взаємодію з громадськістю, політичними представниками, стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами.

Вміння вести конструктивний діалог, ефективно комунікувати та розуміти потреби та очікування різних груп є ключовими для успішного управління. Одним з основних аспектів мистецтва управлінського спілкування є здатність слухати та розуміти громадську думку і потреби. Керівники органів публічної влади повинні бути відкритими до зворотного зв'язку та готовими враховувати думки та пропозиції громадськості. Це допомагає створити довіру між урядом та громадянами і підвищити легітимність дій органів публічної влади.

Крім того, мистецтво управлінського спілкування передбачає вміння ефективно представляти інформацію та ідеї перед різними аудиторіями. Це означає використання зрозумілого мовного стилю, уникнення бюрократичного жаргону та виявлення емпатії до потреб та конcernів аудиторії.

Таким чином, здатність пояснювати складні концепції і роз'яснювати прийняті рішення допомагає залучити громадськість до процесу управління та сприяє підтримці прийнятих рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Стресостійкість як інтеграційна платформа розвитку професійної компетентності керівника

Стресостійкість – це здатність особи або системи успішно перебувати в стресових ситуаціях і відновлювати свою нормальну функцію. Це поняття використовується в психології, медицині, управлінні та інших галузях.

Виділяють три стадії цього процесу: тривоги, резистентності (адаптації) та виснаження.

1. Фаза тривоги. Організм мобілізується для зустрічі із загрозою. Відбуваються біологічні реакції, які обумовлюють боротьбу або втечу. З погляду фізіології це певні зрушення: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо. Опір організму спочатку знижується («фаза шоку»), а потім включаються захисні механізми («фаза протишоку»).

2. Фаза опору (резистентності, стійкості, адаптації). Організм намагається опиратися загрозі або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Фізіологічні реакції перевищують норму, і це робить тіло вразливішим для інших стресорів.

3. Якщо дія стресу продовжується і людина неспроможна адаптуватися, це може виснажити ресурси тіла. Фаза виснаження характеризується вразливістю до втоми [61, с. 93].

Стресостійкість вказує на те, наскільки ефективно людина або система може протистояти негативним впливам стресу і впоратися зі складними ситуаціями без серйозних наслідків для фізичного та психологічного здоров'я. Особа з високою стресостійкістю може зберігати спокій, знаходити раціональні рішення і продовжувати працювати ефективно навіть під час напруження.

Фізіологічні прояви стресу стосуються майже всіх систем органів людини – травної, серцево-судинної і дихальної. Однак найбільше страждає саме серцево-судинна система, яка має підвищену чутливість, реакції якої на стрес можна відносно легко реєструвати. При короткотривалому стресі (психічній напруженості) відмічається різке прискорення і порушення ритмічності пульсу і дихання, сильне потіння, різкі зміни діаметра зіниці, вазомоторні реакції на лиці, різке прискорення перистальтики і т.д.

Емоційні прояви психологічного стресу зачіпають різні сторони психіки. В першу чергу це стосується загального емоційного фону, який набуває негативного, похмурого, песимістичного відтінку. При тривалому стресі людина стає більш тривожною порівняно з її «нормальним» станом, втрачає віру в успіх і у випадку особливо затяжного стресу, може впасти в депресію. На фоні такого зміненого настрою у людини, що переживає стрес, спостерігаються більш сильні емоційні спалахи, найчастіше – негативного характеру. Це можуть бути: емоційні реакції дратівливості, гніву, агресії, аж до афективних спалахів. Тривалий чи повторюваний короткочасний стрес може призвести до зміни всього характеру людини, в якому з'являються нові риси чи посиляться вже існуючі: замкнутість, схильність до самозвинувачень, знижена самооцінка, дратівливість, агресивність тощо [52].

Стресостійкість може бути вродженою як індивідуальна риса, але також може бути розвинена і поліпшена через тренування та психологічні стратегії. Деякі методи підвищення стресостійкості включають в себе розвиток емоційного інтелекту, позитивного мислення, здорового способу життя, практикування релаксаційних технік, адаптивного копіngu (стратегії управління стресом) і підтримку соціальної мережі.

Міра стресостійкості відрізняється у різних людей і може залежати від багатьох факторів, включаючи генетичні, середовищні і психологічні чинники. Розуміння та розвиток стресостійкості може мати позитивний вплив на загальний рівень життєвого задоволення та добробуту.

Стресостійкість в управлінській діяльності на публічній службі є важливою якістю для успішного керівника. Публічна служба, особливо на високих посадах, часто пов'язана зі стресогенними ситуаціями, обмеженими ресурсами, високою відповідальністю та вимогливими вимогами.

Основні аспекти стресостійкості в управлінській діяльності на публічній службі включають:

1. Емоційна стійкість: здатність керівника керувати своїми емоціями під час стресових ситуацій і не дозволяти їм впливати на прийняття об'єктивних рішень. Це вимагає контролю над собою, емоційного інтелекту та здатності підтримувати професійну поведінку.

2. Гнучкість і адаптивність: здатність швидко адаптуватися до змін, вирішувати проблеми та шукати інноваційні рішення в непередбачуваних ситуаціях. Керівник повинен бути готовим до змін і бачити їх як можливості для зростання та вдосконалення.

