

**Київський національний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Вплив потенціалу особистості лідера на ефективність управлінської діяльності»**

(за матеріалами Жмеринської районної державної адміністрації  
Вінницької області, м. Жмеринка Вінницької області)

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

Домбровської  
Олени  
Костянтинівни

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Махначова  
Наталя  
Михайлівна

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

Ніколіна  
Ірина  
Іванівна

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ПРОБЛЕМУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	6
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ ЛІДЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЖМЕРИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	14
2.1. Організаційна характеристика та аналіз діяльності Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області	14
2.2. Аналіз лідерських якостей голови та працівників Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області	24
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	34
3.1. Пропозиції щодо відбору керівників органів державної влади за критеріями професійно-значимих лідерських якостей	34
3.2. Діагностика потенціалу лідерства на державній службі для підвищення ефективності управлінської діяльності в Жмеринській районній державній адміністрації Вінницької області	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах докорінного реформування державного управління в Україні велике значення приділяється проблемі розвитку державної служби, наближення її до європейських стандартів. У постійно мінливому середовищі, яке потребує інновацій та ефективної діяльності, особливо важливим є поняття лідерства. Від ефективності управлінських дій публічних лідерів залежить функціонування різних соціальних структур і суспільства в цілому. Проблема лідерства для сучасного українського суспільства, що зміцнює демократичні цінності, представляє особливий інтерес.

Серед основних стратегічних цілей реалізації державної кадрової політики України є підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної реформи публічної влади та економічних реформ. В умовах активізації процесів суспільної трансформації, європейської інтеграції та формування умов сталого економічного розвитку стає нагальним питання удосконалення та розвитку лідерських та управлінських навичок державних службовців з метою забезпечення оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають.

Феномен лідерства в організації у свій час досліджували: І. Адізес, Б. Басс, О. Виханський, Р. Дафт, Д. Коттер, М. Мескон, А. Наумов, С. Роббинс, Ф. Тейлор, С. Филонович, Е. Яхонтова, а також до вивчення питань лідерства на державній службі долучались Л. Бізо, Є. Барань, І. Ібрагімова, О. Кікоть, В. Князев, Т. Кравченко, А. Ліпенцев, Н. Махначова, В. Толкованов та ін.

*Гіпотезою дослідження є* припущення, що процес розвитку лідерства керівників органів виконавчої влади за критеріями професійно-значимих лідерських якостей підвищуватиме ефективність державної служби в Україні.

*Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад розвитку лідерства на державній службі та впливу потенціалу особистості лідера на ефективність управлінської діяльності.*

*Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження:*

- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження та проаналізувати стан наукового осмислення проблеми розвитку лідерства в органах державної влади;
- дослідити нормативно-правове підґрунтя розвитку лідерства та виявити соціально обумовлену сукупність чинників, що визначають розвиток лідерства на державній службі України;
- представити організаційну характеристику та аналіз діяльності Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області;
- провести типологічний аналіз, спрямований на визначення типів лідерів на державній службі;
- промоніторити наявність лідерських якостей у голови та працівників Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області та їх вплив на діяльність органу влади;
- обґрунтувати моделі та процедури діагностики та розвитку лідерства на державній службі;
- розробити пропозиції щодо відбору керівників органів державної влади за критеріями професійно-значимих лідерських якостей на прикладі Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області.

*Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері державної служби.*

*Предмет дослідження – процес розвитку лідерських якостей керівників органів виконавчої влади та їх вплив на ефективність державної служби.*

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження виступає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: діалектичний, метод системного аналізу, структурно-функціональний, метод сходження від абстрактного до конкретного, дедуктивний метод, формально-

логічний метод тлумачення правових норм, метод моделювання, спеціальні соціологічні та психологічні методи.

*Наукова новизна* полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні концептуальних засад розвитку лідерства на державній службі в умовах її реформування та розробці пропозицій щодо його удосконалення з метою підвищення ефективності державної служби. Дістали подальшого розвитку теоретичні підходи до інтерпретації організаційного розвитку державної служби України; класифікації лідерства, зокрема визначені та систематизовані типи лідерства державних службовців; розроблено модель процесу підготовки управлінських лідерів Жмеринської РДА.

*Інформаційну базу* становлять положення про апарат Жмеринської районної державної адміністрації, штатний розпис на 2019 рік апарату Жмеринської райдержадміністрації, аналітична інформація за 2017-2019 р.р. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові доробки українських і закордонних вчених з проблем розвитку лідерського потенціалу на державній службі; законодавчі і нормативні акти України, а також міжнародні документи, ратифіковані Україною.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні положення кваліфікаційної роботи обговорювалися на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 23.04.2020) та VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ, 08.10.2020). За результатами дослідження опубліковано 2 наукові статті.

Робота містить 51 сторінку тексту, 3 таблиці та 14 рисунків, 3 додатки. У кваліфікаційній роботі використано 52 літературних джерела.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ПРОБЛЕМУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Нагальність реалізації завдань «Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» [5] обумовлює потребу у дослідженні теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів розвитку лідерства і підвищення ефективності HR-процесів у органах публічної влади для переорієнтації діяльності державних службовців на надання якісних послуг громадянам. Успішність здійснення реформ в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників у державних установах та організаціях різних форм власності здійснювати управлінське лідерство та створювати організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки, яка дасть змогу забезпечити високу якість послуг.

Наведемо деякі з визначень поняття «лідерство»:

- ведуча роль окремої особистості або соціальної групи, обумовлене більш ефективними результатами діяльності;
- це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
- процес впливу, під час якого індивіди своїми діями сприяють просуванню групи до загальної мети;
- це процес впливу і підтримки індивідом інших людей, спрямованих на досягнення цілей;
- взаємовідносини між лідером та членами групи, які здійснюють вплив один на одного і прагнуть спільно до реальних змін і досягнення результатів, які відображають спільні цілі;
- взаємодія між членами групи. Лідери – це люди, чиї дії впливають на поведінку інших людей у більшій мірі, ніж дії інших людей впливають на них самих [36].

Лідерство також слід розглядати як стан, процес та команду (рис. 1.1.).

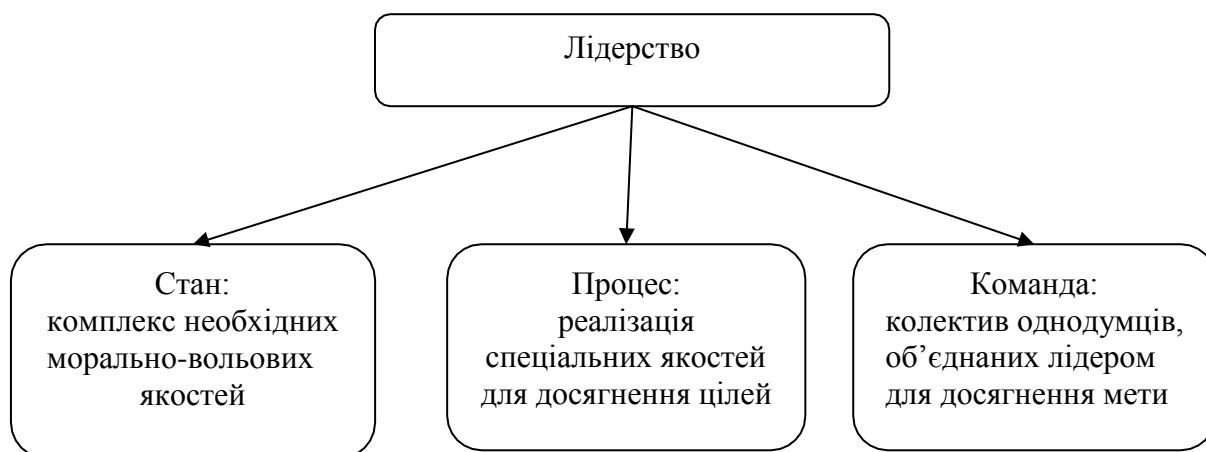


Рисунок 1.1 – Багатоаспектність лідерства

Тобто, лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних [36].

Автори теорії «резонансного лідерства» Р. Бояцис та Е. Макки [36] продовжили вивчення аспектів, які підсилюють та дозволяють практично реалізувати концепцію «емоційного інтелекту» та «емоційного лідерства» в управлінні людьми, командами та організаціями. Розроблена стратегія «резонансного лідерства» полягає у здатності лідера викликати в людей потужний емоційний резонанс. Базовими вважаються три компоненти: активність свідомості, оптимізм та емпатія. Разом ці три якості допомагають створювати сприятливий (гармонійний) емоційний клімат в організації, а також «дозволяють керівникам протидіяти руйнівному впливу управлінського стресу і підтримувати високий є лідерський потенціал» [36] (рис. 1.2.)



Рисунок 1.2 – Резонансне лідерство

Важливою для сучасних моделей розвитку лідерства вважають теорію «трансформаційного лідерства», роботу над якою розпочав Дж. Бернс. Він вважав, що трансформаційні лідери є лідерами, які обмінюють реальні винагороди за працю на відданість послідовників. Трансформаційні лідери є лідерами, які змушують своїх послідовників зосередитися на більш високих порядках власних потреб, підвищуючи обізнаність про значення результатів власної праці і нових способів, за допомогою яких ці результати можуть бути досягнуті. Трансформаційні лідери демонструють активну поведінку. М. Басс розширив оригінальні ідеї Дж. Бернса та сконцентрував увагу на механізмах впливу. Виділено чотири елементи трансформаційного лідерства:

1. Ідеалізований вплив: забезпечує бачення перспективи і усвідомлення місії, викликає гордість, досягає поваги та довіри.
2. Натхнення: використовує символи для концентрації зусиль, доступно подає важливі цілі.
3. Інтелектуальна стимуляція: заохочує інтелектуальні зусилля, раціональне і вдумливе вирішення проблем.



