

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток компетентностей керівників органів публічної влади»  
(за матеріалами Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників  
органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних  
підприємств, установ і організацій Вінницької області  
м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи ПУА-21 з(м),  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньої програми «Публічне управління  
та адміністрування»  
заочної форми навчання

Хардіна  
Віталія  
Васильовича

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Кудласенко  
Сергій  
Володимирович

Гарант освітньої програми  
к.н.держ.упр., доцент

Ніколіна  
Ірина  
Іванівна

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	14
2.1 Організація та специфіка діяльності Центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці	14
2.2 Процес управління професіоналізацією державних службовців у Центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці.	19
РОЗДІЛ 3 РОЗМЕЖУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ	25
3.1 Вплив розмежування компетенцій в управлінській команді на ефективність державної служби	25
3.2 Відповідальність як визначальний чинник розмежування компетенції посадових державних службовців в управлінській команді	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ефективність державного управління безпосередньо залежить від якості функціонування інституту державної служби, основою якого є корпус висококваліфікованих спеціалістів у сфері управління – державних службовців. Цей корпус поділяється на окремі команди, місія кожної з яких залежить від функціонального спрямування державного органу, його статусу, компетенцій у сфері управлінського впливу. Суттєвою ознакою спроможності кожної команди забезпечити очікувану результативність є професіоналізм управлінців, який формується на основі освіти, досвіду та залежить від особистих і ділових якостей особи. Узагальнено ці ознаки становлять компетентність державного службовця, що пов'язується зі змістом його діяльності на посаді. Кожна із цих ознак відображає певні компетенції, тобто межі впливу на сферу управління, що закріплені за органом, наділеним певними функціональними повноваженнями в системі державного управління.

Відповідність професійних компетентностей державного службовця компетенції по посаді є деякою мірою гарантом якості його діяльності, спроможності виконати завдання з наперед визначеним і очікуваним рівнем ефективності системи державного управління. Однак розмежування посадових компетенцій практично не пов'язується в сучасній державній службі з результатом діяльності управлінця і його відповідальністю за якість цього результату. Для персоналізації результативної діяльності важливо застосовувати підхід, який дасть змогу встановити вплив професійної компетентності службовців на якість публічної послуги. Розмежування посадових компетенцій можливе з допомогою компетентісного підходу до організації та функціонування системи державної служби, успішність якого підтверджено застосуванням у бізнесі, освіті і спрямованістю на кінцевий результат, що на фоні постійного підвищення вимог до професійного рівня державних службовців і дає підстави розглядати його як пріоритетний напрям модернізації системи державної служби. Застосування цього підходу передбачено, зокрема, новаціями в сучасному українському законодавстві у



сфері державної служби.

Модернізація державної служби з акцентом на підвищення професіоналізму персоналу органів державної влади постійно знаходиться в зоні уваги як науковців, так і практиків. Зокрема: професіоналізація кадрів державного управління розглядалась в працях: В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Белоліпецького, Т. Василевської, А. Деркача, Д. Дзвінчука, В. Ігнатова, В. Князева, А. Маркової, Л. Нестеренко, О.Оболенського, Т.Пахомової, В. Путіліна, А. Рачинського, В. Сороко, А. Сіцінського та ін.;

– підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби досліджувались в роботах: Н. Гончарук, В. Лугового, Т. Мотренка, Н. Нижник, В. Олуйка, С. Серьогіна та ін.;

Загалом, аналізуючи наукові праці і систематизуючи наведені в них рекомендації щодо застосування компетентнісного підходу в системі державної служби для встановлення посадових розмежувань, слід вказати на певну епізодичність звернення українських дослідників до цієї проблематики, зокрема щодо впливу на якість та результативність роботи державного службовця. Проте не підлягає сумніву, що увага до цього напрямку дає нове розуміння ролі державного службовця і його місця при наданні послуг.

*Гіпотеза дослідження* полягає у науковому та практичному розв'язанні проблеми розвитку компетентностей керівників органів публічної влади.

*Мета* дослідження полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо розмежування компетенцій державних службовців на засадах трансформації одного виду їхньої відповідальності в інший виходячи з обставин професійної діяльності цих службовців.

Для досягнення мети були поставлено такі *завдання*:

– узагальнити існуючі підходи до застосування моделей компетентності державного службовця, виявивши сутнісні складові прояву його компетентності;

– обґрунтувати термінологічну систему предмета дослідження, зокрема

визначити сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «компетентнісна відповідальність у сфері державної служби»;

- розкрити зміст складових відповідальності державного службовця в межах компетенції як по посаді, так і в управлінській команді;
- обґрунтувати необхідність розмежування компетенцій державних службовців;
- визначити основні складові процесу розмежування компетенцій державних службовців під час реалізації їхніх службових обов'язків;
- розробити програму підвищення кваліфікації для орієнтації державних службовців при підборі осіб до професійної команди та організації її роботи на компетентнісній основі з урахуванням установлених посадових повноважень відповідно до спроможності нести певну відповідальність;
- розробити практичні рекомендації щодо розмежування компетенцій державних службовців.

*Об'єкт дослідження* – державно-службові відносини в системі публічного управління.

*Предмет дослідження* – теоретико-організаційні засади розмежування компетенцій державних службовців у процесі реалізації державно-службових відносин.

*Методи дослідження.* У роботі застосовано міждисциплінарний підхід виходячи з традиції досліджень поняття «компетентнісний підхід» та багатовимірності його характеристик. Цим пояснюється і вибір та застосування комплексу загальнонаукових, конкретно-наукових та емпіричних методів дослідження, що становлять основу методології в галузях публічного управління, психології, філософії та соціології, а саме: компаративно-історичного методу – для пошуку аналогій стану управління персоналом у сфері державної служби з іншими сферами на основі компетентісного підходу; методів системного аналізу, систематизації та класифікації підходів, що визначають сутність застосування принципів компетенції в державній службі, та аналізу моделей компетенцій систем державної служби.

Застосування сукупності вказаних методів і прийомів дало змогу всебічно вивчити досліджувану проблему та отримати достовірні висновки.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в комплексному дослідженні компетентнісного підходу в системі державної служби на засадах розмежування професійної відповідальності державних службовців.

*Інформаційну базу* дослідження становили нормативно- правові акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також дисертації та монографії з досліджуваної теми, публікації в наукових періодичних виданнях, зарубіжні джерела, статистичні матеріали.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що основні теоретичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані для гармонізації державно-службових відносин.

Результати дослідження *апробовані* на IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» зі статтею «Професійні компетентності державних службовців» та VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» зі статтею «Проблеми формування професійних компетенцій і ціннісних орієнтацій в діяльності державних службовців».

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної становить 50 сторінок. Робота містить 3 рисунки, 3 таблиці.



## РОЗДІЛ 1

### ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Компетентнісний підхід як спосіб дослідження професійних особистісних характеристик, широко застосовується як в педагогічних, соціологічних, психологічних, так і в управлінських сферах. Саме в управлінні він змінює акценти професійності і розширює уявлення про персонал, надаючи цьому процесу практичного звучання. Для розуміння цього впливу розкриємо передумови виникнення і етапи становлення компетентнісного підходу.

Парадигма компетенцій, перш за все, дозволила вивести питання оцінки та розвитку професійної діяльності фахівців різних галузей із сфери психології праці в галузь менеджменту, що дає підстави встановити зв'язок між наукою та сферою соціальної практики. Як результат: поєднання в єдиній системі таких різних підходів до оцінки професійної діяльності як організаційно – технологічний (дозволяє оцінити адекватність виділення окремих операцій і рівень їх технічної оснащеності), психологічний (пов'язаний з оцінкою індивідуальних характеристик працівника), професійно – діяльнісний (визначає систему вимог до професій і посад) та організаційно – економічний (оцінює внесок в загальну ефективність компанії) [42].

В історичному аспекті можна розглядати періоди виникнення і розвитку компетентнісного підходу, які подано в таблиці 1.1.

В перший період (1960–1970 рр.) у США введено термін «компетенція» (Н.Хомський, Д. Хаймс) [43]. Створено передумови розрізнення понять «компетенція» та «компетентність» через наявність знань та володіння ними.

Розпочато дослідження різних видів мовленнєвої компетенції. Виділено поняття «комунікативна компетентність».

В другий період (1970–1996 рр.) Дж. Равеном розроблено модель компетентної особистості, що не залежить від роду її діяльності та складається зі 143 елементів. Розпочато вивчення професійної компетенції, зокрема

педагогічної. Виділено структуру педагогічної компетенції. Вивчено соціально-психологічні та комунікативні аспекти компетентності вчителя (А. К. Маркова, Н. В. Кузьміна, Л. А. Петровська, Л. М. Мітіна та ін.). Визначено компетентність як властивість особистості, яка розкривається через такі категорії як здібність (мотивовані здібності – Дж. Равен) і готовність [44].