3. Керування стресом: Здатність ефективно керувати стресом шляхом використання стратегій, таких як планування, пріоритетизація завдань, делегування та здорові стратегії відпочинку. Керівник повинен вміти розподіляти навантаження, знаходити баланс між роботою і особистим життям та використовувати стрес як стимул до досягнення кращих результатів [59, с. 81-82].

Стресостійкість може виступати як інтеграційна платформа розвитку професійної компетентності керівника в публічному управлінні. Оскільки робота у сфері публічного управління часто пов'язана з високим рівнем стресу та непередбачуваними ситуаціями, стресостійкість є необхідною для успішного функціонування та ефективного керівництва.

Враховуючи до уваги усі особливості роботи на державній службі, можна стверджувати, що така робота несе в собі стресовпливний характер. Так, самі державні службовці виділяють шість основних стрес-факторів, що впливають на їх психосоматичний стан:

- велика значущість майбутніх подій (відповідальність за результат);
- відповідальність за наслідки;

- недостатня підготованість;
- наявність власних «слабких місць»;
- зовнішні чинники;
- самопочуття, умови діяльності.

Несприятливі психосоматичні стани державних службовців визначаються не тільки зовнішніми факторами стресу, а й соціально-психологічними характеристиками особистості. Слід відзначити також і те, що державна служба має неоднорідну структуру.

Державні службовці різняться один від одного за соціальними походженнями, рівнем освіти та іншими ознаками, що впливає на їх систему цінностей, настанов, переконань, соціально-психологічну сумісність, міжособистісні стосунки й може призвести до конфліктів і стресів [56].

Варто встановити те, як стресостійкість може сприяти розвитку професійної компетентності керівника в публічному управлінні в умовах сучасності:

1. Прийняття рішень: стресостійкість дозволяє керівникам зберігати ясний розум і здатність до об'єктивного аналізу ситуацій, навіть у складних та стресових умовах. Вони можуть швидко аналізувати і оцінювати ризики, визначати пріоритети та приймати рішення, що є важливими для успішного управління.

2. Ефективне керівництво командою: стресостійкість сприяє здатності керівника ефективно керувати командою під час стресу та вирішувати конфліктні ситуації. Керівник може підтримувати спокій та стабільність в команді, забезпечуючи належний лідерський вплив та взаємодію.

3. Інновації та зміни: стресостійкість допомагає керівнику бути відкритим до змін і інновацій у сфері публічного управління. Вона сприяє здатності дошукуватися до нових ідей та розвивати нові підходи до вирішення проблем, навіть в незвичайних та складних умовах.

Працівники публічних установ та організацій часто зазнають стресових навантажень, що спричинено низкою факторів: високим рівнем ризику та відповідальності за прийняті рішення чи дії, надмірною формалізацією та бюрократизацією роботи, високим рівнем соціальної відповідальності та уваги, наявністю подвійних моральних стандартів та цінностей у суспільстві, низьким рівнем довіри громадськості, діяльністю антикорупційних органів, процесом реформування діяльності державних службовців [48].

Забезпечення прав і свобод громадянам нашої країни займаються працівники державних установ. Основи державного управління спрямовані на гарантування соціально-економічних та соціально-культурних прав людини. Органи державної служби здійснюють соціальний захист населення, намагаються надати безпечні умови для існування, для реалізації повноцінного життя своїх громадян, контролюють законність дій громадського оточення.

Велику кількість робочих місць державних установ займають саме жінки. Вони виконують складну роботу задля гідного життя наших громадян у цей нелегкий час. Тягар відповідальності і стресостійкості зростає і стає надзвичайно необхідним в умовах воєнного стану.

Отже, стресостійкість може бути розглянута як інтеграційна платформа для розвитку професійної компетентності керівника. Стресостійкість є важливим аспектом для керівників, оскільки вони постійно зіштовхуються з великими викликами та тиском в своїй професійній діяльності. Керівникам потрібно бути здатними ефективно працювати під тиском, зберігаючи свою продуктивність і здоров'я.

Стресостійкість включає в себе низку навичок і вмінь, які можуть бути набуті та розвинуті. Це включає самоуправління, планування, емоційний інтелект, соціальні навички та підтримку здорового способу життя. Розвиток цих навичок може допомогти керівникам більш ефективно керувати стресовими ситуаціями, забезпечуючи збереження власного психофізичного стану.

Стресостійкість також сприяє розвитку професійної компетентності керівника, оскільки допомагає зберігати ясний розум та зосередженість навіть в непростих ситуаціях. Відповідно керівники з високою стресостійкістю здатні краще аналізувати складні проблеми в публічному управлінні, швидко приймати рішення та ефективно керувати командою навіть в умовах невизначеності та тиску в загальному.

Таким чином, розвиток стресостійкості вимагає постійного самовдосконалення і зосередженості. Керівники можуть використовувати різні стратегії для підвищення своєї стресостійкості, такі як заняття спортом, медитація, планування часу та ефективного керування ресурсами.