4. Індивідуальний підхід: приділяє кожному працівнику увагу і знаходить до кожного працівника індивідуальний підхід, допомагає, дає поради [36].

Останнім часом інтенсивно розвивається інтегральна теорія трансформаційного лідерства. Її положення свідчать, що трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди (колективу), впливу на службовців, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації [9].

Досліджуючи тему лідерства та керівництва, ми можемо спостерігати, що крім високого рівня IQ справжні лідери мають високий рівень EQ – емоційного інтелекту. Такі люди можуть не вміти виконувати певну роботу, але вміють делегувати, брати відповідальність за результат і приймати рішення. Зрозуміло, що керівник повинен бути професіоналом у своїй галузі, але без належних «м'яких» навичок («soft-skills») це найчастіше не приведе до розвитку його організації. Варто зазначити, що у XXI столітті внесок «hard skills» у професійну успішність співробітника становить усього 15%, тоді як «soft skills» – 85% [40]. Керівники приймають та просувають працівників із високим рівнем розвитку саме «м'яких» навичок [38].

Тобто, у сучасного менеджера-управлінця є два види навичок: «soft-skills» і «hard-skills». Перші – є соціально-психологічними навичками, які потрібні людині в більшості життєвих ситуацій (комунікативні, лідерські, командні, публічні, ораторські та інші). Другі – професійні знання і навички, вони необхідні працівнику (менеджеру) на роботі та у виконанні бізнес-процесів. Відповідно, для розвитку навичок необхідно обирати потрібні інструменти – тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, курси підвищення кваліфікації, читання спеціальної літератури. Важливе значення у виборі інструментів та досягненні результатів мають особистісні якості та установки щодо навколишнього світу, людей, успіху, поразок, цілей тощо. Тобто «soft skills» – це навички універсальні, які допомагають професійно розвиватися і

будувати кар'єру в будь-якій галузі. Причому чим вище людина піднімається кар'єрними сходами, тим менша вага «hard skills» і більша – «soft skills».

Отже, «soft skills» – це навички, вміння та характеристики, які дають змогу бути успішними незалежно від специфіки діяльності організації, установи чи державного органу [39].

Пропонуємо перелік необхідних «soft skills» для керівника установи чи організації та його ефективної діяльності у процесі управління. Зазначимо, що значна частина управлінців зазнають невдачі не тому, що не знайшли ідеї, оскільки більшість ідей вже давно винайдені, а тому, що не змогли їх реалізувати через особистісні компетенції. Пропозиції для їх ефективного розвитку та використання полягають у таких положеннях, як:

- навчання і розвиток – безперервний процес (отримуйте новий досвід, знайомтеся з новими професіоналами, беріть на себе більш складні завдання, використовуйте нові інструменти в житті);
- ефективне планування та організація свого розвитку;
- комплексний розвиток (використовуйте різні формати розвитку і навчання);
- сприйняття нових світових тенденцій (вивчайте сучасні бізнес-процеси, постійно дізнавайтеся про нові тренди, цікавтеся досягненнями у ваших сферах діяльності);
- поступовий розвиток (обирайте саме ті напрями, які дійсно допоможуть вам досягти успіху у вашій роботі, навчанні або професійній діяльності);
- щоденне читання літератури та інформаційних ресурсів вашої сфери діяльності;
- розвиток своїх персональних та професійних навичок під час роботи, нові завдання і проекти;
- пошук людей, у яких ви хочете вчитися і з яких ви хотіли би брати приклад (як особистісний, так і професійний);

– ефективне використання інформації, що надходить вам зворотним зв'язком (реакція інших на ваші дії або бездіяльність);

– використання можливості неформальної освіти у себе в місті по максимуму (відвідуйте всі корисні і цікаві для вас заходи: майстер-класи, тренінги, семінари. Заздалегідь цікавтеся їх якістю і рівнем спікерів) [38].

М. Кармінська-Белоброва виділяє три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства [29]:

– Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації міжособистих відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління усім процесом. Лідерство, за цією теорією, вважається суспільною груповою діяльністю [29].

– Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці. Ставлення до харизматичного лідера засновано на вірі в нього, шануванні, а діяльність людини-виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіють деякі харизматичні лідери, які втілення цінностей групи ставлять вище власних інтересів і здатні трансформувати власні цінності в загально-групові інтереси. Вченими проводилися окремі спроби визначити розумові, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів. Проте їм не вдалося сформувати певного набору якостей. Разом із тим, було встановлено, що деякі є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість [29].

– Ситуаційний підхід доводить, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Даний підхід доводить, що в керівництві вирішальну роль можуть грати ситуаційні фактори, які містять потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, наявність інформації. В умовах реформування політичної системи відбувається розвиток специфічного стилю публічного та державного лідерства, що увібрав у себе колишні політичні традиції, засновані на вітчизняних

уявленнях населення, і нові демократичні риси – ініціативу, прагнення до перетворень, ведення самостійного політичного курсу. Дані особливості відбилися і на управлінській діяльності публічних лідерів [29].

Загалом, можна підсумувати, що лідерство – це здатність керівника значно впливати на окремих індивідів або на групи людей і направлена на ефективне досягнення цілей органу державної влади.

На нашу думку, лідер-керівник формується поступово, що зображено на рис. 1.3.

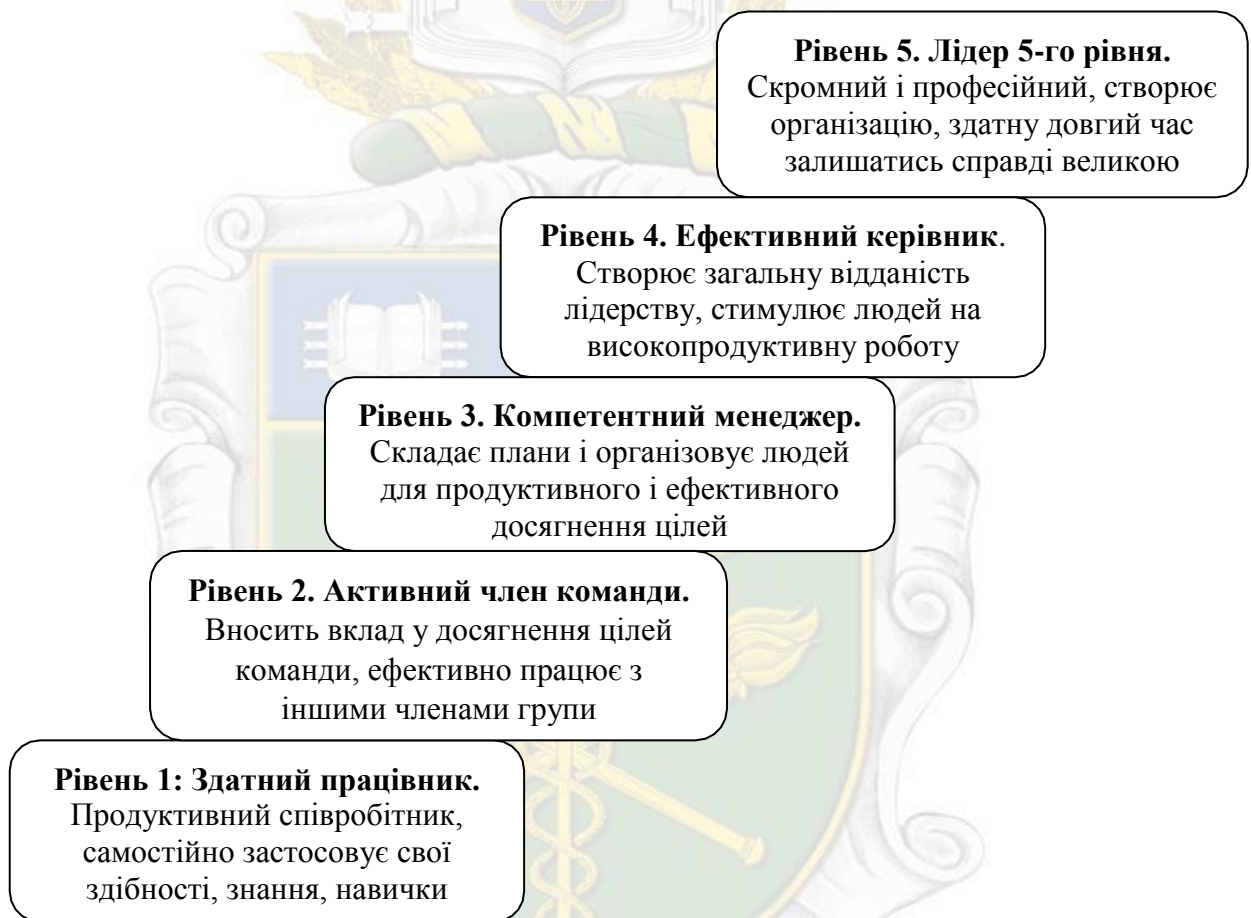


Рисунок 1.3 – П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей

Таким чином, у першому розділі було досліджено сутність лідерства, вплив потенціалу особистості лідера на ефективність управління. Визначено поняття «soft skills» та «hard skills» для сучасного керівника. Систематизовано перелік «soft skills», необхідних для ефективної діяльності сучасного керівника. Досліджено вплив особистісних якостей керівника на

процес управління та їх значення у процесі формування команди. Розглянуто сутність трансформаційного лідерства як процесу внутрішньої соціально-психологічної організації керівника, управління діяльністю підрозділу (колективу, команди), впливу на підлеглих, який супроводжується перетворенням (зміною) уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації.