Таблиця 1.1- Періодизація становлення і розвитку компетентнісного підходу

Період	Хронологія	Основні досягнення
I	1960–1970 рр.	Указаний період пов'язаний з формуванням понять і сфери застосування «компетенції» і «компетентності», як засобів оцінки потенціалу персоналу.
II	1970–1996 рр.	Виокремлення цього періоду зумовлено встановленням жорстких та асоціативних зв'язків для моделювання компетентностей особистості та визначенням соціально-психологічних та комунікативних аспектів освіти.
III	1996 р. – по цей час	Цей період пов'язаний з інституалізацією компетентнісного підходу до особистості у міжнародних документах, що розмежовують освітні процеси.

В третій період (1996 р. – по цей час) зафіксовано у відповідних документах (ЮНЕСКО, програма Ради Європи) положення про те, що й учні школи мають отримувати ключові компетенції (key competencies) як для успішної роботи, так і для подальшої вищої освіти. В 1997 року Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) в рамках проекту «Визначення та відбір компетентностей: концептуальні засади» (DeSeCo) розпочато дослідження проблеми компетентностей і їх ролі в європейській освіті.

В 2004 року експерти країн Європейського Союзу на конференції міжнародного рівня, що відбулася завдяки участі ЮНЕСКО та Міністерства освіти Норвегії, дійшли згоди в трактуванні поняття компетентності як: здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних відносинах – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими



людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей та від умінь добувати знання [43].

Основною причиною застосування компетенційного підходу до організації системи державної служби є можливість використання цього фактора як основного агента змін. Компетенції покликані перенести акцент сприйняття державної служби зі сфери юридичних відносин і політичних установок в сферу професіоналізму осіб, які здійснюють функції державного управління [42].

В 2011 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про державну службу», де в основу управління персоналом покладено принцип розвитку компетентності осіб. На відміну від чинного Закону 1993 року компетентнісний підхід застосовується для оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки.

До теперішнього часу накопичений певний науковий досвід осмислення понять «компетенція» і «компетентність». Зокрема, предметом наукової дискусії можуть бути визначення, що подаються нижче – у формулюванні авторів або як узагальнений варіант на основі положень наукових публікацій. Термінологічна проблема криється у наявності чотирьох варіантів, які використовуються для опису: компетентність (competence) або компетенція (competency), або у множині, компетентності (competences) або компетенції (competencies). З цього питання існує багато думок, в яких однозначності в диференціації понять не спостерігається, але можна виділити позиції, які використовуються найчастіше. Про це красномовно свідчить стаття голландських авторів, в якій вони характеризують сучасний стан теорії компетенцій як «плутанина» [53].

Так, наприклад, А. Снайдер та Х. У. Ебелінг [54] використовують поняття «competence» (компетентність), коли мова йде про функціональні компетенції, та поняття «competencies» (компетенції) у ситуації аналізу поведінкових аспектів. Саме термін «competencies» (компетенції) використовується в тому

випадку, коли мова йде про знання, навички, індивідуальні особливості, а «competences» (компетентності) – при визначені мінімально допустимої якості виконання робіт.

Прихильниками Р. Бояціса, а саме Лайлом М. Спенсером та Сайном М. Спенсером був розроблений «Словник компетентностей», де вони запропонували своє визначення терміну «компетентність»: Компетентність – базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого виконання роботи на основі критеріїв виконання дії в роботі або в інших ситуаціях. К. Вудраффл у 1992 році назвав визначення Р.Бояціса не точним і запропонував таке тлумачення цього поняття: «Competency – це сукупність поведінкових правил, якими повинен володіти менеджер з тим, щоб виконувати свої обов’язки з урахуванням competence» (С.Woodruffle,1992), а також ввів таке поняття як «поведінковий репертуар» – набір поведінкових правил, набір здібностей, процесів, дій, відповідей, які допомагають виконати завдання по роботі найбільш ефективно.

Важливий аспект, – належність до конкретного місця роботи підкреслює ще одне визначення: «Компетентність – це здатність людини діяти відповідно до певного місця роботи та до стандартів роботи (S. Whiddett and S. Hollyforde, 2003)».

Експерти DeSeCo (Defenition and Selection of Competencies – програма «Визначення та відбір компетентностей: теоретичні та концептуальні засади») визначають поняття компетентність як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання. При цьому кожна компетентність має включати ставлення, практичні навички, цінності, емоції, поведінкові компоненти, знання, вміння, все те, що можна мобілізувати для активної дії.

В ході обговорення, яке відбулося в 1980 році в Великобританії, компетентності розглядали як «можливість зробити певну роботу встановленого стандарту». Робоча група з професійної кваліфікації (UDACE, 1986) заявила, що

«компетентність – це те, що люди можуть зробити, а не те, що вони знають».

В літературі виокремлюють чотири базові ознаки поняття компетентність. А саме:

- 1) використання компетентності завжди відбувається у певному контексті;
- 2) компетентність завжди є результатом, вона характеризує те, що може зробити індивід, а не описує чи розповідає про процес, під час якого він набув цю компетентність;
- 3) для вимірювання здатності індивіда користуватися компетентністю потрібні чітко визначені та затверджені стандарти;
- 4) компетентність є мірою того, що індивід може зробити у конкретно визначений час.

Зокрема, у словникових виданнях, визначення поняття «компетенція» зводиться переважно до наступного:

- коло повноважень будь-якого органу або посадової особи; коло питань, в яких хтось обізнаний [17];
- сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, які вона повинна використовувати для виконання своїх функціональних завдань.

Серед інших визначень компетенції, які зорієнтовані певною мірою на сферу державного управління, для цілей нашого дослідження доцільно вказати на такі:

- 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 [23];
- встановлена нормами Конституції та законів України сукупність прав,



обов'язків і предметів відання органів виконавчої влади та їх посадових чи службових осіб, які забезпечують здійснення функцій і завдань виконавчої влади [24, с. 87].

Найбільш повним з науково-правової точки зору і наближеним до теми досліджуваної проблеми є, на наш погляд, визначення компетенції органу державної влади та розкриття її суті, що наведене О. Скакуном:

«Компетенція державного органу (уряду, міністерства, парламенту, органів суду, міліції, прокуратури та ін.) – закріплена законом (або іншим нормативним актом) сукупність владних повноважень (прав і обов'язків), юридичної відповідальності і предмета відання (предмет діяльності, функціональне призначення)».

У правовій державі кожний державний орган і його посадові особи мають компетенцію, яка визначається в нормативно-правових актах, і зобов'язані діяти в її межах. Так, компетенція глави держави, вищих органів влади і управління визначається Конституцією, а інших державних органів – законами і положеннями про ці органи. Компетенція державних органів має спеціальний характер і не є рівною для всіх органів держави. Порядок встановлення і обсяг компетенції залежать від того, до якої ланки державного апарату належить державний орган – законодавчої, виконавчої, судової влади або органів прокуратури та ін. [9].

Підсумовуючи огляд понятійних визначень, можна встановити загальну тенденцію розуміння визначення компетенції: як органу державної влади; конкретної посади державної служби в його структурі; як носія цієї посади – державного службовця відповідного органу.

Компетентність характеризує індивідуальну специфіку кожного окремого суб'єкта, зокрема:

- вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи [6];
- глибоке, досконале знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних

умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи; риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє домогтися практичного або іншого значущого результату;

– володіння знаннями в будь-якій галузі, які дозволяють працівнику міркувати про щось предметно, з урахуванням різних точок зору [16];

– важливий аспект професійної культури державного службовця, його здатність до здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих, контрольних функцій та ефективної самореалізації в умовах практичної діяльності на підставі спеціальних знань, умінь, цінностей, необхідних для професійної діяльності у сфері державного управління [24].

Отже, доцільність застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку та вдосконалення професіоналізму державних службовців зумовлена орієнтованістю на кінцевий результат – діяльність висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні можливості для успішних професіональних дій.

Компетентнісний підхід в державній службі ми пропонуємо розглядати як розкриття бажаного результату діяльності конкретного державного органу через сукупність персоналізованих компетенцій, якими наділяється службовець із необхідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння цінностями, спеціальними знаннями, уміннями та навичками, в межах функцій і повноважень, закріплених за займаною ним посадою.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Організація та специфіка діяльності Центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці

Навчальний заклад знаходиться у самому центрі міста, де пересікаються всі види місцевого транспорту, що є великою зручністю для слухачів. Приміщення Центру знаходиться у колишньому Будинку політичної освіти і є пристосованим для навчання державних службовців та інших категорій слухачів. Їх обсяг відповідає ліцензійним умовам надання освітніх послуг у підвищенні кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Загальна площа орендованих приміщень становить 932, 45 кв.м.

У 2006-2011 роках приміщення Центру було повністю відремонтоване та переоснащене. Матеріально-технічна база представлена двома навчальними аудиторіями загальною площею 115,2 кв.м. на 70 місць, оснащеними Інтернетом, мультимедійним та демонстраційним обладнанням.