3.2. Способи удосконалення управлінської компетентності державного службовця

Професійно-комунікативна компетентність державного службовця є ключовим фактором при вирішенні конфліктної ситуації в органах державної служби. Вона охоплює навички та знання у галузі комунікації та взаємодії з іншими людьми, зокрема з колегами, громадянами та представниками інших установ та організацій.

Основні елементи професійно-комунікативної компетентності державного службовця, які є важливими при вирішенні конфліктної ситуації:

Навички ефективного слухання. Державний службовець повинен вміти слухати та розуміти погляди та потреби інших людей, особливо в конфліктній ситуації.

Навички ефективного слухання є важливою складовою професійно-комунікативної компетентності державного службовця. Ефективне слухання допомагає зрозуміти становище іншої сторони, виявити її потреби та побажання, а також сприяє зменшенню напруження в конфліктній ситуації [50, с. 73].

Основні елементи навичок ефективного слухання, які можуть бути корисними для державного службовця вирішенні конфліктів:

Зосередженість на співрозмовнику. Державний службовець повинен звернути увагу на співрозмовника, не переривати його та дати йому можливість висловитися до кінця.

Активне слухання. Державний службовець повинен відповідати на слова співрозмовника та підтверджувати, що він зрозумів його.

Сприйняття мовного та немовного спілкування. Державний службовець повинен розуміти не тільки слова співрозмовника, але й його жести, міміку та інші немовні ознаки.

Питання та уточнення. Державний службовець повинен задавати питання, щоб уточнити деталі, з'ясувати погляди та визначити потреби співрозмовника.

Використання емпатії. Державний службовець повинен вміти займатися емпатією, тобто уявити себе на місці співрозмовника та розуміти його почуття та переживання.

Навички ефективного слухання можуть допомогти державному службовцю у вирішенні конфліктів, забезпечуючи зрозуміння потреб та поглядів інших сторін.

Навички ефективного спілкування є однією з ключових складових професійно-комунікативної компетентності державного службовця. Ці навички дозволяють державному службовцю ефективно та продуктивно спілкуватися з колегами, громадянами та іншими сторонами в процесі вирішення конфліктів.

Основні елементи навичок ефективного спілкування, які можуть бути корисними для державного службовця у вирішенні конфліктів:

Ввічливість та повага до співрозмовника. Державний службовець повинен вести себе ввічливо та проявляти повагу до поглядів та потреб інших сторін.

Чіткість та доступність мови. Державний службовець повинен вміти висловлюватися чітко та зрозуміло для інших сторін.

Активне слухання. Державний службовець повинен проявляти інтерес до слова співрозмовника та відповідати на його запитання.

Використання позитивних слів та фраз. Державний службовець повинен використовувати позитивні слова та фрази, що сприяють побудові співпраці та зменшенню напруження в конфліктній ситуації.

Використання неформальних методів спілкування. Державний службовець повинен вміти використовувати неформальні методи спілкування, такі як візуальні матеріали та демонстраційні приклади, для кращого розуміння інших сторін [52].

Навички ефективного спілкування допомагають державному службовцю побудувати позитивний та продуктивний діалог з іншими сторонами та досягти спільного рішення в конфліктній ситуації

Навички ефективного спілкування. Державний службовець повинен володіти навичками вільного та ввічливого спілкування з іншими людьми. Знання про різні підходи до вирішення конфліктів. Державний службовець повинен знати основні підходи до вирішення конфліктів та вміти вибирати найбільш ефективний для даної ситуації.

Навички підтримки діалогу. Державний службовець повинен вміти сприяти діалогу між сторонами конфлікту, зокрема за допомогою різних технік підтримки діалогу.

Навички підтримки діалогу є важливим елементом професійно-комунікативної компетентності державного службовця при вирішенні конфліктних ситуацій.

Державний службовець повинен вміти підтримувати діалог між сторонами конфлікту, сприяти взаєморозумінню, зменшенню напруження та знаходженню компромісних рішень.

Основні елементи навичок підтримки діалогу, які можуть бути корисними для державного службовця вирішенні конфліктів:

Підтримка відкритості та взаєморозуміння. Державний службовець повинен створювати атмосферу взаєморозуміння та відкритості, щоб сторони конфлікту могли вільно висловлювати свої погляди та інтереси.

Використання запитань для підтримки діалогу. Державний службовець повинен задавати запитання, які стимулюють діалог та сприяють зближенню сторін конфлікту.

Використання нейтральних слів та фраз. Державний службовець повинен використовувати нейтральні слова та фрази, що не сприяють подальшому збільшенню напруження.

Використання різних технік підтримки діалогу. Державний службовець повинен вміти використовувати різні техніки підтримки діалогу, такі як активне слухання, уточнення та підбивання підсумків.

Використання конструктивних методів вирішення конфлікту. Державний службовець повинен використовувати конструктивні методи вирішення конфлікту [52].

Навички врегулювання конфліктів. Державний службовець повинен вміти вирішувати конфлікти, зокрема шляхом досягнення компромісу, застосування позитивних методів вирішення конфліктів та залучення третьої сторони.