Лідерство у сфері публічного управління потребує спрямованості на людські відносини. Публічний лідер є фахівцем у галузі неформальних відносин, володарем розвиненого соціального інтелекту та методів мотивації, авторитетом досвідченої команди. Це підвищить якість надання послуг органами публічного управління в Україні.



## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ ЛІДЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЖМЕРИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Організаційна характеристика та аналіз діяльності Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області

Районна державна адміністрація діє на підставі Конституції України (статті 118, 119) та Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року №586-XIV.

Районна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, що в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Жмеринського району, а також реалізує повноваження, делеговані їй районною радою.

Правовий статус місцевих державних адміністрацій встановлюється Конституцією України, Законом «Про місцеві державні адміністрації» та іншими законами України.

Місцеві державні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, Законом «Про місцеві державні адміністрації» та іншими законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня, а районні державні адміністрації в Автономній Республіці Крим - також рішеннями та постановами Верховної Ради Автономної Республіки Крим, рішеннями Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їх повноважень.

Основними завданнями районної державної адміністрації є:

- 1) виконання Конституції та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади;
- 2) забезпечення законності та правопорядку; додержання прав і свобод громадян;
- 3) виконання районних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля.
- 4) підготовка та виконання районного бюджету;
- 5) звіт про виконання бюджету та відповідних програм;
- 6) взаємодія з органами місцевого самоврядування;
- 7) реалізація інших наданих державою, а також делегованих Жмеринською районною радою повноважень.

Історія Жмеринського району має дуже давнє минуле. Перші письмові звістки про населення на території сучасного Жмеринського району припадають на кінець 15 століття. Це села, які заснували козаки – втікачі від феодального гніту: Демидівку – заснував козак Демид, Мовчани засновані козаком Мовчаном. Козачівку (тепер частина Браїлова, а в 16 ст. окреме село) також засновано козаками. У 1511 році згадується село Почапінці, як власність Івана Супруновича Микулинецького. За 1550 рік в документах згадується село Кирилівці, яке в спустошеному вигляді було подароване польським королем Сігізмудом в спадкове володіння Богдану Звенигородському. В 1552 році згадується село пана Павла Зубицького – Кам'яногірка.

**Браїлів** - селище історичне. Одне з найдавніших на Поділлі. Свою назву воно запозичило від назви річок Брала і Рів, і в давнину містечко називалося Брагірів. Тут збереглися залишки старої фортеці. В 1768 р. в Браїлові було завершено будівництво ансамблю Троїцького монастиря. 1787 року до Браїлова приїздив король польський. Напроти монастиря через річку Рів у старому парку біліє палац, тут перебував геніальний російський композитор П.І. Чайковський.

**Село Межирів** - збереглись залишки основи замку, збудованого в кінці XVI ст., а під землею – численні підземні ходи. В 1591 році село названо містечком і йому було надано Магдебурзьке право.

**Село Станіславчик** – до XVII століття мало назву Юшків, точна дата його заснування не відома. В селі збереглася на околиці сторожова вежа. Після нападів татар на початку XVII століття на попелищах і згарищах Юшкова було засновано нове поселення Чечерин або Чачарин, згодом перейменоване у Станіславчик. Село у 1816 році набуває статусу містечка. Із Станіславчиком пов'язане ім'я видатного українського письменника М.М. Коцюбинського, родина якого у 1880 році переїхала сюди з Шаргорода.

В 1613 році згадуються села Сербинівці та Стодульці. В центрі села Носківці привертає увагу палац – колишній панський маєток, пам'ятка архітектури XVIII століття, пам'ятка історії. Тут в різні часи побували художник Антон Ланче, відомий поет С.Я. Надсон, поет – демократ С.Руданський. Село Чернятин славиться дендрологічним парком, заснованим наприкінці XVIII століття невідомими майстрами.

Відповідно до Положення про апарат Жмеринської районної державної адміністрації (Додаток А), апарат райдержадміністрації є організаційно-поєднаною сукупністю структурних підрозділів і посад, що забезпечує здійснення райдержадміністрацією повноважень, встановлених актами законодавства. Апарат утворюється головою райдержадміністрації, відповідно до статі 44 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», голова райдержадміністрації визначає структуру апарату та затверджує відповідне положення.

Організаційну структуру Жмеринської облдержадміністрації зображено на рис. 2.1.



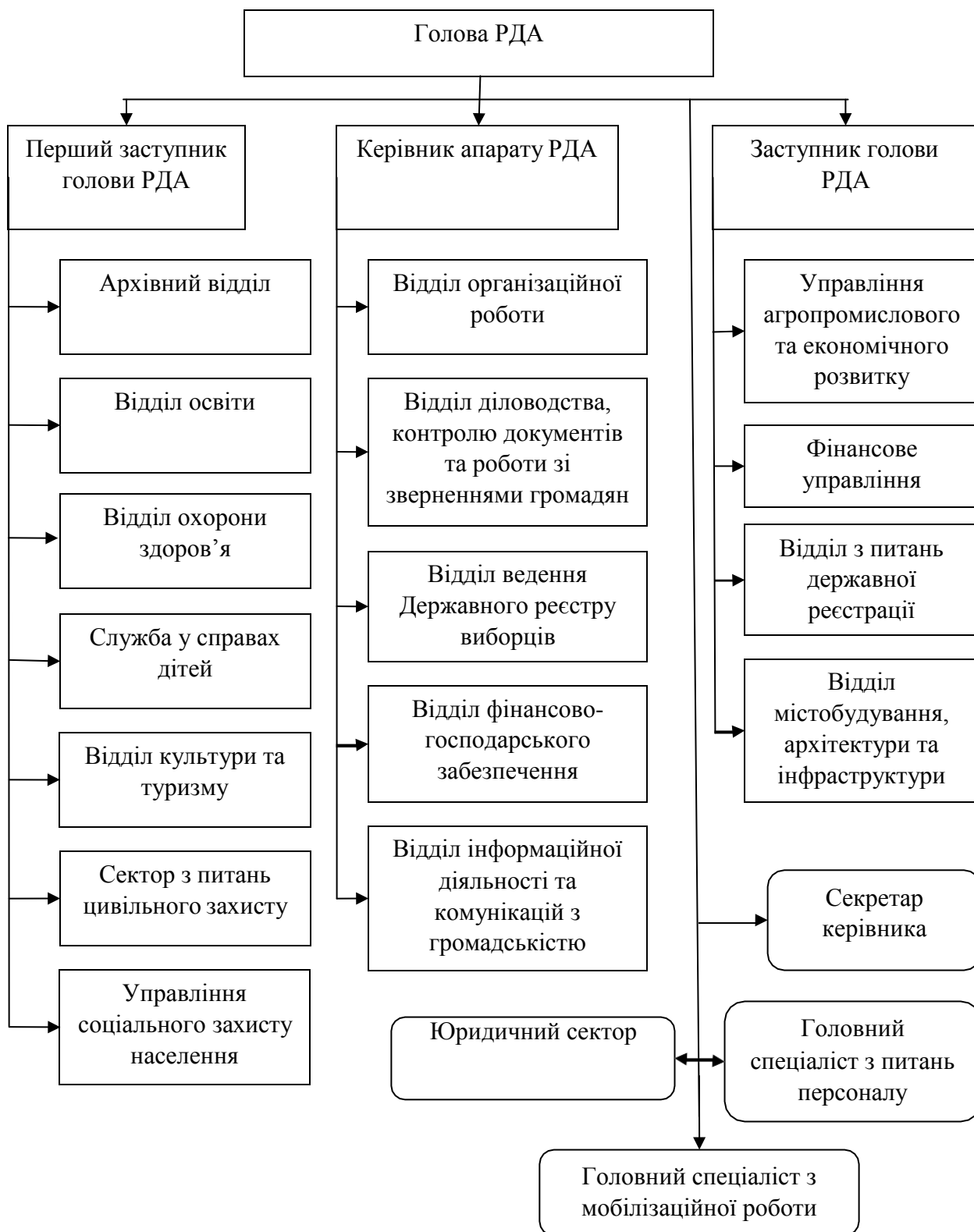


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Жмеринської районної державної адміністрації

Порядок здійснення апаратом своїх повноважень визначається регламентом, положенням, інструкцією з діловодства, відповідними

положеннями про структурні підрозділи апарату, посадовими інструкціями його працівників.

Апарат очолює керівник, який призначається на посаду головою райдержадміністрації в порядку, передбаченому законодавством про державну службу.

У разі відсутності спеціаліста з питань персоналу його обов'язки виконує керівник апарату, або інша особа, на яку покладаються ці обов'язки згідно наказу керівника апарату.

Апарат утримується за рахунок коштів Державного бюджету України, видатки на утримання апарату можуть здійснюватись з інших джерел, що визначені чинним законодавством України.

Відповідно до Постанови Верховної ради України 17 липня 2020 року «Про утворення та ліквідацію районів» у Вінницькій області утворюється шість районів: Вінницький, Гайсинський, Жмеринський, Могилів-Подільський, Тульчинський, Хмільницький. До Жмеринського району (з адміністративним центром у місті Жмеринка) входитимуть території Барської міської, Джуринської сільської, Жмеринської міської, Копайгородської селищної, Мурафської сільської, Северинівської сільської, Станіславчицької сільської, Шаргородської міської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України. Замість наявних 490 районів в Україні створюється 136 укрупнених.