У Центрі також розташовані бібліотека загальною площею 367,3 кв.м., читальна зала площею 99 кв.м. на 66 місць, комп'ютерний клас площею 64,5 кв.м. на 14 робочих місць, адміністративні кабінети та господарчі приміщення. Всі кабінети відремонтовані та оснащені новими офісними меблями, скрізь на робочих місцях встановлені рідкокристалічні монітори. Загальна площа навчальних приміщень становить 278,7 кв.м., що дозволяє згідно з вимогами санітарних норм і нормативних документів, які регламентують порядок здійснення освітньої діяльності, навчати у зміну 150 осіб.

Всі робочі місця забезпечені сучасними комп'ютерами, які об'єднані в



мережу і мають вихід до Інтернету. Для зручності слухачів та викладачів у навчальному закладі є екран, мультимедійний проектор, два ноутбук, та дві веб-камери, що дозволяє проводити Інтернет-конференції.

Основною метою діяльності Центру є забезпечення якісного підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ та організацій для задоволення потреб місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій у високопрофесійних фахівцях.

Головними завданнями центру є:

- надання послуг з післядипломної освіти державним службовцям посадовим особам місцевого самоврядування, працівникам державних підприємств, установ і організацій (далі – слухачі) відповідно до чинного законодавства;

- забезпечення виконання державного замовлення та угод з післядипломної освіти державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ і організацій;

- надання науково-методичної, інформаційної і консультаційної допомоги органам державної виконавчої влади та органам місцевого самоврядування.

Відповідно до головних завдань центр:

- визначає зміст освіти з урахування потреб замовників відповідно до державних стандартів в освітній галузі «Державне управління»;

- визначає форми та засоби проведення навчального процесу;

- затверджує навчальні програми післядипломної освіти за погодженням із замовниками, МОН та Головдержслужбою;

- розробляє та погоджує із обласною державною адміністрацією, обласною Радою і Головдержслужбою щорічні плани-графіки підвищення кваліфікації, які затверджуються розпорядженням голови обласної державної адміністрації;

- залучає до проведення занять висококваліфікованих фахівців вищих навчальних закладів, у тому числі іноземних, органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій;

- співпрацює із навчальними закладами, у тому числі іноземними, в галузі післядипломної освіти;

- укладає з державними підприємствами, установами і організаціями, іншими юридичними та фізичними особами договори про надання освітніх послуг;

- надає освітні та інші платні послуги, передбачені законодавством;

- провадить видавничу діяльність;

- у межах своєї компетенції проводить наукову та методичну діяльність:

- організовує науково-методичні і науково-практичні конференції, симпозіуми, інші заходи за участю вітчизняних та іноземних фахівців, обмін викладачами;

- організовує разом із зацікавленими організаціями підготовку і опублікування наукових і науково-методичних праць;

- розробляє та запроваджує програми наукової діяльності, проводить дослідно-експериментальні роботи на замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій тощо;

- бере участь у заходах в рамках міжнародного співробітництва;

- взаємодіє з Центром сприяння інституційному розвитку державної служби з питань:

- удосконалення системи щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань та запровадження незалежного оцінювання кандидатів на посади державних службовців під час добору, призначення та просування їх по службі;

- організації підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців;

- організації проведення наукових досліджень і прикладних розробок у сфері державної служби;

- поширення інформації з питань державної служби, адміністративної реформи та розвитку інституцій у контексті європейської інтеграції, впровадження передового вітчизняного і міжнародного досвіду;

- взаємодіє з управлінням державної служби Головного управління державної служби України у Вінницькій області за напрямками:

- вивчення потреби місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації та перепідготовці державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

- надання науково-методичної, інформаційної і консультаційної допомоги у галузі післядипломної освіти;

- ведення комп'ютерного кількісного обліку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли навчання у Центрі;

- проведення наукової та аналітичної роботи;

- поширення досвіду роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань організації післядипломної освіти;

- проводить іншу діяльність, яка відповідає основним завданням Центру і не суперечить чинному законодавству.

Структура Центру (рис.2.1) формується з урахуванням його функцій і складається з навчально-організаційного, навчально методичного відділів, а також адміністративно-господарського підрозділу.

Викладацький склад Центру, який працює на умовах погодинної оплати, формується з числа науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів м. Вінниці, керівників обласної державної адміністрації, обласної ради, обласних управлінь та відомств, а також практичних працівників підприємств, установ і організацій області.





Рисунок 2.1 - Структура Центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці

В Центрі створена інформаційна база даних щодо професорсько-викладацького складу, яка постійно оновлюється. Сьогодні викладацький склад навчального закладу включає в себе понад 338 працівників місцевих органів влади і 54 викладача вищої школи, серед яких 18 докторів наук, 36 кандидатів наук, 15 магістрів державного управління.

При доборі працівників вдало поєднуються професійна компетенція більш досвідчених кадрів та енергія молоді, завдяки чому забезпечується належний рівень організаційного та методичного забезпечення навчального процесу.

2.2 Процес управління професіоналізацією державних службовців у Центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці.

Для розвитку професіоналізму державного службовця, враховуючи європейські стандарти державної служби, необхідно:

- дотримуватися етики поведінки;
- якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків, результати яких відповідають вимогам суспільства;
- бути компетентним, ефективним;
- орієнтуватись на задоволення потреб конкретних груп споживачів державних послуг;
- вміти ефективно спілкуватися;
- мати мотивацію до роботи та задоволення від неї;
- використовувати новітні технології у своїй діяльності;
- досягати певного необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;
- бути доброзичливим, чуйним, співчувати іншим;
- бути відповідальним за свої вчинки;
- не використовувати дискримінаційних методів проти інших осіб щодо національності, мови, кольору, культури, віку, політики, релігії або сексуальної орієнтації;
- вміти надихати колег та клієнтів;
- бути людиною з гідною репутацією та високими моральними принципами;
- турбуватися за своє кар'єрне зростання та професійний розвиток;
- бути відкритим до інновацій;
- мати бажання постійно підвищувати свій рівень знань за фахом, навчатися;

- бути відданим професії, вміти робити якісну та кількісну самооцінку своєї праці .

Професіоналізм також зосереджує увагу на особистому розвитку службовців. При оцінці рівня професіоналізму державного службовця доцільно виділяти дві групи критеріїв:

1) зовнішні (об'єктивні) критерії, орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання;

2) внутрішні, психологічні критерії, що характеризуються наступними показниками:

- професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички;
- професійна мотивація;
- професійна самооцінка й рівень домагань;
- здатність до саморегуляції й стресостійкість;
- особливості професійної взаємодії.

В Центрі системно проводиться робота щодо навчання з питань запобігання та протидії проявам корупції.

До професійних програм підвищення кваліфікації та програм короткострокових семінарів включені навчальні теми: «Запобігання та виявлення корупції в органах державної влади», «Запобігання конфлікту інтересів під час здійснення повноважень державними службовцями», «Корупція як суспільне соціально-політичне явище: сутність, особливості прояву та шляхи подолання».

У 2019 році з вище зазначених питань пройшли підвищення кваліфікації державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування у кількості 3207 осіб.

Завдяки активній міжнародній співпраці на базі Центру проводяться науково-практичні конференції, семінари за участю іноземних експертів та фахівців, зокрема, з Німеччини, Польщі, Франції, Канади, Румунії, Грузії, Молдови.



Згідно з підписаними угодами та програмами у 2015-2018 роках за підтримки німецького Фонду Ганса Зайделя було реалізовано низку успішних проєктів:

- сталий розвиток малого міста-селища;
- академія управління територією;
- розвиток місцевих ініціатив області як передумова успішного розвитку території.

До проведення занять з вище зазначених питань залучаються кращі кваліфіковані фахівці-практики сектору з питань запобігання корупції облдержадміністрації, Управління Служби безпеки України у Вінницькій області, Вінницької місцевої прокуратури.

У 2017-2018 роках за підтримки Фонду Східна Європа в рамках проєкту EGAP (Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади) було проведено низку семінарів та тренінгів з питань е-урядування та е-демократії.

За підтримки міжнародної програми U-LEAD у 2018 році реалізовано проєкт інституційного партнерства, що є двосторонньою співпрацею між Центром та Малопольською школою публічного адміністрування Краківського економічного університету республіки Польща.

Практичний аспект професіоналізації полягає у набутті та вдосконаленні державними службовцями необхідних для професії знань, вмінь та навичок, застосуванні їх у професійній діяльності. Цьому суттєво сприяє опанування державними службовцями висновків і рекомендацій таких наук, як соціологія, акмеологія, професіологія та ін. Як приклад організації процесу перепідготовки розглянемо розклад та основні семінари, що проводились в період 22- 28 квітня 2020 року (он-лайн) в Центрі перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади м. Вінниці

22 квітня Центрі відбулося он-лайн навчання для голів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад з питань земельного законодавства України та актуальних питань використання земель сільськогосподарського призначення органами місцевого самоврядування.