Навички врегулювання конфліктів є одним з основних елементів професійно-комунікативної компетентності державного службовця. Вони дозволяють державному службовцю ефективно вирішувати конфліктні ситуації, зменшуючи ризик подальшої ескалації конфлікту та негативних наслідків для всіх сторін.

Основні елементи навичок врегулювання конфліктів, які можуть бути корисними для державного службовця:

Аналітичні здібності. Державний службовець повинен мати здатність аналізувати ситуацію та визначати основні проблеми конфлікту.

Вміння просувати вперед рішення. Державний службовець повинен бути здатним дошукуватися до компромісу та знаходити спільні точки зору сторін конфлікту.

Навички переговорів. Державний службовець повинен вміти проводити переговори з урахуванням інтересів сторін конфлікту та спрямовувати їх на досягнення спільної точки зору.

Вміння контролювати емоції. Державний службовець повинен контролювати свої емоції та виявляти толерантність до інших точок зору.

Вміння комунікувати ефективно. Державний службовець повинен вміти комунікувати ефективно та з розумінням, що сприяє побудові довіри та співпраці між сторонами конфлікту.

Культура спілкування. Державний службовець повинен проявляти культуру спілкування, використовувати відповідну лексику та не допускати вживання образливих слів або жести [52].

Професійно-комунікативна компетентність державного службовця є важливим елементом вирішення конфліктних ситуацій в органах державної служби.

Державний службовець повинен володіти навичками ефективного спілкування, слухання, підтримки діалогу та вирішення конфліктів. Для успішного вирішення конфліктів, державний службовець повинен проявляти відкритість та взаєморозуміння, використовувати нейтральну лексику та запитання, активно слухати та вміти переговорювати, знаходити компромісні рішення та керувати емоціями. Також важливо мати навички аналітичного мислення, що дозволить діагностувати причини конфлікту та виробляти стратегії його вирішення.

Отже, висока професійно-комунікативна компетентність державного службовця дозволить йому ефективно вирішувати конфліктні ситуації, зменшуючи ризик подальшого ескалації конфлікту та негативних наслідків для всіх сторін.

3.3. Основні пріоритети формування управлінської компетентності керівника органів публічної влади

Аналіз дослідження показує, що на ефективність управлінської компетентності керівника впливають особистісні якості, необхідні незалежно від характеру роботи чи особливостей завдань і цілей.

Загальні характеристики лідера включають: чесність, високий інтелект, гарний зовнішній вигляд, ініціативність, самоконтроль, мудрість, цілеспрямованість, товарицькість та відкритість, інтуїція, інтелект, тощо [11].

На думку зарубіжних дослідників І. Беніс, Р. Стоділ управлінець-лідер повинен володіти різноманітними якостями, зокрема: чесність, відкритість до навчання, доброчесність, самовпевненість, ініціативність, активність, цілеспрямованість, відповідальність, толерантність тощо [61].

Розвиток «соціального інтелекту», який включає в себе такі якості, як соціальна свідомість, соціальна пильність, самоконтроль і адекватна реакція на ситуації і соціальне оточення, корелює з наявністю в особистості лідерських якостей [30, с. 47].

Натомість «емоційний інтелект» є ключовою якістю лідера. А саме здатність усвідомлювати та виражати емоції, викристовувати їх в ефективному мисленні та аргументації, керувати своїми та чужими емоціями і, як наслідок, успішно вирішувати будь-які життєві ситуації. Особистісні компетенції, такі як самосвідомість, впевненість, саморегуляція та мотивація, включені до емоційного інтелекту, як і соціальні компетенції, такі як емпатія, спілкування та здатність вирішувати конфлікти [30, с. 127].

Лідера визначають культура та освіта. Здатність долати стереотипи, внутрішня зрілість, здатність виходити за рамки традиційних цінностей; знання свого внутрішнього потенціалу [26, с. 16].

Ентузіазм, чесність, впевненість у собі, стійкість характеру, справедливість, сердечність і скромність — це «еталонний набір» лідерських якостей; реалізацію лідерського потенціалу слід обговорювати лише в контексті трьох елементів: особистісні риси лідера, характерні групи та ситуаційні фактори управління [30, с. 272].

На основі наявних у літературі розробок [43] та доповнюючи їх, вважаємо за доцільне виділити два блоки лідерських якостей публічних управлінців: «базові» та «спеціальні» лідерські якості.

Перший блок лідерських якостей повинен складатися, насамперед з таких якостей: здатність до лідерства; та орієнтація на гармонійне поєднання адміністративних та лідерських якостей.

Другий блок управлінських лідерських якостей має включати три підгрупи: інноваційні та креативні якості, партнерські якості та якості соціальної відповідальності.

Інноваційні та креативні лідерські якості, в свою чергу, передбачають вияв таких якостей: позитивне ставлення до інноваційних змін; розвинутий творчий потенціал (наявність творчих якостей особистості).

Перш за все, до партнерських взаємодій можна віднести такі якості: управлінсько-комунікативні (підтримуючі комунікації: володіння владою та впливом; надання прав та делегування повноважень; створення мотивації для інших; управління конфліктами; побудова ефективних команд; робота в команді та ін.); якості емоційного інтелекту (наприклад, розпізнавання емоцій, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших, подолання емоцій тощо).