Верховна Рада також розглянула і відправила на повторне перше читання законопроект № 3975 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо утворення та ліквідації районних державних адміністрацій у зв'язку з утворенням (ліквідацією) районів».

Утворення та ліквідація Верховною Радою України районів обумовлює необхідність законодавчого регулювання питань формування та функціонування органів державної влади на новій територіальній основі.

Відповідно до Конституції України до повноважень Верховної Ради України належить, зокрема, утворення і ліквідація районів. Реалізація

зазначеного повноваження призводить до зміни адміністративно-територіального устрою, який є територіальною основою для організації та діяльності місцевих органів державної влади – місцевих державних адміністрацій. Проектом Закону пропонується врегулювати питання здійснення реорганізації місцевих органів виконавчої влади у зв'язку з утворенням та ліквідацією районів. Проектом акта передбачається внесення змін до законів України «Про Кабінет Міністрів України», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань». Реалізація положень проекту акта не потребує додаткових видатків з Державного бюджету України та місцевих бюджетів.

За оціночними розрахунками, які здійснювалися виходячи із обсягу видатків Державного бюджету України на утримання місцевих державних адміністрацій, передбачених у Додатку 3 до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік», фактичних видатків на утримання районних рад у 2019 році, граничної чисельності працівників місцевих державних адміністрацій, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 р. № 926, прогнозованого зменшення кількості районних державних адміністрацій та районних рад, прогнозних показників індексу споживчих цін, відображених у інфляційному звіті НБУ за квітень 2020 року (показник індексу споживчих цін на 2020 рік – 6,0%, 2021 рік – 5,0%, 2022 рік – 5,0%, 2023 рік – 5,0%), зменшення кількості районних державних адміністрацій та районних рад призведе до зменшення витрат:

- Державного бюджету України: у 2021 році – на 3,8 млрд грн, у 2022 році – на 4,0 млрд грн, у 2023 році – на 4,2 млрд грн;
- місцевих (районних) бюджетів: у 2021 році – на 1,4 млрд грн, у 2022 році – на 1,4 млрд грн, у 2023 році – на 1,5 млрд грн.

На нашу думку, варто зазначити, що реформа територіальної організації влади у 2020 році відбувається в рамках чинної Конституції, отже великих змін у статусі та повноваженнях місцевих державних адміністрацій

поки не буде. Зміни до Конституції, проєкт яких зараз опрацьовується, найшвидше можуть бути прийняті у лютому 2021 року. Лише після можна говорити про зміну статусу місцевих державних адміністрацій. Поки що ж адміністрації діють в чинному правовому полі – змінюють структуру, впорядковують та розмежовувати деякі функції місцевих державних адміністрацій, але не змінюють основні повноваження ОДА та РДА, прописані в Конституції України.

Отже, РДА і надалі виконуватимуть делеговані повноваження районних рад, якщо ті будуть створені у нових районах. Представники ЦВК, в свою чергу, зазначають, що навколо обґрунтованості виборів районних рад «була велика дискусія». Але все ж таки ЦВК, виконуючи Конституцію України, призначила перші вибори до нових районів. Відповідно, реорганізувати РДА треба до грудня 2020 року. Бо новообрані 25 жовтня 2020 року районні ради у нових районах у листопаді проведуть перші сесії, а вже в грудні потрібно буде затверджувати районні бюджети, вирішувати інші питання. Отже, до того моменту мають бути створені районні державні адміністрації».

Крім того, заступником Міністра розвитку громад та територій України В'ячеславом Негодою було оголошено представникам ОДА дві пропозиції, які варто враховувати, коли готуватимуться проєкти видатків державного бюджету 2021 року на районні державні адміністрації.

Перша пропозиція – на певний час зберегти в окремих райцентрах старих районах, там, де необхідно, територіальний підрозділ РДА нового району. Щоб різкими змінами не нашкодити, в першу чергу, громадянам, які потребуватимуть певних особливих соціальних послуг, що надаватимуть РДА.

Друга пропозиція – зберегти центри надання адміністративних послуг у тих райдержадміністраціях, де в райцентрах громади поки не мають власних ЦНАПів, щоб у людей не виникли проблеми з отриманням адмінпослуг. А

основна задача – за 2020-2021 роки забезпечити організацію ЦНАПів у кожній з 1470 громад.

В. Негода також повідомив, що пропонується розділити функції РДА нових районів на три основні блоки:

1. Координаційний – координація діяльності усіх територіальних підрозділів ЦОВВ, що працюють на території району. Передбачається, що роль районних державних адміністрацій у розвитку територій посилиться, бо повноваження територіальних підрозділів ЦОВВ з 2021 року поширюватимуться на територію, що збігатиметься з територією району.

2. Забезпечення законності. РДА допомагатимуть, особливо новоутвореним громадам, на стадії формування їх органів, реєстрації, ресурсного забезпечення, а також надаватимуть консультації, щоб ОМС не припускалися помилок, не порушувати свідомо чи несвідомо законодавство при прийнятті рішень.

3. Виконання делегованих повноважень районних рад. Поки що береться за базовий варіант утворення районних рад у нових районах і наділення їх конкретними, хоча і значно меншими, ніж до цього функціями.

І ще один окремий блок РДА – секретаріат (апарат), який має забезпечувати функціонування РДА.

Щодо структури кожної РДА у нових районах, то передбачається, що вона має бути типовою, а от чисельність працівників – різною. Це буде залежати від навантаження на адміністрацію – від кількості жителів, кількості громад району, безпекової ситуації тощо.

Крім того, нами було здійснено моніторинг офіційного сайту Жмеринської РДА (доступного за посиланням <https://zhmerynka-rda.gov.ua>) на предмет висвітлення діяльності та активної лідерської позиції голови органу влади; роботи зі зверненнями громадян та оновленням інформації, важливої для надання громадянам якісних послуг та ефективної реалізації державної політики на території Жмеринського району (табл. 2.1). Дана потреба викликана двома причинами: це курс на державу в смартфоні і

збільшення електронних можливостей органів влади, а також карантинні обмеження, спричинені Covid-19, та зменшення кількості відвідувачів РДА з позицій безпеки здоров'я громадян та працівників адміністрації.

Таблиця 2.1 – Результати моніторингу офіційного сайту Жмеринської РДА

№ з/п	Критерії оцінки	Стан справи та наявні проблеми	Пропозиції
1	Висвітлення діяльності та активної лідерської позиції голови Жмеринської РДА	<p>+ своєчасно висвітлюється діяльність центральних органів державної влади;</p> <p>+ наявні дані (біографічна довідка, електронна декларація за 2019 рік) про голову РДА та телефон гарячої лінії;</p> <p>+ наявна закладка «консультації з громадськістю», яка містить інформацію про електронні консультації, публічні громадські обговорення, орієнтовні плани, анонси консультацій та звіти обговорень;</p> <p>- відсутня інформація про повсякденну діяльність голови РДА;</p> <p>- звіт про соціально-економічне становище Жмеринського району доступний за 2017 рік;</p> <p>- публічний звіт голови Жмеринської РДА доступний за 2016 рік;</p> <p>- наявна інформація про електронні консультації з приводу розпоряджень голови РДА, однак вони всі датовані 2018 роком. Пізніших консультацій з громадськістю не висвітлено;</p> <p>- публічні громадські обговорення – 2018 рік;</p> <p>- відсутня інформація в закладці «Діяльність громадської ради».</p>	<p>1. Висвітлювати діяльність голови РДА;</p> <p>2. Висвітлювати публічні консультації за 3 останні роки, що передують звітному, вести оновлення;</p> <p>3. Запровадити закладку «Опитування» з нагальних проблем району;</p> <p>4. Висвітлити діяльність громадської ради при голові РДА.</p>
2	Робота зі зверненнями громадян	<p>+ сайт адаптований для слабоворих людей;</p> <p>+ наявний реєстр адміністративних послуг з інформаційними та технологічними картками, які надаються Жмеринською РДА;</p> <p>+ звіти про підсумки роботи зі зверненнями громадян (2016-04.2020);</p> <p>- графік особистого прийому громадян головою РДА датується 2018 роком, містить прізвище та графік прийому попереднього голови РДА</p>	<p>1. Оновити графік особистого прийому громадян головою РДА;</p> <p>2. Запровадити електронні звернення.</p>

Кінець таблиці 2.1.

3	Оновлення інформації на офіційному сайті	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтовні плани проведення консультацій з громадськістю розміщені на 2016, 2017 рік;</li> <li>- анонси консультацій з громадськістю – 2016 рік.</li> <li>- графік прийому громадян з прізвищем попереднього голови РДА.</li> </ul>	1. Призначити відповідального за систематичне оновлення інформації на офіційному сайті РДА, оскільки вбачаємо цю проблему системною.
---	--	--	--

Таким чином, нами було досліджено організаційну характеристику Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області, повноваження посадових осіб органу державної влади та проаналізовано тенденції змін в діяльності органу в процесі децентралізації. Було проаналізовано проекти законодавчих актів та рекомендації центральних органів влади щодо подальшого функціонування райдержадміністрацій.

Окремим блоком ми промоніторили висвітлення інформації про діяльність голови РДА на офіційному сайті та доступ громадян до адміністративних послуг та можливості реалізувати конституційне право на звернення. В результаті дослідження нами було виявлено ряд проблем в аспекті висвітлення діяльності голови РДА, оновлення актуальної важливої інформації із зазначенням прізвища діючого голови та потреби в популяризації його діяльності як лідера місцевого органу виконавчої влади, що сприятиме формуванню довіри до органів влади та партнерським відносинам «громадянського суспільства» та «державної влади».