Навчання розпочалося з тематичної зустрічі: «Проблематика по розпорядженню землями сільськогосподарського призначення переданими в ОТГ. Внесення меж населених пунктів у Державний земельний кадастр. Проведення нормативної грошової оцінки земель населених пунктів», за участі Рябцуна Сергія Вікторовича, заступника начальника Головного управління Держгеокадастру у Вінницькій області. Під час навчання розглянули наступні питання:

- Розроблення цільових програм «Про охорону навколишнього природного середовища та менеджмент територій ОТГ на 2020-2025 роки» заступник директора Науково-навчального інституту економіки та екології природокористування Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління, кандидат хімічних наук, Заслужений природо охоронець України;

- Екологічна оцінка та менеджмент території населених пунктів ОТГ начальник відділу охорони земель та природо-заповідної справи Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації;

- Визначення меж та розроблення програми перспективних напрямків використання і охорони землі та інших природних ресурсів ОТГ – начальник управління охорони земель Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації.

28 квітня в Центрі відбувся короткостроковий семінар он-лайн для керівників служб персоналу структурних підрозділів облдержадміністрації, територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади України у Вінницькій області з питань діяльності служб персоналу в умовах реалізації Стратегії реформування державного управління. Навчання розпочав начальник Міжрегіонального управління Національного агентства України з питань державної служби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницьких областях, кандидат наук з державного управління з тематичної зустрічі: «Актуальні питання державної кадрової політики органів державної влади». Під час навчання розглянули наступні питання:

- Організація дистанційної роботи держаних службовців в умовах карантину;
- Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад;
- Дисциплінарні стягнення та порядок їх застосування.

28 квітня 2020 року, відбулося он-лайн навчання для відповідальних осіб за організацію та проведення публічних закупівель апарату облдержадміністрації, райдержадміністрацій, структурних підрозділів облдержадміністрації, виконавчого апарату обласної Ради, районних рад, міських рад міст обласного значення, об'єднаних територіальних громад. В ході навчання відбудуться тематичні зустрічі з фахівцями Департаменту фінансів облдержадміністрації та головою громадської організації «Філософія серця», регіональним координатором у [DOZORRO](#) . Під час навчання розглянули наступні питання:

- нормативно-правове регулювання публічних закупівель;
- нова редакція Закону України «Про публічні закупівлі»;
- юридична відповідальність у сфері публічних закупівель;
- особливості проведення спрощених та допорогових закупівель;
- практичне застосування системи електронних закупівель

PROZORRO.

28 квітня 2020 року в Центрі відбулося он-лайн навчання для керівників структурних підрозділів облдержадміністрації, територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, установ та організацій Вінницької області з питань запобігання та виявлення корупції. Навчання проводив завідувач сектору з питань запобігання корупції обласної державної адміністрації. Під час навчання розглянули наступні питання:

- фінансовий контроль, найбільш поширені помилки під час заповнення декларацій за 2019 рік;
- перевірка на своєчасність подання декларацій. Відповідальність;
- інститут захисту прав викривачів;

- порядок розгляду повідомлень про можливе вчинення корупційного правопорушення, правопорушення пов'язаного з корупцією та невиконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» в інший спосіб;
- організація проведення спеціальної перевірки відповідно до вимог Закону України «Про запобігання корупції» та перевірки відповідно до вимог Закону України «Про очищення влади».



## РОЗДІЛ 3

### РОЗМЕЖУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 3.1 Вплив розмежування компетенцій в управлінській команді на ефективність державної служби

Діяльність державних службовців включає в себе як діяльність з формування нормативно-правових та регулятивних актів, так і організаційно-правові дії щодо управління людськими і матеріальними ресурсами задля досягнення успіху державних проектів розвитку, спрямування діяльності всієї організаційної структури на реалізацію пріоритетів державної політики.

Сучасна організація управління трудовими ресурсами (Human Resource Management) в комплексі розглядає підбір, тренінг, адаптацію, мотивацію, дисципліну та етику поведінки персоналу. Виявимо ключові особливості управління персоналом, спираючись на процес розмежування компетенцій для забезпечення ефективних форм управлінської та організаційної діяльності в управлінській команді, оскільки від злагодженості і професійності її персоналу залежить якість надання управлінських та адміністративних послуг.

Управлінська компетенція передбачає розуміння організації, структури та методів управління, технології управлінської діяльності, ситуативного підходу до вибору оптимальних методів управлінської діяльності, стилю управлінської взаємодії, сучасних методів підбору керівників, оцінки їх ділових якостей, формування управлінських команд тощо (основи менеджменту, соціологія, психологія управління). Для державних службовців вона є спеціальною, що впливає з характеру їх професійної діяльності.

У межах цього виду професійної компетенції посадовці Центру мають бути знайомі з різними моделями та перспективними технологіями управління персоналом: сучасними методами підбору та професійної адаптації; системою



безперервного професійного зростання та розвитку творчої активності; комплексними методами управління трудовою мотивацією; основними методами і процедурами регулювання трудових відносин; проблемами ділової оцінки керівників та спеціалістів, формування «управлінських команд» тощо.

Потреби в новому осмисленні виробничої, соціальної, політичної діяльності в умовах швидких змін в суспільстві визначають статус управлінської діяльності як центрального об'єкта актуальних гуманітарних досліджень. Фахівці, що концентрують увагу на проблемах сучасного управління як трудової діяльності, відзначають кілька чинників, що впливають на потребу її переосмислення і введення нових уявлень. Основним з них виступає суттєва зміна соціокультурного контексту, в якому реалізується професійна і конкретна виробнича діяльність. Цей контекст визначається як гіперконкуренція, нестійкість систем в умовах переходів в рамках «довгих» і «коротких» циклів економічного, демографічного і культурного розвитку, як віртуалізація, глобалізація – тобто, описується характеристиками, що змушують по-новому визначати зміст і сутність професій, виробничих процесів, виявляти нові явища і нові завдання для діяльності управлінця. Фахівці Центру стверджують, що відбувається «розрив сучасності», який припиняє еволюційний розвиток уявлень про реальність, що свідчить про неможливість використання раніше усталених раціональних уявлень в галузі економіки, соціального будівництва, організації взаємодії, коли не ми рухаємося в майбутнє з минулого через сьогодні, а майбутнє саме рухається до нас.

Спираючись на класичні наукові роботи, визначимо специфіку управлінської праці в контексті компетенцій.

У Центрі виділяють дев'ятнадцять менеджерських компетенцій, зокрема: орієнтація на ефективність (перфекціонізм): бажання зробити щось найкраще; проактивність: намір почати дію, спрямовану на виконання завдання або запобігання виникненню проблеми; діагностичне використання концепцій: мислення, що дозволяє підбирати певні моделі і концепції для пояснення подій; прагнення впливати; впевненість у собі; використання усних презентацій:

ефективні комунікації; логічне мислення: розумовий процес, при якому одні події розглядаються в причинно-наслідковому зв'язку з іншими подіями; концептуалізація: здатність створити власну концепцію, що описує подія, явище; соціальний вплив: використання свого впливу для створення команди, альянсу, мережі, коаліції; позитивне ставлення: ділова довіра; управління груповим процесом (групова динаміка, командоутворення); точна самооцінка; розвиток інших; одноособове використання влади (директивність); спонтанність: здатність легко і вільно виражати себе в певних умовах; самоконтроль: підпорядкування власних бажань потребам справи; об'єктивність сприйняття (мінімізація стереотипності); внутрішня стійкість і адаптивність: вміння долати стрес, здорове розуміння змін; націленість на відносини: прагнення будувати відносини з оточуючими.

На тлі сучасних процесів глобалізації виникає феномен культурної компетенції, що означає здатність вивчення та розуміння різної культурної спадщини, мудрості і цінності, а також вміння ефективно спілкуватися і взаємодіяти з людьми, яка належить до різних культурних груп.

Мінливість зовнішнього середовища, яке тягне за собою необхідність перегляду стратегій, відмови від старих знань і засвоєння нових в стислі терміни, актуалізує таку комплексну компетенцію як управління змінами.

Ця спроможність важлива для працівників Центру, які постійно стикається з необхідністю управляти процесом впровадження змін на своєму рівні. Звідси можна зробити висновок, що технологія управління організаційними змінами має набувати статусу загального управлінського знання, а на практиці – вміння. Різноманіття точок зору забезпечує сприятливі умови для створення інтегральних моделей управлінських компетенцій. Прикладом такого підходу служить точка зору І. Адізеса, який у виданні «Ідеальний керівник» в рамках рольового підходу виділяє ролі:

- виробника результатів (експерт з цілеорієнтованим мисленням);
- адміністратора (контролер, педант, що приділяє пріоритетну увагу підтримці регламентів і правил);

– підприємця (генератор ідей з орієнтацією на зовнішнє середовище, візіонер);

– інтегратора (комунікатор з системним мисленням).