Соціальна відповідальність передбачає сформованість наступних якостей: етичних (активне формування соціально-інтелектуального, етичного та естетичного ставлення до глобального соціального середовища; підтримка незахищених верств населення); корпоративних (підтримка соціальних ініціатив; участь у волонтерстві; вміння працювати в команді); соціальних (залучення до участі в розробці й запровадженні соціальних проєктів; самоконтроль; формування вмінь налагоджувати соціальний діалог, вміння враховувати інтереси суспільного оточення; дотримання суспільно-етичної поведінки).

Вважаємо, що формування визначених блоків якості сприяє гармонійному поєднанню та ефективному виконанню управлінцем як власне керівних функцій, так і лідерських.

Окремі виокремлюють ще одну групу якостей лідера – це професійні якості. Професійні якості, на їхню думку, це ті, «які набуваються індивідом протягом усього життя у процесі пізнання світу, кропіткої роботи над собою та виконання своїх службових обов’язків і функцій» [34]. Ці дві групи якостей (професійні та особистісні), на нашу думку, складають професійні компетенції лідера (лідерства).

У контексті дослідження варто приділити увагу моделі лідерських компетенцій, які містять наступні лідерські компетенції:

1. Особистісна цілісність. Лідери не тільки чітко формулюють цілі та керівні принципи компанії на основі своїх дій, а й щоденно втілюють їх у життя власним прикладом у поведженні зі співробітниками. У результаті члени команди розуміють свої дії та очікувані результати.

2. Безкомпромісна орієнтація на цінності. Професійна діяльність підпорядкована місії організації та її особистим цінностям. Важливо, щоб працівники компанії розуміли причину різних дій лідерів.

3. Багатогранність мислення. Чітке розуміння галузі та нових тенденцій є абсолютною вимогою для лідера. Це вимагає не тільки глибокого розуміння розвитку компанії та галузі, а й знайомства з найбільш успішними стратегіями, які можливо запозичити з інших галузей економіки.

4. Інтелектуальна багатоплановість. Лише ті, хто має широкий спектр знань, можуть відчувати себе спокійно серед постійних змін. Потрібно не тільки активно отримувати професійну інформацію, але й здобувати нові знання та хобі. Це допоможе поповнити запаси енергії та зберегти рівновагу в найскладніших ситуаціях.

5. Схильність до рефлексій. Здатність до глибокої рефлексії дає лідеру можливість справлятися з ситуаціями замість того, щоб емоційно реагувати на них. Замість того, щоб не реагувати на зовнішні чинники афективно, лідер може спостерігати і контролювати, як проявляються певні емоції та стани. Тобто розвинена рефлексія дає лідеру можливість виявити причинно-наслідкові, часові та інші зв’язки і розібратися в самому собі.

6. Здатність надихати послідовників. Необхідно підтримувати максимальну відкритість щодо проблем і можливостей, і навіть у найскладніших умовах дії завжди повинні відповідати особистим цінностям.

7. Уміння співпрацювати. Організації з лідерами, які знають про різні точки зору своїх співробітників і клієнтів, краще вирішують проблеми та розробляють нові ідеї.

Під час формування лідерських якостей управлінців необхідно дотримуватися основних базових принципів, а саме [15]:

1. Принцип наявності первинних потенційних задатків – базується на визнанні того, що кожна людина зі своїми біологічними, психологічними та соціальними особливостями може розвиватися як лідер. Ці особливості зумовлюють потребу багаторівневого та індивідуального підходу при побудові траєкторії розвитку лідерських якостей з вимогами до самореалізації, здатності організувати інших на основі конструктивних ідей, прагнення до вдосконалення діяльності власних якостей, організаторські здібності та навички, отримувати нові знання та відповідний досвід тощо.

2. Принципи креативності та активності, включають позитивне ставлення до отримання спеціальних знань, розуміння природи колективного вирішення проблем, роботу над отриманням знань та організаторських навичок. Для реалізації цього принципу на практиці майбутній лідер повинен створити нішу для своєї професійної діяльності та поставити чіткі, дієві цілі для подальшої діяльності. Одночасно з розвитком колективних форм вирішення проблеми формується практика зіставлення фактів і теорії щодо обґрунтування рішень. Цей принцип забезпечує глибоке засвоєння знань та законів, уміння правильно висловлювати власну думку, самостійно використовувати отримані знання на практиці.

3. Принцип змістовності та продуктивності навчання – визначають спрямованість формування лідерських якостей не стільки в бік вивчення відомого, скільки в бік здобуття незвіданого, засвоєння нового досвіду. Головним показником у цьому випадку є особистісне освітнє зростання.

4. Принцип виховного навчання – спрямовано на виконання певних умов, що передбачають виховання лідерських якостей на основі власного відношення та особистого прикладу в організації пізнавальній, спільно-практичній діяльності; гуманізм та демократизм у взаєминах.

5. Принцип індивідуалізації та диференціації навчання здійснюється на основі індивідуально-орієнтованого відбору можливостей і засобів формування у людей професійно важливих лідерських якостей з урахуванням їх індивідуальності.