Отже, потрібно зробити так, щоб район став не декоративним, не просто формальним, а дієвим рівнем організації влади на місцях, який виконує велику кількість конкретних завдань, покладених на виконавчу владу, де працюють висококваліфіковані і високооплачувані фахівці, здатні приймати рішення, застосовувати сучасні підходи для розвитку територій, надавати якісні послуги бізнесу і громадам».

## 2.2 Аналіз лідерських якостей голови та працівників Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області

Прояви лідерства на державній службі охоплюють найсуттєвіші процеси державного управління, а саме: цілепокладання та командоутворення, управління людськими ресурсами на різних етапах реформування системи державної служби та адаптації до трансформаційних змін, а також побудови ефективних комунікацій в структурі державного управління в цілому.

Розвиток лідерських якостей голови (керівника структурного підрозділу) Жмеринської районної державної адміністрації обумовлений, на нашу думку, рівнем культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму під впливом яких створюються здатність, поважаючи традиційні підходи, долати стереотипи, бачити можливості та стратегічні перспективи, а також соціальної відповідальності перед колективом працівників, районом, суспільством.

Кожне ситуаційне рішення голови Жмеринської РДА має бути зрозумілим для учасників комунікаційного процесу (вищих органів влади, підлеглих, громадян тощо), прийняте за умови дотримання вимог законодавства та етики державного службовця з метою реалізації політики держави. Тому розвиток лідерства та спільноти керівників на державній службі є важливим напрямом реформування державної служби в Україні, посилення в її діяльності ознак публічної влади.

Реалізація управлінських функцій голови Жмеринської РДА пов'язана зі специфікою професійної діяльності, тобто необхідністю мати здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників аби вони прагнули робити те, що є необхідним, а також з особливостями побудови даних структур: адміністративно-командна система управління з жорсткими формами підпорядкування, з раціоналізацією діяльності і дотриманням



субординації, виконання співробітниками наказів, особливі умови праці і підвищена відповідальність за результати роботи.

Доцільно визначити, що в сучасних умовах соціально-економічного розвитку країни серед основних пріоритетів кадрової політики в органах публічної влади в аспекті розвитку управлінських навичок державних службовців визначено професіоналізацію публічної влади на основі створення загальноосвітнього комплексу, центром якого є загальнодержавна система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів. Зокрема, на сайт Національного агентства з питань державної служби України наразі пропонується короткострокова програма «Лідерство в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування». Метою програми є підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виконувати посадові обов'язки через засвоєння сучасних теоретичних і знань, набуття практичних умінь і навичок з проблем лідерства і формування управлінської еліти. У результаті участі у навчанні слухачі повинні знати:

- сучасні методи та механізми управління;
- усвідомлювати сутність основних вимог до соціально відповідального лідерства на публічній службі;
- розуміти сутність та можливості лідерства в органах державної влади;
- розуміти динаміку розвитку потенціалу лідера, знати етапи формування лідерських якостей;
- розуміти особливості процесу формування інтелектуальної моделі організації.

Випускники програми мають вміти:

- аналізувати прояви лідерських якостей в практиці державного управління;
- оцінювати роль лідера-державного службовця як провідника реформ та модернізації;
- виявляти лідерські якості посадовців та інструменти їх застосування для подальшого особистісного та професійного розвитку;

- формувати команду для ефективного вирішення завдань у професійній сфері;
  - вирішувати конфлікти, які виникають у професійній діяльності;
  - володіти методами творчого прийняття рішень;
  - володіти методами підтримання інноваційного духу в організації;
  - застосовувати різноманітні технології управління персоналом
- набути навичок:
- гнучко реагувати на зміну обставин та корегувати структуру та методи управління;
  - критично аналізувати ефективність власної організаційно-управлінської діяльності;
  - застосовувати сучасні техніки управління конфліктними ситуаціями

Дана програма призначена для категорії посад державної служби: Б, категорії посад в органах місцевого самоврядування: IV; категорії керівників місцевих державних адміністрацій: заступник, перший заступник, голова. Тому, програма пропонується до розгляду Жмеринській РДА в контексті розвитку лідерських якостей і ефективного управління.

Основні вимоги до особистості лідера на державній службі пропонується узагальнити у три групи, а саме адміністративно-функціональні, комунікативно-управлінські та морально-етичні (табл. 2.1) Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що для розвитку лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно – відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність. Але оцінити наявність якостей лідера у певної особи досить складно, оцінка скоріш за все буде суб'єктивною, тому виникає необхідність постійного пошуку нових підходів визначення здібностей та розвитку лідерських якостей у держслужбовців Так, адміністративно призначені посадовці наповнюють організаційно-функціональну структуру відповідних органів публічної влади, діють в рамках посадових інструкцій, реалізуючи політику держави відповідно

законодавчо затвердженим стратегічним планам та нормативним вимогам. Найважливішим напрямом розвитку особистості лідерів цієї ланки є розуміння напрямів стратегічного розвитку країни та особливостей етапів впровадження реформ, створення умов прозорості діяльності з чітко прописаними інструкціями та повноваженнями, передбачаючи простір для творчого розвитку та заохочення ініціатив, що сприятиме попередженню та протидії корупції в органах публічної влади.

Таблиця 2.2 – Вимоги до особистості лідера у державній службі Жмеринської райдержадміністрації

Групи характеристик лідера	Якості особистості
Адміністративно-функціональні	ініціативність, генератор ідей, компетентність, здібність бачити перспективу у роботі, уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність організаторських здібностей, прагнення до успіху
Комунікативно-управлінські	комунікабельність, уміння працювати в команді, доброзичливість, гнучкість в спілкуванні з колегами, раціоналізм, послідовність дій, чіткість завдань та формулювання ідей
Морально-етичні	порядність, патріотичність, відповідальність, працьовитість, чесність, сумлінність, старанність, стриманість, законослухняність, коректність, толерантність до всіх працівників.

Варто зауважити, що одним з пріоритетних напрямів державної кадрової політики в Україні є адаптація профілів професійної компетентності посад державної служби до нагальних потреб суспільства, де лідерство розглядається як рівень компетентності керівника, тобто певний стандарт як умова прийняття на роботу та подальшого кар'єрного росту на державній службі; як напрямок підвищення кваліфікації, навчання та професійного розвитку; як принцип ефективної діяльності та практичний досвід, який повинні реалізовувати керівники на різних рівнях державного управління.

Відповідно до стандартів ISO 9001:2015, компетентність – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички, а також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності.

Чимало компетенцій лідерства, визначених в різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Однак відрізняє їх контекст, в межах якого ці компетенції визначено, що пов'язано з задоволенням «публічного інтересу» щодо надання соціально-економічних послуг громадянам в умовах загальної системи врядування. На основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національної специфіки та потреб, як з точки зору повноважень/функцій керівників, так і враховуючи виклики майбутнього, в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів, пропонуємо визначити основні групи компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні, а саме: ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення. На нашу думку, саме такою інтегральною компетентністю має володіти сучасний керівник РДА (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Інтегральна компетентність керівника Жмеринської РДА

В разі, якщо рішення приймаються некомпетентною особою, результат цього рішення може мати негативні наслідки або для його реалізації буде використано більше ресурсів (рис. 2.3).

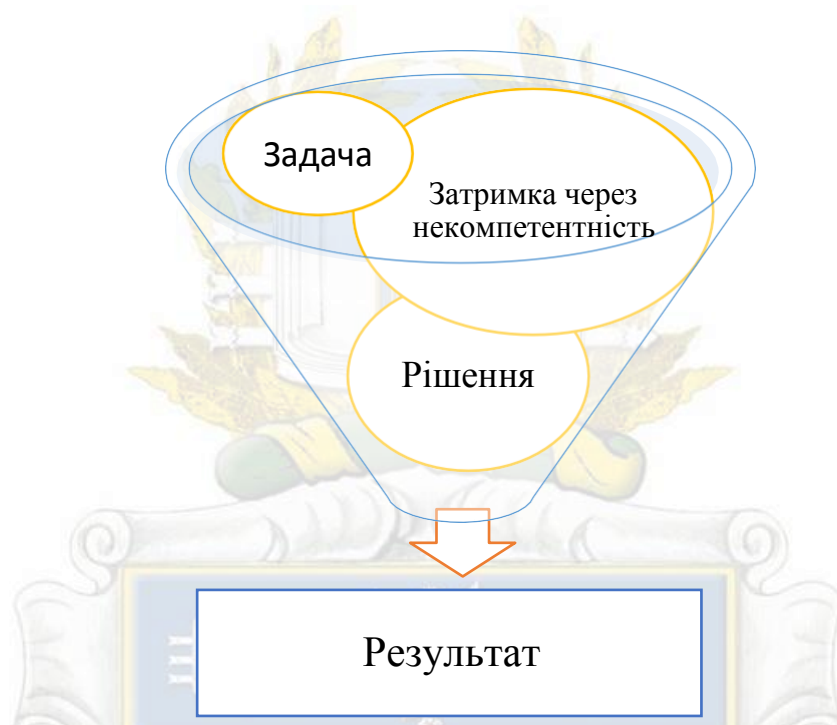


Рисунок 2.3 – Наслідки некомпетентних рішень

Для того, щоб виявити рівень лідерських якостей голови Жмеринської РДА нами було проведено анкетування працівників органу виконавчої влади, проаналізовано результати та надано рекомендації. Було опитано 50 працівників відділів та відокремлених управлінь райдержадміністрації із загальної кількості працюючих 115 працівників ( з них апарат РДА – 30 штатних одиниць, структурні підрозділи – 85 штатних одиниць).

Анкета містила 5 запитань, які складені за допомогою дедуктивного методу, тобто міркування від загального розуміння лідерства до конкретного відчуття в собі лідерського потенціалу.