Між тим підкреслюється, що одна людина не може виконувати всі чотири ролі одночасно. Тому у менеджера виникає необхідність знання суті кожної ролі, розуміння своїх сильних і слабких сторін та залучення співробітників, здатних відмінно виконувати ті ролі, які не вдаються керівнику.

Наведений короткий огляд питання свідчить про відсутність єдиного стандартного набору управлінських компетенцій.

В умовах формування тенденцій спрощення і зменшення структурного й функціонального складу органів державної влади актуалізується питання запровадження ефективних організаційних форм і методів колективного управління. Тому вдосконалення роботи системи державної служби нерозривно пов'язане з командним підходом як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Адже управлінська команда державних службовців дає змогу значно покращити вирішення міжгалузевих управлінських проблем шляхом оптимізації прийняття державно-управлінських рішень і підвищення їх якості, забезпечує продуктивність, доцільність та результативність їх реалізації.

Управлінську команду ми розглядаємо як перманентний стан персоналу, який знаходиться в динаміці, у взаємодії в рамках компетенції завдання. У команду державні службовці збираються згідно з наявними у них компетентностями. Варіативність цієї команди ми пов'язуємо з професіоналізмом та елементами відповідальності, які беруть на себе члени цієї команди. Повноваження керівника в умовах існування управлінської команди не мають домінуючого значення оскільки в його діяльності починає переважати регулююча функція. За умови помилок у розмежуванні компетенцій повноважень і відповідальності, не може існувати ефективна управлінська команда. Тому завдання керівника органу влади будь-якого рівня полягає в організації чіткого розмежування повноважень між членами команди. Для того,



щоб команда ефективно функціонувала, всі її учасники повинні чітко усвідомлювати її структуру і своє місце в ній.

Кожна посада на будь-якому рівні державного органу висуває вимоги до особи. Той мінімум, який необхідний для виконання завдання. Може скластися так, що вимога посади не відповідає внутрішнім компетентностям державного службовця, в такому випадку особа буде неефективною на займаній посаді. У компетенції є свій компетенційний поріг, який дає змогу визначити затребуваність певного набору компетентностей особи на конкретному рівні посади в державному органі. Спроможність організувати на певному рівні якість надання послуг, результативність та особисту ефективність дає можливість стверджувати, що поріг компетенції було досягнуто і особа потрапляє в іншу компетенцію, іншої посади. Але коли компетенція вища ніж поріг, мова буде йти про рівень некомпетентності особи.

Такий підхід дає змогу усунути непродуктивність роботи в команді на державній службі та забезпечує якість надання управлінських та адміністративних послуг. Пропонуємо ввести поділ управлінських компетенцій керівника на чотири напрями:

- «A hard skills» – компетенції адміністратора, що включають традиційні управлінські функції (приклад: регламентація, планування, контроль);
- «Soft skills» – компетенції лідера, що включають навички впливу на мислення і поведінку підлеглих (приклад: командоутворення, мотивація, розвиток персоналу);
- «Self management» – компетенції управління власною ефективністю (емоційне лідерство, самоорганізація, підприємництво);
- «Complex skills» – складні, багаторівневі компетенції, пов'язані з впливом як на внутрішню, так і на зовнішнє середовище (стратегічне управління, управління інноваціями, управління змінами).

Здатності брати на себе відповідальність за реалізацію завдань компетенції, будь-то здатність виконувати адміністративні функції чи здатність



до управління власною ефективністю, це все виступає показником ефективності особи та його відповідності займаній посаді. Потенціал командної діяльності проявляється в успішному функціонуванні державної служби через розширення інноваційних здібностей її елементів шляхом створення творчої атмосфери, перетворення групи управлінців у колектив односторонців, які беруть на себе відповідальність за реалізацію державної політики разом з керівництвом.

От же, склад управлінської команди певного ієрархічного рівня органів державної влади, визначення притаманних лише цій команді ролей і позицій кожного разу вирішуються окремо та не мають універсальних рекомендацій. Унікальність пояснюється тим, що команда управлінців створюється не лише під виконання завдань і функцій органу виконавчої влади, його структури чи підрозділу, а й під конкретного керівника. Керівник виступає лідером управлінської команди і відіграє головну роль у її формуванні, приймаючи рішення стосовно неї. Звичайно, це покладає на нього додаткове психологічне навантаження, пов'язане з коригуванням власного стилю управління і спілкування, розвитком уміння делегувати повноваження і співвідповідальність, відмовою від надмірного опікування учасників команди на проміжних етапах роботи над конкретним завданням. Варіативність, яка пропонується для створення такої гнучкої команди, є також предметом ефективності, яку можна досягти на державній службі.

### 3.2 Відповідальність як визначальний чинник розмежування компетенції посад державних службовців в управлінській команді

Розглядаючи відповідальність як особливу компетентність державного службовця в нашому дослідженні ми припускаємо, що вона має загальний характер відповідальності громадянина. Відповідальність державного службовця трансформується в професійну відповідальність та ранжується через його професійні спроможності. Як і б технології організації діяльності не

застосовувалися – безвідповідальний працівник здатний зіпсувати результат, таким чином: по-перше, виникає потреба в оцінці рівня відповідальності працівника; по-друге, з'являється потреба в прогнозі наскільки відповідальною буде поведінка працівника в майбутньому; по-третє, виникає необхідність утворення інструментів впливу на підвищення рівня відповідальності особи в межах компетенції як по посаді, так і у команді, що залучається до управління.

Відповідальність стає фактором успішності державного службовця. Між тим, досі немає сталого уявлення і засобів розмежування відповідальності, наприклад, на зовнішню (делеговану, або самостійно взяту) та внутрішню. Зокрема, на наш погляд, важливо дати відповідь на такі питання: чи делегування повноважень та частково виконана робота впливає на рівень відповідальності у керівника та його заступника, чи делегується вона в повному обсязі; де межа особистого обов'язку та колективної відповідальності; чи можна спрогнозувати рівень відповідальності як особистісної характеристики. Наукове обґрунтування аспектів проявів і впливу на категорію відповідальності дозволить розглядати їх як інструмент визначення посадової регламентації повноважень державних службовців.

В цілому, рівень відповідальності державного службовця оцінюється за наслідками його діяльності, але для практичних цілей управління потрібно знати велику кількість параметрів та властивостей, якими цей рівень визначається.

В основу нашого дослідження пропонується покласти комплексний підхід до відповідальності державного службовця, який, на наш погляд, зумовлює розгляд цієї якості як: «особистісну характеристику»; «юридичну категорію» та «міру компетенції на посаді».

Категорія «відповідальність» використовується для характеристики різних явищ і для опису різних сторін поведінки суб'єктів

Категорія «відповідальність» характеризує відносини між особистістю і суспільством з точки зору свідомого здійснення пред'явлених до них взаємних вимог.

Саме таке розуміння кореспондується з нашим уявленням про діяльність державних службовців при наданні адміністративних послуг, регулювання яких визначає Закон України «Про адміністративні послуги».

Таким чином, відповідальність на рівні інших компетентностей складає основу для забезпечення якості надання послуги і детермінується відповідно до складових методики (алгоритму), в яких задіється вся команда, відповідальна за результативність відповідного інституту влади.

Перш за все, соціальна відповідальність розглядається як відображення об'єктивно існуючої потреби упорядкування дій всіх індивідів у процесі їх діяльності. Як соціальне явище відповідальність була історично першим і довгий час єдиним регулятором людської поведінки та діяльності. Будь-який вид відповідальності має своє глибоке соціальне коріння. Для того, щоб з'ясувати зміст та структуру соціально-психологічних засад відповідальності, необхідно розглянути її в системі відношення «індивід – група – колектив».

Відповідальність як внутрішня особливість індивіда – складне в структурному відношенні явище. Воно включає: а) усвідомлення необхідності діяти згідно з суспільними вимогами та нормами як соціальними цінностями; б) усвідомлення своєї соціальної цінності і суспільної ролі; в) передбачення наслідків вибору рішення, дій; г) критичність і постійний контроль за своїми діями, нагляд за їх наслідками для інших; д) реалізацію в об'єктивному світі; є) самооцінку; ж) готовність відповідати за свої вчинки; з) соціально - відповідальну діяльність.

Колективна, групова відповідальність становить цілісну систему відносин, її соціально-психологічні засади – це сукупність взаємопов'язаних компонентів, серед яких можна виділити такі, як загальна позиція, здатність до ідентифікації, взаємне прийняття ролей.

Головною об'єктивною підставою соціальної відповідальності з точки зору соціального регулювання є нормативний метод регулювання і охорони суспільних відносин, оскільки взаємні обов'язки суб'єктів в суспільстві виражаються і закріплюються в соціальних нормах. Але ототожнювати



відповідальність з соціальною нормою не можна, оскільки соціальна відповідальність виконує функцію соціального контролю за виконанням норми, гарантує виконання запрограмованих соціальною нормою взаємних обов'язків учасників соціальних відносин.