6. Принцип перманентності, поступовості та систематичності – передбачає залучення індивіда до різних форм прояву лідерських якостей, послідовно збільшуючи їх складність, удосконалюючи отриманий досвід продовж навчання. Перманентний підхід забезпечує безперервність навчання індивіда впродовж подальшого життя.

7. Принцип самореалізації та рефлексії – базується на розвитку навичок рефлексивно-оцінювальної діяльності, а також здатності розкривати й ефективно реалізовувати власний лідерський потенціал на підставі свідомого ціннісного відношення до власної особистості.

Розглянувши детально принципи формування лідерських якостей, можемо перейти до останнього етапу вичення цього явища. А саме розглянемо основні модулі, які доцільно використовувати для розвитку лідерства у публічного управлінця [54]:

- розуміння лідерства (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стиль лідерства);

- спілкування та вплив (активне слухання, невербальне спілкування, якісне донесення власної думки, адаптація власного стилю, ефективне використання електронної пошти);

- мотивація та збереження персоналу (розуміння сьогодення працівників, управління кризь покоління, створення навколишнього середовища);

– управління змінами (розуміння природи змін, здатність адекватно реагувати на зміни, використання стратегій управління змінами, подолання опору змінам);

– робота з конфліктами (визначення симптомів і причин конфлікту, профілактика конфліктів, використання корисних сторін конфлікту, вирішення конфлікту);

– делегування (визначення можливостей для делегування, делегування влади з відповідальністю, процес делегування);

– коучинг (відмінність коучинга від консультування, бар'єри для коучинга, розуміння процесу коучингу, характеристики ефективних коучерів, помилки у коучингу);

– управління діями (встановлення чітких стандартів і очікувань, надання зворотного зв'язку, дистанційне управління, оцінка власних дій);

– проведення ефективних нарад (вміння проводити наради вчасно та за планом, розуміння командних процесів, уміння проводити відеоконференції);

– розвиток персоналу (адаптація нових співробітників, наставництво, навчання, планування кар'єри);

– управління пріоритетами та боротьба зі стресом (управління своїм часом та собою, визначення причини та симптомів стресу, допомога іншим справлятися зі стресом, підтримування балансу в контексті робота – дім).

У процесі формування лідерських якостей управлінця необхідно реалізовувати лідерський потенціал шляхом:

– збагачення освітніх програм розвитком «soft skills», особистих і професійних якостей, морально-етичних цінностей з метою розширення знань про природу лідерства;

– збагачення формальної освіти методами, формами та засобами неформальної освіти;

– посилення практичної спрямованості до професійної, суспільно-значущої і волонтерської діяльності;

– залучення до науково-дослідної та соціально-проектної діяльності.

Зі сказаного раніше випливає, що формування лідерських якостей допомагає управлінцям розвивати здатність аналізувати власні сильні та слабкі сторони, встановлювати особисті та професійні цілі та досягати їх.

Управлінці можуть отримати наставництво, керівництво та навчання від навчальних закладів, державних та місцевих урядових установ та неофіційних організацій. Управлінські лідери, в свою чергу, можуть мотивувати своїх підлеглих і давати приклад, зробити свою групу сильнішою та ефективнішою.

Це, в свою чергу, забезпечить державу компетентними і активними спеціалістами, здатними приймати ефективні рішення, брати на себе відповідальність, правильно взаємодіяти з іншими людьми, працювати в команді, тобто проявляти лідерські якості.

Отже, розглянуто професіоналізм і відповідальність як умову формування інноваційного лідерства в сфері малого та середнього бізнесу. В сфері малого та середнього бізнесу професіоналізм означає знання технологій виробництва, управління бізнесом, маркетингу, фінансів та інших аспектів підприємницької діяльності. Поняття відповідальність зазначається, як здатність вимірювати та виявляти наслідки певного вчинку, здійсненого при повній свідомості та свободі.

Розроблено цілісний підхід до формування стилю та іміджу лідера в публічному управлінні. Загалом, варто підкреслити, що переважна більшість лідерів має якийсь головний стиль, а також один або кілька запасних, до яких вдаються тоді, коли неможливо застосувати провідний. В органах виконавчої влади імідж формується двома шляхами: випадково або навмисно. Найбільш впливовими технологіями формування іміджу виділяють позиціонування, маніпулювання, міфологізація, емоціоналізація, вербалізація, візуалізація.

Проаналізовано основні пріоритети в процесі формування лідерських якостей управлінця в сучасній Україні. За доцільне вважають виділяти два блоки якостей: спеціальні та базові, які в свою чергу розмежовуються далі.

ВИСНОВКИ

Отже, у підсумку до поставлених завдань даної роботи варто встановити наступні висновки.

1. Проведений аналіз наукових концепцій компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади дозволив констатувати про те, що компетентність керівника це важлива складова для реалізації ефективного керівництва в публічному управлінні. Комплекс необхідних знань, навичок та інструментів, якими володіє керівник впливають на практичну успішність щодо досягненні цілей в процесі реалізації публічного управління, зокрема: це знання щодо лідерства, комунікації, стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, розуміння законодавства, навичок щодо роботи в команді, роботи зі стейкхолдерами тощо.