На питання «Який стиль керівництва Вам імпонує?» Респонденти відповіли наступним чином (рис. 2.4):

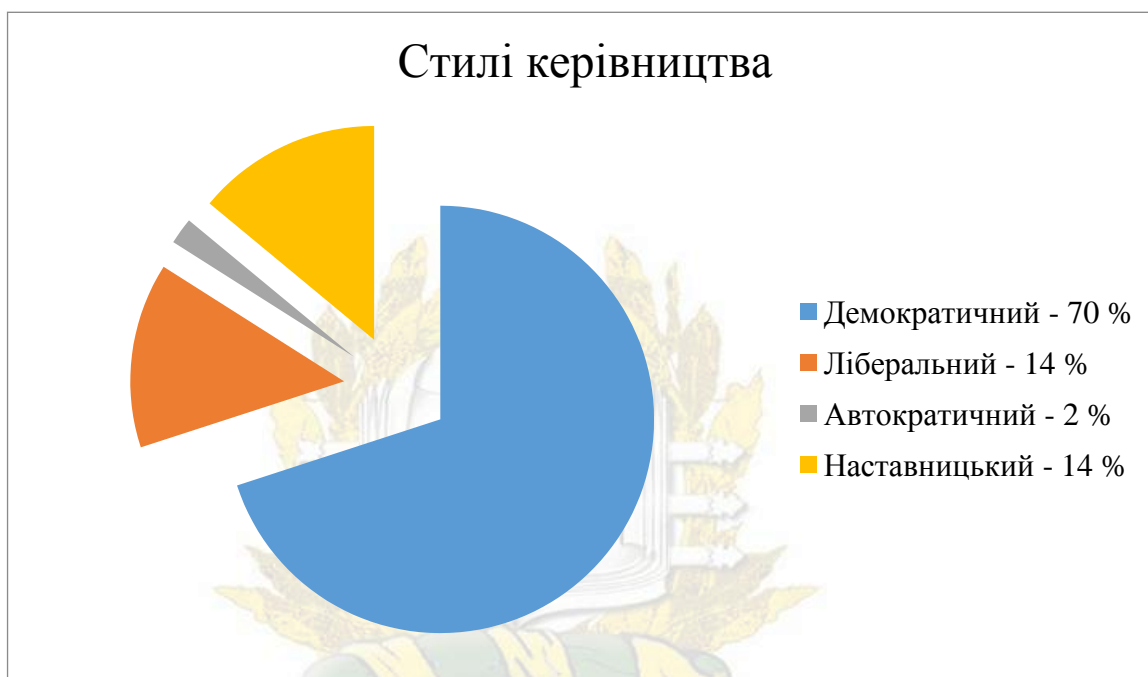


Рисунок 2.4 – Стиль керівництва, що імпонує працівникам Жмеринської РДА

Як бачимо, найбільше працівники Жмеринської РДА розділяють принципи демократичного керівництва. Наступне питання звучало «До якого типу керівництва Ви б віднесли свого керівника?» (рис. 2.5).

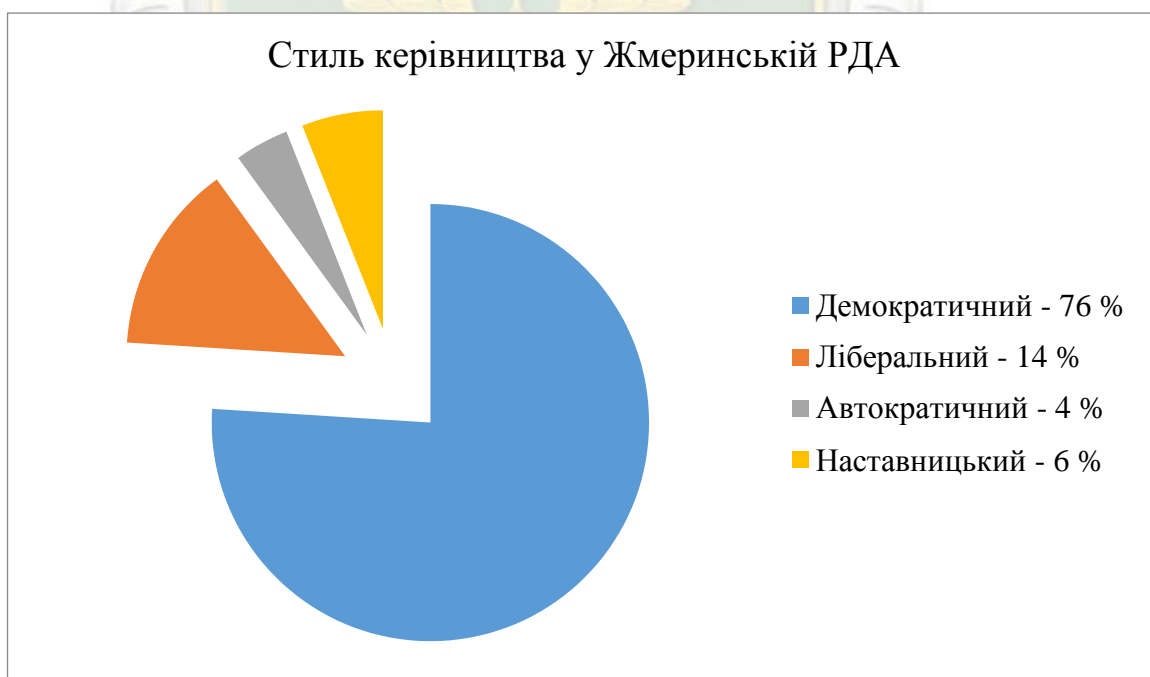


Рисунок 2.5 – Переважаючий стиль керівництва у Жмеринській РДА

Як ми можемо спостерігати, очікування працівників демократичного стилю керівництва співпадають з реальністю. Хіба що, можна зауважити, що 14 % опитаних бажають наставницького керівництва, натомість тільки 6 % відчують таке наставництво. Можливо, керівництву РДА варто звернути увагу на потребу певних працівників у конкретизації завдань та наданні певних рекомендацій щодо їх діяльності.

Наступне питання звучало таким чином: «Чи вважаєте Ви себе лідером?»

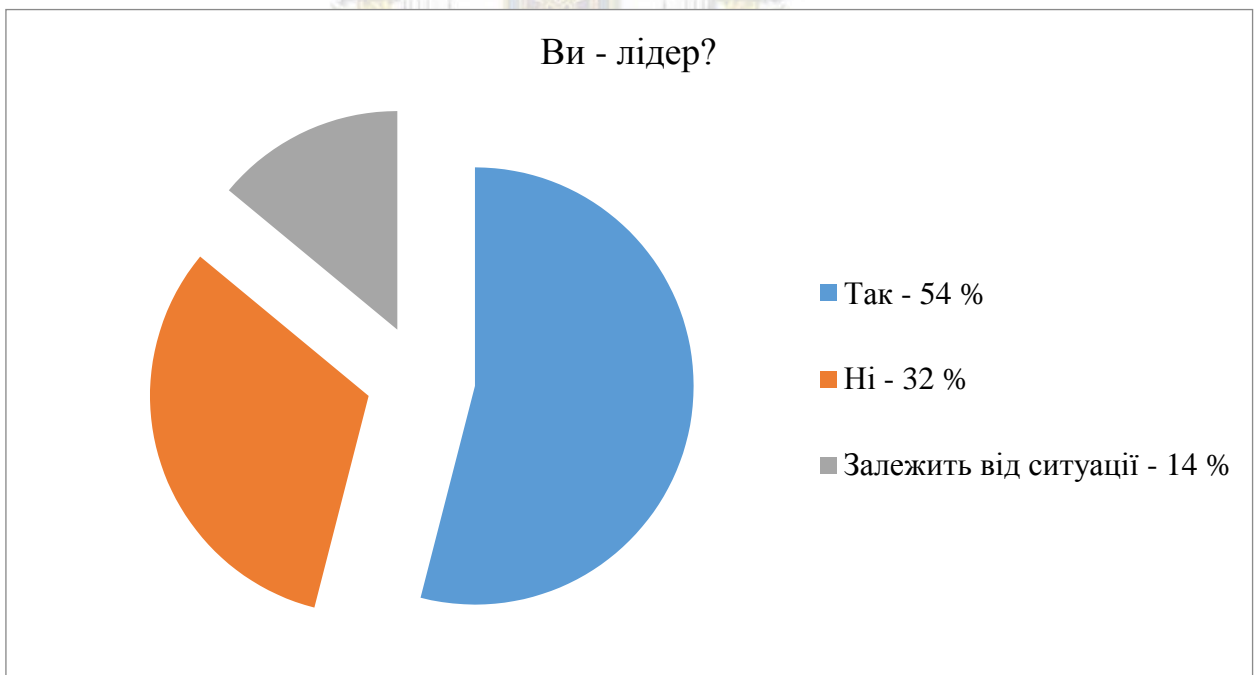


Рисунок 2.6 – Чи вважають працівники Жмеринської РДА, що мають лідерські здібності?

З рисунку, поданого вище, бачимо, що 54 % працівників РДА розуміють свою особисту відповідальність за прийняття рішень в державній службі, в межах своїх повноважень, та вважають себе лідерами. 32 % вважають себе виконавцями, що є нормальним показником, зважаючи, що ми аналізуємо орган виконавчої влади, одним з перших завдань якого є реалізація (тобто виконання) державної політики на певній території.