Соціальна відповідальність є центральною ланкою механізму, який забезпечує усунення неузгодженості, дезорганізації в суспільному житті, вирішення суперечностей та конфліктів між учасниками суспільних відносин на підставі забезпечення нормативного регулювання цих відносин.

В загальному вигляді механізм соціальної відповідальності діє за принципом «соціальна норма – поведінка – оцінка – відповідальність», який заснований на необхідності приймати такі рішення та робити такі вчинки, в яких погоджуються інтереси суб'єкта з інтересами інших людей, груп, класу, суспільства.

Соціальний характер відповідальності, таким чином, є виразом здатності індивіда бути особистістю, яка усвідомлює сенс свого життя і грає в ньому активну роль.

Виділяють наступні види соціальної відповідальності: моральна, що представляє внутрішні переживання особи за свої вчинки; правова відповідальність, яка виражає юридичну оцінку дій; професійна, пов'язана з творчою реалізацією особи своєї професійної ролі.

Соціальна роль прямо впливає на рівень і якість зовнішньої відповідальності особи, у той час коли вона виконує свої обов'язки. Її зовнішня відповідальність сформована в системі координат цінностей тієї соціальної групи, в тому числі того колективу і організації в якій вона працює. Соціальна роль державного службовця ускладнюється, оскільки вона за своєю суттю не тільки має формуватися суспільством, а ще й обслуговувати його вимоги. Між тим, внаслідок певних непослідовних соціально-історичних трансформацій в Україні система координат цінностей державних службовців здебільшого не відповідає тим вимогам, які на неї покладає суспільство.

Кожна ситуація вибудовує низку вимог до поведінки і дій особистості,



чим і визначається її специфіка. Специфіка ситуації ініціює особистісні характеристики, прояв яких є необхідним для виконання вимог ситуації. Як стійка характеристика особистості або як форма поведінки, відповідальність може бути випробувана і зрозуміла через сукупність різних ситуацій, які вимагають відповідної реалізації.

У кожної людини виникає певний «набір» життєвих ситуацій, в яких вона здатна чи не здатна реалізовувати відповідальну поведінку. Особа з адекватним рівнем відповідальності, візьме відповідальність тільки в тих ситуаціях, в яких вона здатна щось змінити. Неконструктивною і неадекватною буде поведінка людини, яка у всіх ситуаціях при будь-яких умовах почуває себе особисто - відповідальною або постійно делегує відповідальність іншим особам.

Сутність поняття відповідальності є категорією етики і права, що відображає особливе соціальне і морально-правове ставлення особи до суспільства, яке характеризується виконанням свого морального обов'язку і правових норм; здатністю людини свідомо (добровільно) виконувати певні вимоги і здійснювати поставлені перед нею завдання.

Соціальна відповідальність виникає тоді, коли поведінка індивіда має суспільне значення та регулюється соціальними нормами. У процесі розвитку суспільства складаються відповідні відносини між людьми у вигляді взаємних прав та обов'язків. Ці норми неоднакові і виступають як звичаї, традиції, табу тощо. Ще у додержавному суспільстві їх порушення розглядалося як посягання на інтереси роду чи племені та підлягало негайному осуду. Вже тоді мала місце відповідальність індивіда.

Розглядаючи відповідальність як особистісну характеристику, можна запропонувати наступне визначення «відповідальності державного службовця»: це усвідомлення індивідом свого обов'язку перед суспільством, а також розуміння у світлі цього обов'язку суті і значення своїх вчинків та необхідності їх узгодження з обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

Одним із найгостріших питань при обговоренні проблеми професійної

відповідальності є питання про компетенцію і повноваження конкретної особи, детерміновані її професійною роллю. Працівник може бути професійно відповідальним тільки за те, на що у нього є повноваження. В той же час, наявність будь-яких повноважень повинна породжувати відповідальність. Таким чином, межі професійної відповідальності детермінуються повноваженнями, якими наділений той або інший суб'єкт діяльності.

Під повноваженнями розуміють органічне право використовувати ресурси організації і направляти зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Це відображено в старій військовій приказці – «честь віддається мундиру, а не людині». Коли особа змінює роботу, вона втрачає повноваження старої посади та отримує повноваження нової, але не втрачає професійної відповідальності.

Якщо повноваження перевищують відповідальність, відкривається свобода для адміністративного свавілля, оскільки багато дій керівників можуть залишатися безкарними. Зворотній ж бік ситуації призводить до паралічу активної діяльності через страх негативних наслідків для себе. Тому відповідність повноважень та відповідальності в кожній ланці управлінської структури є однією з найважливіших умов її нормального функціонування.

Коло відповідальності можна визначити як список доручених або взятих на себе справ, результат опрацювання яких визначає і міру відповідальності, тобто скільки і чим особа готова звітувати. Об'єднання кола відповідальності та міри відповідальності створює об'єм відповідальності.

Будемо вважати, що відповідальність державних службовців в процесі реалізації державно-службових відносин – це забезпечення досягнення потрібного результату в будь-якій справі або готовність відповідати за відсутність результату та понести за це покарання.

Відповідальність фіксує особливу залежність індивіда від суспільства і держави через: формування необхідних компетентностей (вміння виконувати певні функції); можливість застосування особистих компетентностей в рамках

професії; зміну внутрішньо групових професійних статусів у зв'язку з розвитком компетентності (соціально-професійна динаміка та мобільність); соціальну цінність (значимість) виконуваної справи; матеріальне становище; соціальну захищеність.

Соціальна відповідальність державного службовця передбачає наявність взаємних відносин між суб'єктом і інстанцією: не тільки суб'єкт відповідає перед інстанцією, а й інстанція несе обов'язкову відповідальність перед суб'єктом для створення умов для виконання покладених на нього обов'язків.

Соціальна відповідальність, з одного боку, існує як об'єктивна якість соціального статусу, регульованого зовнішніми нормами (повинність), з іншого – переломлюється в суб'єктивній мотивації виконання накладених статусом функцій (обов'язок).

З позицій професійної діяльності відповідальність визначає співвідношення реального та очікуваного результату, а також повноту використання працівником наявних можливостей.

Особливості діяльності посадовця визначаються відповідно до виду і рівня посади у структурі державного органу, установи чи іншої організації.

Одні службовці беруть участь у всіх стадіях управлінського процесу, а інші – є учасниками лише деяких з них. При характеристиці діяльності службовця необхідно врахувати наступні моменти: юридичну значимість виконуваних функцій; характер та обсяг повноважень; наявність розпорядчих повноважень; види і форми державної діяльності; значення у реалізації функцій органів; характер взаємовідносин між службовцями; ступінь самостійності у здійсненні наданих повноважень. Необхідною ознакою у визначенні ролі особи у виконанні службових завдань є наявність владних повноважень. Взагалі, владу розглядають у різних аспектах, зокрема у соціальному, психологічному, гносеологічному, організаційному, політичному. При проведенні характеристики статусу службовця, слід звернути увагу на організаційно-правовий аспект влади. У цьому розумінні її визначають, як спосіб нав'язувати свою волю іншим суб'єктам та скеровувати їх поведінку і дії у напрямі, який



визначений відповідно до правових норм.

Важливе значення для з'ясування ролі та статусу посадової особи в сфері державного управління, як суб'єкта відповідальності, має їх поділ на види. З цією метою проводять класифікацію, яка полягає у систематизованому розподілі за видами предметів, що досліджуються, для встановлення певного зв'язку між ними, виявлення закономірностей, яким вони підпорядковуються.

Класифікація посадових осіб дає можливість: визначити службово - правовий рівень посадової особи серед інших службовців; визначити обсяг службових повноважень; встановити умови та порядок проходження служби і службової кар'єри; забезпечити найбільш раціональне і ефективне вирішення структурно-штатних питань у державних органах; вирішити питання кадрового забезпечення і підвищення їх професійної компетентності.

Традиційною в сфері державної служби стала класифікація службовців залучена з адміністративного права, зокрема за такими критеріями як: вид (форма) діяльності службовців; обсяг службових повноважень; сфера діяльності службовців.

Службова діяльність не обмежується лише службою в державних органах та їх апараті. За цим критерієм класифікацію слід продовжити і виділити посадових осіб органів місцевого самоврядування. Державний службовець забезпечує реалізацію компетенції будь-якої організації, її функціональне призначення обумовлене цілями і завданнями відповідних органів. Внаслідок такого взаємозв'язку формується відповідний тип публічно-службових відносин, що визначає адміністративно-правовий статус службовця.