Таким чином, компетентність керівника впливає на якість управління органами публічної влади, їхню ефективність та здатність до досягнення стратегічних цілей. Враховуючи швидкі зміни в українському суспільстві компетентність керівника впливає на розвиток органів публічної влади та реалізації суспільнозначущих проблем.

2. Визначено, що суспільні зміни вимагають адаптації та більшої гнучкості й інноваційності в роботі органів публічної влади. Це може включати використання нових технологій, залучення експертів з різних галузей, а також створення механізмів для ефективного впровадження змін. У сучасному світі громадяни мають високі очікування щодо доступності інформації та участі в прийнятті рішень. Зокрема, органи публічної влади повинні бути відкритими та прозорими регулярно інформувати громадськість про свої дії та рішення, а також створювати механізми для залучення громадськості до процесу прийняття рішень, а також забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

3. Досліджено, що умови гуманізації українського суспільства ставлять перед керівником управління органами публічної влади нові завдання та вимоги. Висновок на цю тему полягає в тому, що керівник повинен бути свідомим та відповідальним щодо забезпечення гуманістичних принципів у

своїй діяльності. Тож, керівник повинен ставити на перше місце потреби та добробут громадян, дотримуватися принципу соціальної справедливості враховувати гуманістичні цінності при прийнятті рішень, застосовувати принципи толерантності та поваги до прав людини. Керівник повинен працювати над створенням сприятливих умов для співпраці та взаємодії, розвитку людського потенціалу та забезпечення якісних послуг для населення.

4. Проаналізовано, що структура професійної компетентності керівника публічної влади включає декілька ключових складових. По-перше, керівник повинен мати глибокі професійні компетенції – володіти навичками планування, оцінки ризиків та управління ресурсами володіти високим рівнем етичності та професійної моралі, дотримуватися високих стандартів чесності, інтегритету та прозорості у своїй діяльності. По-друге, керівник повинен володіти лідерськими якостями. Він повинен бути візіонером, мотиватором та інспіратором для своєї команди. Керівник повинен вміти визначати мету, розвивати стратегію та спрямовувати зусилля команди на досягнення цілей. Важливими якостями є комунікативні навички, здатність до співпраці та розвитку людського потенціалу.

5. Визначено, що розвиток компетентності керівника може відбуватись шляхом різноманітних заходів та підходів. По-перше, навчання та професійний розвиток є ключовими шляхами підвищення компетентності керівника. Він повинен активно займатися самоосвітою, постійно оновлювати свої знання та навички, вивчити нові тенденції та методології управління. Участь у тренінгах, самінарах, конференціях та програмах професійного розвитку допомагає керівнику поглибити свої знання та розвинути нові вміння. Таким чином, шляхи розвитку компетентності керівника в процесі управління органами публічної влади є важливим аспектом для досягнення високих результатів і впровадження успішних стратегій у процесі управління органами публічної влади».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом в умовах децентралізації; за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
2. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки: дис. канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.
3. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. канд. наук з держ. управл.: 25.00.03; Національна академія державного управління при Президентові України; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.
4. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій; укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
5. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України; уклад.: Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ: НАДУ, 2015. 48 с.
6. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія; за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ: ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
7. Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL:<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
8. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL:[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).
9. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій; укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

10. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
11. Афонін Е.А., Балакірева О.М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. №1 (52). С. 7-22.
12. Гогіна Л.М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження. *Аналітика і влада*. 2020. № 2. С. 44-54.
13. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.
14. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2018. № 2. С. 24-26.
15. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2021. 160 с.
16. Несин Н.Г. Професійна компетентність керівника навчального закладу. *Відкритий урок*. 2020. № 11. С. 12-13.
17. Новаченко Т. Компетентність і функції як архетипи державного управління і фактор суспільної інтеграції. *Публічне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 47-54.
18. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 472 с.
19. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2016. № 2. С.123-132.

20. Соловйов В.М. Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. Вип. 1 (1). С. 80-83.
21. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*: зб. наук. праць. К.: ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7-16.
22. Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Бакуменко В.Д. та ін. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації: наук. розробка. К.: НАДУ, 2020. 44 с.
23. Гогіна Л.М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів: актуальність, передумови та проблеми впровадження. *Аналітика і влада*. 2020. № 2. С. 45-55.
24. Пашко Л.А. Актуалізація людського фактора в сфері державного управління як запорука результативності взаємодії в форматі «держава – громадянське суспільство». *Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії*: моногр.; за ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. Черкаси: Видво Чабаненко, 2019. 305 с.
25. Науменко Р.А., Тимцуник В.І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електронний зб. наук. праць. 2015. № 2. С. 7-22.
26. Науменко Р.А., Гогіна Л.М., Серов О.В., Тодосова Г.І. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан і проблеми забезпечення: наук. розробка. К.: НАДУ, 2015. 60 с.
27. Ковбасюк Ю.В., Войтович Р.В., Телешун С.О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади: наук. розробка; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Р.В. Войтович. К.: НАДУ, 2015. 64 с.
28. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: моногр.; за ред. С. Чернова та ін. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

29. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL:http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_
30. 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>
31. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016., № 55, С. 36, стаття 1919, код акту 82442/2016.
32. 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>
33. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект.URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14>.
34. 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
35. Політичне лідерство: навч. посіб.; авт. кол.; за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко. К.: НАДУ, 2013. 300 с.
36. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *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)

37. 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.
38. 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.
39. Сердюк О.І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія; за заг. ред. д. держ. упр., професора Т.М. Лозинської; Полтавська державна аграрна академія. Полтава: ФОП Гаража М.Ф., ТОВ Сімон, 2017. 264 с., С. 221-234.
40. Пабат В.О., Жовнірчик Я.Ф. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1 (50). Ч.1. С. 85.
41. Жовнірчик Я.Ф. Умови розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління: матер. міжнар. наук. -практ. конф. (12 квітня 2013 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, 2013. – С. 37.
42. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>
43. 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>

44. Про затвердження профілів професійної компетентності деяких посад державної служби: постанова Каб. Міністрів України від 25 грудня 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2013-%D0%BF#Text>
45. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік: розпорядження Каб. Міністрів України від 11 грудня 2019 №1267-р. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnijsluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
46. Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України: 86 розпорядження Каб. Міністрів України від 21.10.2020 №1314-р. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnijsluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
47. Відповіді на найпоширеніші питання щодо оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців 2020. URL: <https://nads.gov.ua/news/vidpovidi-na-najposhirenishi-pitannya-shchodo-ocinyuvannyarezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhsluzhbovciv-2020>
48. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос.; за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
49. Вишневецький А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник державної служби України*. 2004. № 4. С. 38– 44.
50. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>.

51. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2017. 239 с.
52. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичний та методологічний аспект. Демократичне врядування. 2013. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.
53. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. О.Нестуля, С.Нестуля, В.Карманенко. К.: Знання. 2013. 287 с.
54. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І.Сурай, С.Держановська. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.
55. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.
56. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2.
57. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л.Галаз, К.Процак. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 17. С. 178–182.
58. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). С. 162-169.
59. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294. С. 73-80.
60. Гайдученко С. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. № 1. С. 393-398.

61. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. *Вісник державної служби*. 2012. № 3 С. 26-29.
62. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Нац. акад. Держ. прикордон. служ-би України*. 2014. С. 842.
63. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>.
64. Петрова, І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
65. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/21.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf)
66. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
67. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб.; уклад.: Гошовська В.А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
68. Науменко Р.А., Тимцуник В.І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2015 р. № 2. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2015_2/7.pdf
69. Процак К.В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897. Вип. 2. С. 86-91.

70. Викладання компетентності для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квіт. 2015 р.): [наук. вид.] / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів, Каф. парламентаризму та політ. менеджменту. Харків: Фактор, 2015. 88 с.
71. Гаєвський Б.А. Культура державного управління: організаційний аспект. К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 2009. 144 с.
72. Гонцяж Я. Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості. Як знайти конструктивний шлях для реалізації основних компонентів адміністративної реформи. К.: Міленіум, 2012. 136 с.
73. Гошовська В.А. Мовна політика в Україні: навч.-метод. матеріали; уклад. А.В. Фоменко, Ю.В. Стрілецька. К.: НАДУ, 2013. 36 с.
74. Гошовська В.А. Складові професійного потенціалу державного службовця: навч.-метод. матеріали; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. К.: НАДУ, 2015. 52 с.
75. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2021. 254 с.
76. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб.; Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.; за заг. ред. проф. Н.Р. Нижник. К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 2012. 164 с.
77. Коновалова М. Інноваційність у державній службі як чинник розвитку національної інноваційної системи України. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Vnadu_2012_4_14.pdf
78. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_53/fail/18.pdf

79. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
80. Битяк Ю.П. Публічна служба: посіб. для підгот. до іспиту; за заг. ред. Н.П. Матюхіної. Харків: Право, 2018. 260 с.
81. Андреев С.О. Публічна галузь «Публічне управління та адміністрування»: оцінка нововведення для науки і практики державного управління. URL: <http://www.e-ratr.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/d6d6bb7bd789-47a2-a59c-80f71cc63876.pdf>
82. Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С.М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.
83. Федорова Ю.В. Рецесія неоліберальної глобалізації як зовнішній виклик національній інноваційній політиці. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2018. № 5(10). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018>
84. Амосов О., Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Спец. вип. С. 6-13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip._3
85. Процак К.В., Галаз Л.В. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2017. № 17. С. 178–182.
86. Шпекторенко І.В. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. ДРІДУ. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 1 (16). С. 160-169.*
87. Шпекторенко І.В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ. 2008. Вип. 2. С. 40-49.*

88. Шпекторенко І.В. Професійна освіта як один із засобів професійної активізації персоналу в теоретико-методологічних основах системогенези діяльності. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві*: зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 8 лип. 2021. р., м. Київ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
89. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1 (1). Вересень. С. 79-83.
90. Geysler Werner. Employee Activation Program: Your Complete Guide to Success. URL: <https://influencermarketinghub.com/employee-activation-program/>