«Які якості для лідера найважливіші?» - питання, що наступним задавалось респондентам (з можливістю обрати кілька варіантів відповідей) (рис. 2.7):

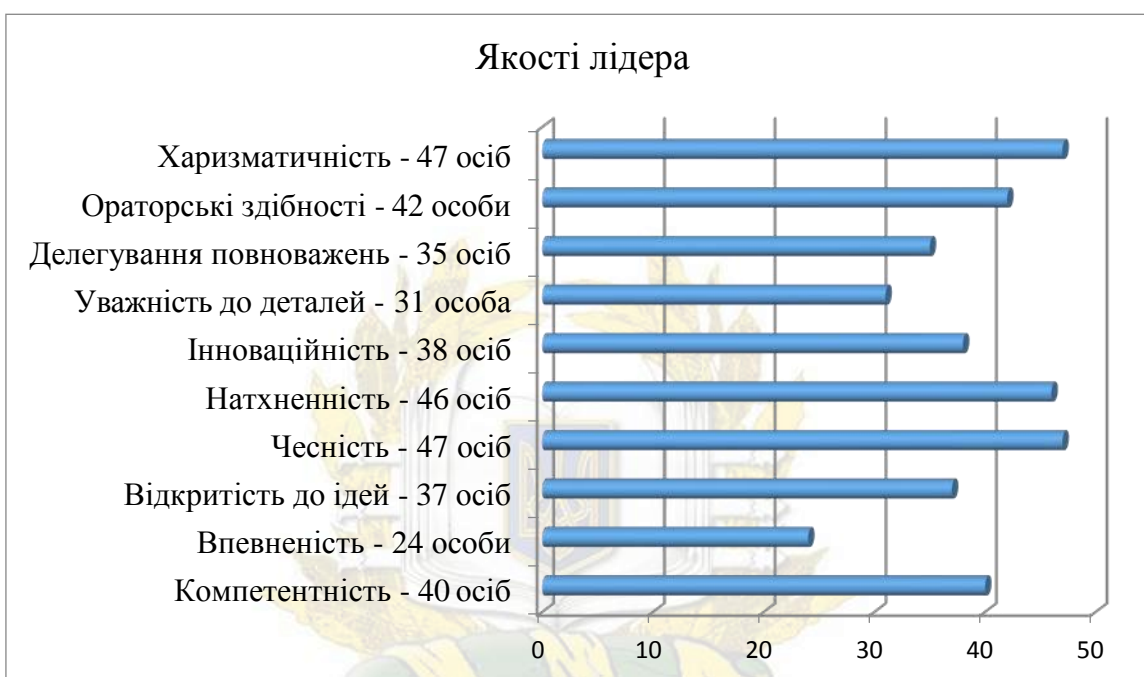


Рисунок 2.7 – Найважливіші якості лідера на думку працівників  
Жмеринської РДА

Найбільш затребуваними якостями лідера працівники Жмеринської РДА відзначають харизматичність (як важливу характеристику лідера), чесність та компетентність (як важливі характеристики державного службовця) та натхненність (як бажання вирішувати проблеми і рухатися вперед). На запитання: «Чи бажаєте Ви кар'єрного зростання?» опитувані відповіли наступним чином (рис. 2.8):

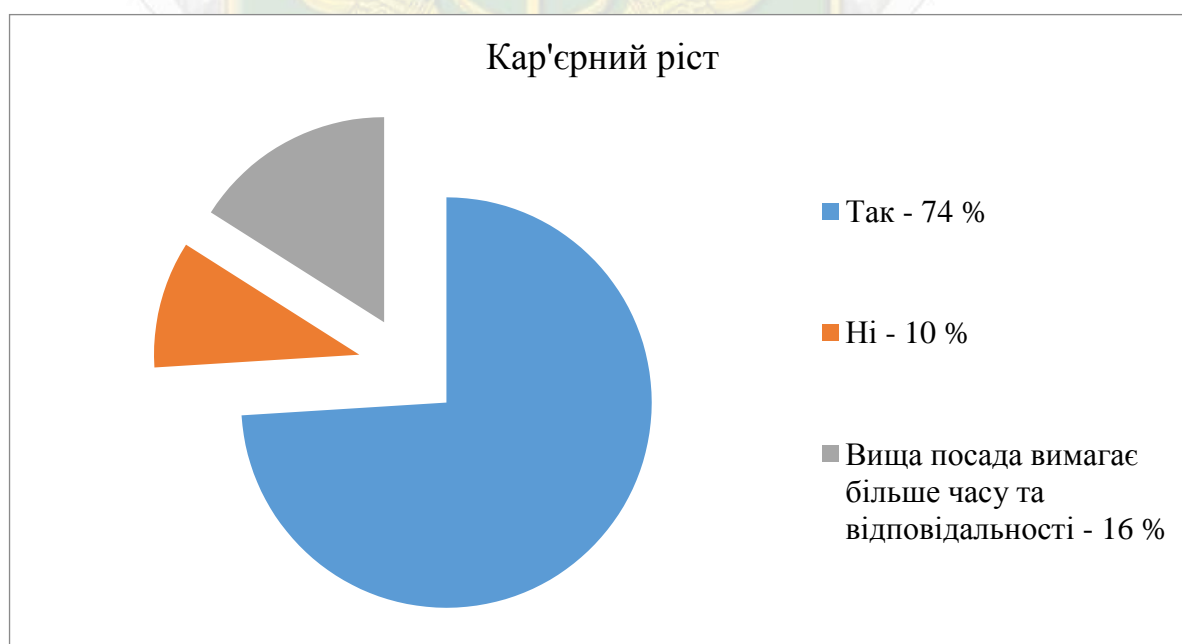


Рисунок 2.8 – Готовність до кар'єрного зростання у Жмеринській РДА



На основі вище зазначеного можемо спостерігати, що готовність до кар'єрного зростання виказують 74 % опитаних, в той час як лідерами себе вважало 54 %, тобто підйом по посадових щаблях у частини працівників не асоціюється з потребою у лідерських якостях. В той же час 16 % опитаних відзначили, що вища посада вимагає більше часу та відповідальності до виконання посадових обов'язків. Тому при наступних призначеннях на вищі посади керівників структурних підрозділів, вважаємо за потрібне враховувати службою персоналу та керівництвом психологічну готовність працівника до виконання ним більш складних завдань та задач, які потребують реалізації лідерського потенціалу державного службовця.

Таким чином, у розділі 2 ми розглянули організаційну структуру, основні повноваження та принципи, на яких ґрунтується діяльність Жмеринської РДА. Було проаналізовано сучасний стан законодавства і реалії перерозподілу повноважень на місцях в ході реформи децентралізації. Нами було проаналізовано, що утворення та ліквідація Верховною Радою України районів обумовлює необхідність законодавчого регулювання питань формування та функціонування органів державної влади на новій територіальній основі. На наступному етапі законодавчих змін планується розділити функції РДА нових районів на три основні блоки: координаційний, забезпечення законності, виконання делегованих повноважень районних рад. Крім того, було проведено аналіз лідерських якостей керівника та працівників Жмеринської РДА.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1 Пропозиції щодо відбору керівників органів державної влади за критеріями професійно-значимих лідерських якостей

Відповідно до досліджених компетенцій лідерства пропонуємо використовувати науково-методичний підхід оцінки рівня лідерства серед державних службовців Жмеринської РДА, в тому числі голови, керівників структурних підрозділів або працівників відповідного підрозділу, який передбачав би такі етапи:

1) скласти перелік питань експертної оцінки, перелік питань може бути доповнений відповідно до кадрових потреб державного органу, переліку компетенцій та особистих якостей співробітників колективу (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Примірний перелік питань експертної оцінки рівня лідерства на державній службі у Жмеринській РДА

Загальна оцінка рівня лідерства		Вагова оцінка
Наявність здібностей до роботи на виборчих посадах		
1.	Інформацію, надану цим колегою впевнено використовую в роботі, не перевіряю	
2.	З задоволенням беру участь у вирішенні завдань сумісно з цим колегою	
3.	Колега приймає участь у обговорюванні поточних питань	
4.	Пропозиції колеги впроваджуються в роботі підрозділу	
Готовність до лідерства на адміністративно-призначених посадах		
5.	При вирішенні робочих питань колега радиться з працівниками інших підрозділів, обговорює спірні питання	
6.	Колега старанно виконує свої обов'язки, діє відповідно посадової інструкції	
7.	Колега своєчасно слідкує за змінами законодавчому та нормативноправовому полі діяльності, може надати необхідну консультацію	

Кінець таблиці 3.1.

8.	Колега з розумінням ставиться до виникаючих матеріально-технічного, фінансового, інформаційного забезпечення	
Рівень неформального лідерства к колективі		
9.	Професійний досвід колеги допомагає знайти рішення будь-якого питання	
10.	З будь-яких питань користуюсь порадами та рекомендаціями цього колеги	
12.	З цим колегою ми завжди маємо спільну точку зору	
13.	Якщо виникає нестандартна ситуація за допомогою звертаюсь саме до цього колеги	

2) запропонувати працівникам підрозділу оцінити своїх колег за шкалою: 1 бал – цього не трапляється ніколи; 2 бали – так, але дуже рідко; 3 бали – досить часто трапляється саме так; 4 бали – так, звичайно, я вже звик до цього;

3) провести розрахунок вагових оцінок лідерства;

4) розробити пропозиції щодо кар'єрного росту та професійного розвитку працівників органу публічної влади, що досліджується. Ці дані доцільно використовувати в процесі реалізації кадрової політики задля оптимізації організаційно-функціонального забезпечення ефективної діяльності Жмеринської райдержадміністрації, а також поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Запропонований підхід дозволяє перевірити відповідність державних службовців керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначити неформальних лідерів та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку через участь у програмах підвищення кваліфікації, навчання в профільних установах освіти, тренінгах та професійних конкурсах.

