

**Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»  
Кафедра управління та адміністрування**

# **ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**РЯБЧУК ОЛЕГ ОЛЕГОВИЧ**

студент спеціальності «Публічне  
управління

та адміністрування», ступеня  
вищої освіти «Магістр»

Науковий керівник: Черняк А.І.,  
к.псих.н.

Вінниця 2024

# АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі проаналізовано поняття “компетенція” та “компетентність”, уточнено трактування понять “професійні компетенції”, “професійні компетенції лідерства в державному управлінні”. Розглянуто підходи до визначення компетенцій лідерства, зокрема професійних. Виокремлено професійні компетенції лідерства в державному управлінні та запропоновано їхню класифікацію:

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, чотири додатків і списку використаних джерел.

У роботі розкриваються теоретичні основи управління розвитком лідерських компетенцій державних службовців. Розглянуто історико-педагогічний аспект поняття лідера, визначено сутність поняття «лідерського потенціалу». У роботі представлено технологія розвитку лідерського потенціалу сучасного керівника.

**Актуальність дослідження.** Лідерство як механізм розвитку людської діяльності та відповідно особистості останнім часом став предметом розгляду багатьох наук, у тому числі й управління, яке змінило своє ставлення до цієї проблеми в бік позитивної оцінки його конструктивних функцій. Сьогодні питання суті лідера, шляхів його розвитку й подолання у різних сферах людського буття стали дуже актуальними.

# Науковий апарат

- **Об'єкт дослідження** – Розвиток лідерського потенціалу публічних службовців та лідерство в органах публічного управління.
- **Предмет дослідження** – Формування лідерських якостей публічних службовців.
- **Мета дослідження.** Дослідити й обґрунтувати теоретико-методологічні засади розвитку лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності публічних службовців, визначити та описати засоби, методи і методики діагностики лідерського потенціалу публічних службовців.

# Завдання дослідження

- – розглянути вітчизняний і зарубіжний розвиток лідерської планки;
- – проаналізувати підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери;
- – визначити та проаналізувати такі групи компетенцій лідерства, як орієнтація на результат, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами та ефективна комунікація;
- – обґрунтувати ризики, які виникають під час підготовки фахівців публічної служби;
- – розробити новації для розвитку компетенцій управлінців та охарактеризувати сучасні методи навчання лідерів публічної служби.

Відповідно до поставлених завдань і мети було використано такі **методи дослідження:**

- **теоретичні:** аналіз, синтез, узагальнення наукових, психолого-педагогічних праць з питань дослідження, вивчення наукової літератури з метою визначення сутності поняття «педагогічний конфлікт» та обґрунтування технології з управління педагогічними конфліктами;
- **емпіричні:** анкетування, тестування, ранжування, бесіда, спостереження для визначення рівня професійної компетентності керівника щодо управління педагогічними конфліктами

Усвідомлюючи вагомість та розуміючи потенціал використання лідерства у сфері управління сучасні дослідники у різних наукових галузях приділяють лідерству особливу увагу. Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський [2], Л. Гогіна [3], Н. Гончарук [4], А. Ліпенцев [5], О. Нестуля [6], І. Сурай [7].

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що уточнено сутність поняття «технологія розвитку лідерського потенціалу»; подальшого розвитку набула технологія управління розвитком лідерського потенціалу публічних службовців.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в достатній готовності до розвитку технологій щодо управління розвитком лідерського потенціалу публічних службовців.

Апробація результатів дослідження здійснювалась на 8 регіональній конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного керівника в умовах відкритого суспільства» (КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, 24 квітня 2023 р.).



У першому розділі розглянуто (відповіді на 1, 2 завдання) теоретичні основи публічної служби. Вперше термін «публічна служба» в сучасній Україні на законодавчому рівні використано Кодексом адміністративного судочинства України, де визначено, що публічна служба – це діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування. Очевидно, це визначення є надмірно широким і викладено лише в цілях цього Кодексу. Адже від публічної служби, як мінімум, необхідно відокремлювати діяльність політиків на державних політичних посадах та суддів. За своєю природою ці посади не є службовими.

- Ми встановили, що лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків, так і більше можливостей .

Тому сьогодні зумовлює формування лідерів, спроможних відповідати викликам часу, спроможних діяти по-новому, відповідно до нових пріоритетів.

Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але й суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Управлінці-лідери неможливі без своїх службовців-лідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства на всіх щаблях влади.

Тому лідерство – це те, чому навчають, принцип, якого дотримуються, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов'язків. Відтак, лідерство є значущим фактом, тобто виявленням певних цінностей як фундаментальної основи життєдіяльності людей.

## **Міжнародний досвід розвитку лідерства у публічній службі**

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. В Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетенції лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема, Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних

- У II розділі ми обґрунтували (завдання 3,4) ключові групи компетенцій лідерства та їх застосування та встановили, що
- Державне управління – це, перш за все, реалізація державної влади в суспільних цілях та інтересах. Лідер-управлінець, лідер-політик повинен професійно служити на благо держави, народу, громади. На ньому лежить відповідальність у досягненні стратегічних цілей.
- Лідерство спонукає політиків до постійного розвитку інтелектуальних здібностей, творчого і стратегічного мислення, сильної волі, управлінської сміливості, що дозволяють йому працювати в умовах сучасних політичних ризиків та невизначеності.

# Лідерство як модернізація управління людськими ресурсами (розділ 3, завдання 5)

- Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Сьогодні необхідно визначити і в подальшому розвивати компетенції, які сприятимуть зростанню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів державної служби.
- Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетенцій керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує суспільно відповідальну роль [22, с.12].

Ми дослідили , що будь-яка справа повинна орієнтуватися на результат, який би приносив користь усім, хто причетний до її розробки і виконання. Третій рік поспіль (починаючи з 2018 р) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Офісом реформ Кабінету Міністрів України проводить опитування державних службовців «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». Адже організаційна культура – це система цінностей, які об'єднують державних службовців державного органу в єдину команду лідерів.

Щоб бути управлінцем-лідером, треба дотримуватися правил спілкування:

мова повинна мати товариський тон, інструкції подавати у формі пропозицій, похвала та догана – з поясненнями;

розпорядження та заборони – з дискусіями, пропозиції обговорювати усі; надавати належна увага етичній стороні спілкування.

Усі заходи планувати колективно, а за реалізацію пропозицій відповідальність щоб несли усі працівники. Та все ж, у певній надзвичайній ситуації більш ефективною буде робота над управлінським рішенням в авторитарному стилі, коли чіткою мовою казенного непрозорого тону надаються ділові, короткі розпорядження, емоції та етичні моменти в цей час не беруться до уваги, а голос керівника – вирішальний.



Для формування успішного сучасного лідера публічного управління особливої актуальності набувають знання, уміння та навички. Як свідчить успішний досвід останніх років, простежується спільна тенденція:

щодо розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, що ґрунтується на компетенціях. Це актуально також для керівників публічної служби. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, якими повинні володіти керівники для того, щоб до ладу виконувати свою роботу, визначати її обсяг та використовувати як основу для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації. У результаті цього можна відстежити певний набір вагомих факторів виконання роботи, які необхідні для її ефективного виконання.



## **Проведене дослідження дозволило нам зробити основні висновки:**

- 1.Що має бути обов'язково навчання. Управлінців. У такий спосіб, в умовах впровадження інновацій, можна привернути увагу учасників і викликати інтерес в аудиторії, коментуючи відповіді, оцінюючи підготовленість і сприйняття слухачів. Часто під час міні-лекцій використовуються малюнки, схеми, таблиці, діаграми, предмети, що стосуються теми виступу
- 2.Важливо також набути службовцям-лідерам уміння і навичок стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо).

# Подальше дослідження надало можливість

- 3. Проаналізувати підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери, які необхідні їм для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження, а також ухвалювати правильні рішення в складних ситуаціях. Як показує досвід зарубіжних країн, успішні держслужбовці проходять навчання, розвиваються, отримують консультативну підтримку, рекомендації, вдосконалюють навички на практиці, досягаючи необхідного рівня компетенцій.
- 4. Нині широко визначити, що визначення та розвиток компетенцій лідерства — компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як нині, так і у майбутньому, є запорукою ефективної діяльності органів влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі.
- 5. Тому для спільного вирішення всіх важливих питань потрібні держслужбовці, що мають у своєму «озброєнні» неабиякі лідерські якості і навички.
- Проведений аналіз науково-літературних джерел дозволив нам визначити, що нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення цього питання.





*Дякую за увагу!*