В Україні прийнято декілька десятків законодавчих актів, які визначають правові, економічні та організаційні основи окремих видів служби. Особливо зросла кількість таких актів щодо врегулювання цивільної служби (наприклад, державної ветеринарної медицини, державної санітарно-епідеміологічної служби, національної гідрометеорологічної служби, державної геологічної служби та ін.). Прийняття відповідних законів свідчить про єдину правову природу цих видів служби і визначає публічно-правовий характер



управлінських функцій осіб, які спрямовані на виконання завдань держави у відповідній сфері суспільного життя.

З метою виявлення ролі кожної групи посадових осіб в управлінському процесі, необхідним є встановлення властивих лише їй ознак. До посадових осіб, у першу чергу, належить керівний склад державних органів та їх апарату, органів місцевого самоврядування та їх апарату, який покликаний здійснювати управління відповідною структурою і створювати належні умови для її безперервної діяльності.

Керівна посада підтримує необхідний організаційно-функціональний зв'язок у відповідній структурній одиниці, а керівник наділений найбільшим обсягом повноважень по виконанню управлінських завдань та функцій. Керівник є суб'єктом внутрішньо-організаційних управлінських відносин, а також забезпечує зовнішнє представництво організаційної структури чи її окремого підрозділу. Враховуючи особливості правового статусу керівників, їх відносять до головних суб'єктів управління.

Службовець, який займає керівну посаду, завжди є посадовою особою.

За керівною посадою нормативно-правовими актами закріплено коло службових повноважень, які забезпечують здійснення управлінських функцій. Для здійснення управління відповідною організаційною структурою керівник наділяється правом вчиняти службові дії, які спричиняють правові наслідки для підлеглих по службі осіб.

Таким чином, керівником є службовець, який займає керівну посаду, і на якого у нормативному порядку покладено здійснення організаційно - розпорядчих функцій по управлінню, а також здійснення функцій представництва організаційної структури у зовнішньо-правових відносинах, і який несе персональну відповідальність за реалізацію її завдань і функцій.

Обсяг повноважень посадових осіб залежить не тільки від виду посади, але і виду та завдань служби. Ієрархічна побудова системи державних органів зумовлює право посадових осіб державних органів здійснювати управління не тільки відповідним органом, але й іншими суб'єктами, що перебувають у

підпорядкуванні.

Градація посадових осіб за обсягом повноважень дозволяє визначити коло службових завдань і межі адміністративного розсуду у діяльності посадових осіб, що повинно стати умовою виявлення всіх можливих форм і способів виконання службових обов'язків та забезпечення реалізації і захисту прав та законних інтересів громадян. Це сприятиме встановленню диференційованого підходу до: визначення обсягів відповідальності, встановлення спроможності брати на себе відповідальність професійного виконання завдань і функцій (виступати професійним лідером у прийнятті рішень в межах компетенції органу/підрозділу), застосування щодо посадових осіб заходів юридичної відповідальності.

Підсумовуючи наведений аналіз, можна дійти висновку, що рівень відповідальності особи може стати основою при розподілі працівників на посадах, і його визначення є актуальним не лише на перших етапах, коли особа ще лише претендент на посаду, але й при прогнозуванні на майбутнє – наскільки відповідальною буде поведінка працівника при виконанні посадових обов'язків. Бо з часом, під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, можуть змінюватись як особа, так і вимоги до займаної нею посади. Відповідальність не є сталою категорією, і той рівень відповідальності, який був достатній вчора, може вже не відповідати вимогам сьогодні.

З огляду на це пропонуємо розглядати відповідальність державного службовця як категорію, яка відмінна від існуючої за наявності нової особливої характеристики трансформації одного виду відповідальності в інший, виходячи з обставин його професійної діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо розмежування компетенцій державних службовців на засадах трансформації одного виду їхньої відповідальності в інший виходячи з обставин їхньої професійної діяльності. Отримані в процесі дослідження результати, реалізовані мета і завдання дають підстави сформулювати такі висновки і рекомендації.

1. У процесі аналізу зарубіжної практики виявлено та узагальнено існуючі підходи щодо застосування типових моделей компетентності: поведінковий (американський), функціональний (англійський), індивідуальний (французький) і комплексний (німецький). Поєднання їх ознак дало змогу віднести до складових елементів компетентності особи – державного службовця: особистісні риси – індивідуальні характеристики співробітника, що визначають його схильність до тієї чи іншої діяльності; знання – сукупність відомостей, необхідних для виконання роботи; вміння і навички (досвід) – володіння засобами і методами виконання певного завдання; цінності – глибокі переконання, що визначають дії і судження в різних ситуаціях; зусилля – свідоме доповнення ментальних і фізичних ресурсів у певному напрямі; особливості поведінки – видимі форми дій, що здійснюються для виконання завдань. Обґрунтовано, що компетентність державного службовця – це комплексна характеристика, яка включає ціннісний та поведінковий компоненти.

На підставі розгляду наведених ознак складових компетентності в комплексі з вимогами до організації та функціонування державної служби в процесі дослідження було сформульовано визначення поняття «компетентнісний підхід у державній службі», під який маєтись на увазі розкриття бажаного результату конкретного державного органу через



сукупність персоналізованих компетенцій, якими наділяється службовець із необхідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи і рівнем володіння цінностями, спеціальними знаннями, уміннями та навичками, в межах функцій і повноважень, закріплених за займаною ним посадою. Компетентнісний підхід створює підґрунтя для забезпечення професіоналізму на державній службі шляхом трансформації його базових ознак у стандарти діяльності державних службовців-професіоналів.

Для визначення поняття «компетентнісний підхід у державній службі» було розмежовано поняття «компетенції» та «компетентності». Під «компетенцією державного службовця» розуміються задана норма, вимога при доборі на державну службу кандидата, право на здійснення державним службовцем певної дії, а під його «компетентністю» – сформована якість, результат діяльності, рівень інтелектуального, психологічного та функціонального стану державного службовця, що характеризує його спроможність у певній сфері професійної діяльності. Запропоновано дефініцію поняття «компетенційна відповідальність державного службовця», яке розглядається як комплексний показник, що об'єднує різні види відповідальності в єдине ціле і залежить від рівня посади, особистих лідерських установок та характеристик професійної спроможності особи, яка займає посаду в конкретному державному органі.

2. Розкрито зміст складових відповідальності державного службовця, для чого здійснено класифікацію управлінських компетенцій керівника шляхом введення їх поділу на базові напрями:

- компетенції адміністратора (*hard compéte*nce) – здатності виконувати адміністративні функції (планування, контроль, регламентацію);
- компетенції лідера (*soft compéte*nce) – здатності впливати на мислення і поведінку підлеглих (здатність до мотивування, навчання, командоутворення);
- компетенції управління власною ефективністю (*self management*) – здатності до самоорганізації, саморозвитку;



– складні, багаторівневі компетенції (complex compétence) – здатності впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище (стратегічне управління, управління інноваціями, управління змінами та ін.).

Запропоновано вимірювати сукупність ознак відповідальності як похідну від сукупності професійно значимих параметрів професійної компетентності державного службовця, що свідчить про його здатність до виконання управлінських завдань.

Установлено факт трансформації одного виду відповідальності в інший та визнано доцільним розглядати комплекс складових відповідальності особи по посаді та в управлінській команді шляхом розкриття:

– особистісної характеристики – готовності особи з високим рівнем самореалізації, для якої соціальні вимоги і моральні приписи є внутрішніми регуляторами її діяльності і поведінки, свідомо відповідати за прийняті нею рішення;

– юридичної категорії – регламентованої правовими нормами реакції з боку уповноважених суб'єктів на дії державного службовця під час здійснення ним своїх повноважень, що проявляються в недотриманні встановлених Конституцією України, законами України та підзаконними нормативно-правовими актами заборон і виражається в застосуванні до осіб, які вчинили такі дії (чи бездіяльність), засобів впливу згідно із законодавством України;

– міри компетенції по посаді – спроможності конкретного працівника забезпечувати ефективне функціонування державного органу, в межах якого він виконує свої посадові обов'язки, за умови належної організації праці в державному органі та надання державному службовцеві необхідних і достатніх прав для виконання посадових обов'язків.

Обґрунтовано необхідність розмежування компетенцій державних службовців на основі застосування моделі. Як таку модель (у структурному аспекті) запропоновано застосовувати паспорт посади державного службовця, в який як доповнення до знанневої складової (знання, вміння, навички) включено компетенцію посади державного службовця відносно етапів прийняття

управлінських рішень або надання публічної послуги. Паспорт посади є підставою для визначення етапів управління людськими ресурсами: планування людських ресурсів, організації набору та відбору персоналу, встановлення заробітної плати, професійної орієнтації і адаптації, оцінки трудової діяльності, мотивації та навчання. Новацією моделі (у функціональному аспекті) є встановлення чітких зв'язків між компетентностями та результатами діяльності державних службовців. Відмінність підходу до побудови моделі розмежування компетенцій від існуючих підходів пов'язана з визначенням якості результату діяльності державних службовців, який очікується від особи на посаді, з характеристиками ідентифікації результатів управлінської та/чи адміністративної послуги.

Критеріями розмежування компетенцій посади державних службовців запропоновано вважати: завдання державного службовця, за допомогою яких можна відрізнити вказану посаду від інших посад, які існують в органі державної влади; рівні кваліфікації, накопичений досвід та характеристику вмінь, які повинен мати працівник для належної реалізації послуги, передбаченої регламентом надання послуги, відповідно до якого посадовець отримує свою компетенцію і проявляє професійні якості.

Визначено складові процесу розмежування компетенцій державних службовців для організації раціональних державно-службових відносин, що забезпечують очікувану результативність діяльності, зокрема: тестування на відповідність наявної компетентності особи виконувати професійні завдання по посаді з урахуванням вимог до результату її діяльності, вивчення попереднього досвіду і отриманих особистих здобутків та результатів, а також ефективності роботи державного службовця з урахуванням документальної бази і зафіксованого відхилення від порядків надання послуг, проведення моніторингу його поточної роботи. Особливістю компетентісного підходу є те, що в ньому сфокусовано увагу на реальних результатах діяльності, а не на освіті і стажі; на поведінці, а не на інструктивних приписах; на діях, а не на статусі або завданнях. Введення компетентісного підходу покликане змістити

акцент зі сталої виконавчої позиції державних службовців на їх орієнтацію, пов'язану з розвитком самостійності і відповідальності, що закладає основи для відмови від бюрократичного підходу «за правилами» і впровадження організаційної культури «з людським обличчям».

3. Розроблено програму підвищення кваліфікації державних службовців. Програмою передбачено застосування компетенційної відповідальності державних службовців для формування та виміру управлінської компетенції осіб. Програма спрямована на формування вміння аналізувати відповідальну поведінку державного службовця; визначати соціально-психологічні чинники, що впливають на розвиток їхньої професійної, соціальної, моральної, юридичної відповідальності, методологічні основи підвищення рівня відповідальності при взаємодії з працедавцями, всередині професійного співтовариства, із суспільством; аналізувати результативність діяльності політичних лідерів та державних службовців через фактор їх відповідальності. У програмі систематизовано виклад теоретичних і практичних питань, пов'язаних із забезпеченням набуття слухачами умінь і знань у галузі формування й розвитку відповідальності державних службовців.

4. За результатами дослідження сформульовано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення роботи державних службовців та гармонізації процесу діяльності державних органів. Зокрема, запропоновано:

Кабінету Міністрів України розглянути можливість:

– розроблення та ухвалення типового положення про паспорт посади державного службовця з метою забезпечення зв'язку між компетентностями та результатами діяльності державних службовців;

упровадження в практику діяльності відповідних підрозділів державних органів дієвих процедур оціночного моніторингу якості надання публічних послуг; налагодження чіткої системи реагування на дублювання компетенцій державних службовців і раціоналізації алгоритмів адміністративної та управлінської послуги; зниження втрат часу на непродуктивні дії державних службовців за рахунок установлення чітких зв'язків відповідальності



державного службовця зі змістом завдань та доручень відповідно до наявного нормативно-правового поля, яке окреслює компетенцію цього державного органу;

Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців розглянути рекомендації щодо модернізації нормативної частини магістерських програм підготовки у сфері публічного управління і адміністрування в контексті впровадження модуля дисципліни «Компетенційна відповідальність управлінців», що забезпечить систематизоване викладення теоретичних і практичних питань, пов'язаних із набуттям слухачами вмінь і знань у галузі формування й розвитку відповідальності державних службовців.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ [Електронний ресурс] Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>. – Назва з екрану.
2. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : Постанова Кабінету Міністрів України, Постанова, Програма 13.05.2013 № 350 [Електронний ресурс] Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>. – Назва з екрану.
3. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 09.12.2010 № 1085/2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010>. – Назва з екрану.
4. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>. – Назва з екрану.
5. Андріїв М. М. Узгодження компетенцій органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади в контексті публічного управління. *Демократичне врядування*. 2019. № 23. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/181486/182718>.
6. Бабчинська О. І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 110 с. + Електронна копія.
7. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 254 с.
8. Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.

9. Березюк С. В., Дмитренко Я. О. Публічні адміністрації: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічні механізми стимулювання соціально-економічного розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 22-23 листопада 2013 р. м. Ужгород / Ужгородський національний університет ; за заг. ред. М. М. Палінчак. Херсон, 2013. № Ч. 1. С.58–60.
10. Губська О. Специфіка та зміст працевлаштування державних службовців в Україні: стадії, сторони та складові елементи правовідносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 121–126.
11. Квітка С. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 4. С. 5–16.
12. Кельман М. С. Загальна теорія держави і права : підручник. Київ : Кондор, 2016. 716 с.
13. Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 349–357.
14. Колісніченко Н. І., Романенко Т. Рівень володіння іноземною мовою здобувачів спеціальності "публічне управління та адміністрування": шляхи визначення та оцінки (на прикладі ОРІДУ НАДУ при президентіві України). *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. Т.1 №81. С. 107–111. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/201824/201782>.
15. Костира І. Моделювання підготовки та професійної діяльності майбутнього фахівця-лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2019. № 2. С. 100–107.
16. Коцалап С. О., Припотень В. Ю. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. *Економіка, фінанси, право*. 2015. №7. С.11–16.
17. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 293 с.

18. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2019. 268 с.
19. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. № 24. URL: <http://dv.lvivacademy.com/article/view/198740/199083>.
20. Ломачевська Г. Г., Соколовська В. В. Роль керівника в процесі формування команди проекту. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 808–812.
21. Малаканова Л., Сорокіна Г. Духовна культура управлінця як компонент його професійної культури. *Витоки педагогічної майстерності* : збірник наукових праць. Полтава, 2015. С. 190–193. (Педагогічні науки).
22. Мельничук Т. П. Проблемні питання класифікації посад публічних службовців: зарубіжна та вітчизняна практика. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/102.pdf).
23. Менеджмент у державному управлінні : особлива частина : навч. посіб. / [В. П. Петков, С. В. Петков, Л. Р. Наливайко, О. Г. Комісаров, М. В. Беляєва, Р. В. Алієв, Д. В. Лісний] ; за заг. ред. В. П. Петкова. Електронні дані. Київ : КНТ, 2012. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Menedzh\\_derzh\\_upr\\_osobliva\\_Petkov\\_2012.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Menedzh_derzh_upr_osobliva_Petkov_2012.pdf).
24. Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.
25. Мідляр А. К. Корпоративна культура як віддзеркалення характеру керівника. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 1. С. 340–346.
26. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 404 с.



27. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2018. 548 с.
28. Наливайко Л., Чепік - Т. Транспарентність публічної влади: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Право України*. 2015. №6. С.148–156.
29. Нікольський С. Формування позитивного іміджу посадовця органу публічної влади. *Казна України*. 2019. № 4. С. 28–30.
30. Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 36–46.
31. Осипов Д. Теоретико-практичні основи діяльності керівника у формуванні та оцінюванні професійних інтересів публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 71–80.
32. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.
33. Печенкін І. Цифровізація публічного управління та вдосконалення правових норм оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 81–91.
34. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. Дніпро : Гельветика, 2017. 404 с.
35. Пухтинський М. Пріоритетні напрями конституційного, політико-правового оновлення публічної влади, врядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 6-7. С. 28–37.
36. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
37. Розмаріцина Н. А. Контроль за наданням адміністративних послуг в умовах реформування органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/102.pdf).



38. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Трансформація публічної служби України в інститут суспільної взаємодії в умовах глобальної світової кризи. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 3. С. 92–109.
39. Серьогіна Т. Нормативне забезпечення інституту звернення в системі надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 12. С. 6–15.
40. Сичова Н. В., Гайдай Ю. В., Ракша Н. В. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2017. 91 с.
41. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf).
42. Сухоребра Т. І. Децентралізація публічної влади: теоретичні аспекти та законодавче регулювання. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2017. № Ч.ІІ. С. 373–380.
43. Тимошук В. Запровадження загальної адміністративної процедури як напрям реформування публічної влади. *Право України*. 2018. № 11. С. 105–118.
44. Цаплюк Я. О., Боковець В. В. Авторитет керівника як елемент ефективного впливу на підлеглих. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 537–541.
45. Шемчушенко Ю., Пухтинський М. Проблеми децентралізації публічної влади в контексті підвищення її ефективності. *Право України*. 2015. №5. С.28–38.
46. Шпекторенко І. Евристичні можливості блокового підходу у формуванні структури управлінської діяльності публічного службовця. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7. С. 38–48.
47. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с. + Електронна копія.

48. Ющик О. Загальні теоретико - методологічні питання ефективного державного управління. *Право України*. 2015. №5. С.17–27.
49. Як співробітники оцінюють свої начальників та на що готові заради керівної посади?. *Страхова справа*. 2019. № 2. С. 38.
50. Mielonen J. Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Universitatis Lappeenranta, 2011.