Національне агентство з питань державної служби України продовжує оновлювати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів, які широко апробовані у Європейському союзі. Один з ключових аспектів цих змін стосується розвитку лідерів – керівників

усіх рівнів на державній службі, й особливо – вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого реформування інституту публічної служби.

В Україні запроваджено та успішно реалізується, що було проаналізовано в другому розділі роботи, низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби спрямованих на розвиток лідерства. Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам вищого корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції. Розробка та впровадження програми розвитку лідерства пов'язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі публічного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби. Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою. Впровадження таких програм відповідає потребам вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами. Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їх компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом та підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керівника, дипломата, вихователя, новатора, менеджера він насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному світі превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

На нашу думку, доцільно виділити такі компоненти структури особистості управлінського лідера: лідерська спрямованість, професійна

компетентність та лідерський потенціал особистості (комплекс особистісних якостей).

Лідерська спрямованість розглядається як складне системне утворення, що детермінує саме лідерську поведінку особистості, ставлення до себе як до лідера певної групи людей, до послідовників та охоплює систему мотивів, їх взаємодію і відносини, які проявляються у мотивах, інтересах та цілях. Лідерська спрямованість має цілісну, багаторівневу структуру та включає 6 компонентів, а саме: специфічність, стійкість, інтенсивність спрямованості, широта мотивації, дієвість спрямованості та рівень задоволеності статусом.

Професійна компетентність – компонент структури особистості лідера, який розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективних дій у визначеному колі ситуацій, а також як досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, розуміння складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів, знання можливих наслідків конкретного способу впливу, досвід практичного використання різних методів керівництва. Таким чином, можна виділити наступні складові професійної компетенції: спеціальна, соціальна, особистісна та індивідуальна.

Комплекс особистісних якостей та психологічних характеристик утворює лідерський потенціал особистості, що включає:

- емоційну гнучкість – набір регулятивних якостей особистості керівника, а саме особливості емоційних і вольових процесів, які безпосередньо беруть участь у організації професійної діяльності;

- поведінкову гнучкість, тобто комплекс комунікативних та організаторських якостей, які сприяють ефективній роботі з людьми;

- когнітивну гнучкість, що розуміється як процесуальна властивість інтелекту та проявляється, з одного боку, в умінні перебудувати, переоцінити вже наявні способи дії, багатопланово підходити до можливості їх змін, з іншого – сприяти вибору певної стратегії вирішення задачі управлінським лідером органу державної влади.

Тобто, для підготовки управлінського лідера державного органу

важливо: накопичення досвіду професійної самореалізації, формування професійно-значимих лідерських якостей, мобілізація внутрішніх ресурсів особистості управлінського лідера та формування готовності до управлінської діяльності.

Таким чином, ключовими групами компетенцій лідерів на державній службі в Україні можна визначити наступні:

1) Орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей, з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

2) Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

3) Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір

кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

4) Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Отже, керівники на державній службі в Україні відіграють важливу роль у скеровуванні та впровадженні реформи державної служби. Саме тому важливо, аби на державній службі були можливості для навчання та розвитку, з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів.

На нашу думку, основними завданнями підготовки управлінського лідера є: накопичення досвіду професійної самореалізації, формування професійно-значимих лідерських якостей, мобілізація внутрішніх ресурсів особистості управлінського лідера та формування готовності до управлінської діяльності (рис .3.1).

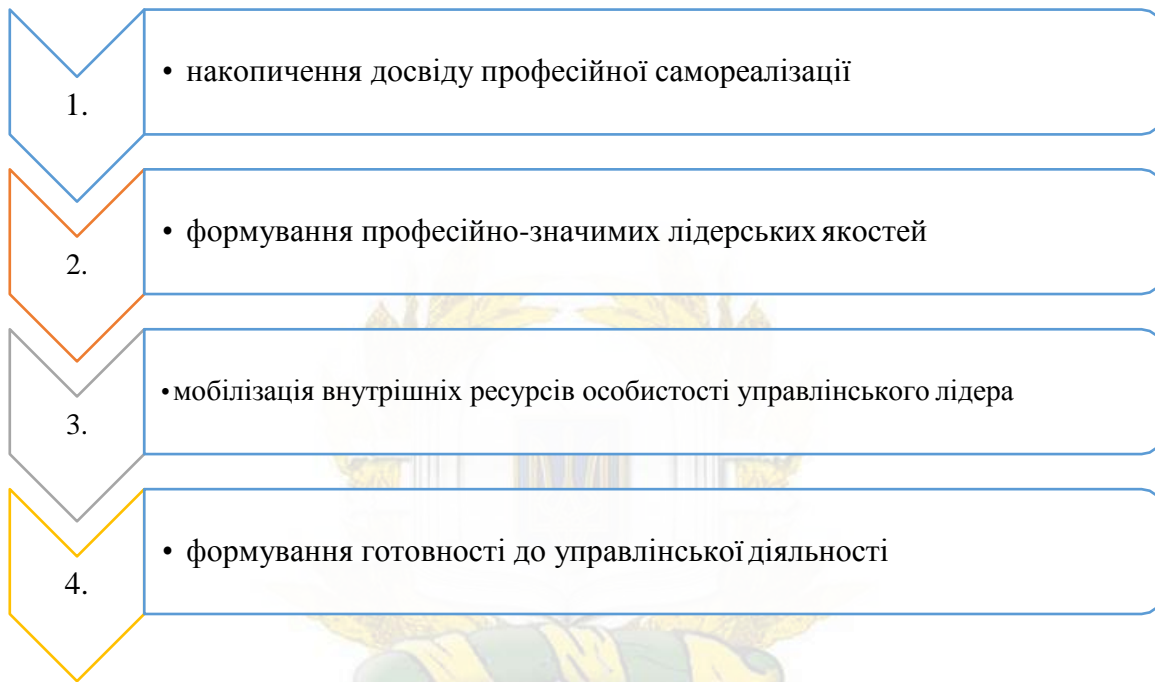


Рисунок 3.1 – Основні завдання підготовки управлінського лідера у  
Жмеринській РДА

З метою реалізації вказаних завдань пропонуємо модель процесу підготовки управлінських лідерів до практичної діяльності, в основу якої покладено діяльнісний підхід. Модель підготовки управлінського лідера передбачає поєднання загальної, базової та спеціальної (прикладної) психологічної підготовки. Під загальною підготовкою розуміється рівень знань, умінь та навичок, особистісних характеристик, набутих в період здобуття середньої освіти, до того як сформувалася професійна визначеність та мотивація до майбутнього виду професійної діяльності. Базова підготовка являє собою єдність фундаментальної та загально гуманітарної підготовки, що реалізується у відповідності зі спеціальністю і вимогами відповідної кваліфікаційної характеристики та здійснюється в процесі навчання у закладах вищої освіти. Спеціальна (прикладна) підготовка передбачає набуття безпосередньої готовності керівника / керівника структурного підрозділу до здійснення управлінських функцій і реалізується в процесі навчання у магістратурі з публічного управління, а також в процесі безпосереднього виконання функціональних обов'язків (рис. 3.2).



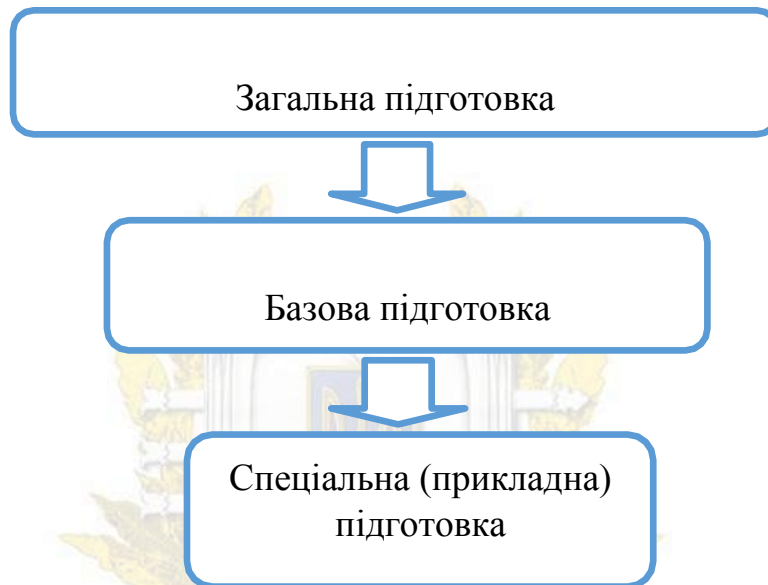


Рисунок 3.2 – Модель процесу підготовки управлінських лідерів  
Жмеринської РДА

Умовами ефективності спеціальної підготовки під час навчання в магістратурі з публічного управління є застосування сучасних систем підготовки, а саме: модульності, міждисциплінарної інтеграції та самостійності підготовки та системи контролю, що включає «вхідний» контроль, поточний (заліки, екзамени, моніторинг знань) та «вихідний» контроль (діагностика сформованості лідерського потенціалу керівника, шляхом виконання ситуаційних завдань управлінського характеру на державній службі).

Звертаючи увагу на об'єктивні чинники лідерства можемо констатувати, що важливою умовою ефективного управлінського лідерства в райдержадміністрації є врахування задач діяльності, ситуації та групи (колективу) підрозділу (управління або органу державної влади в цілому).

Пропонуємо керівнику Жмеринської РДА враховувати дві групи факторів (загальні та індивідуальні), що визначають ефективність міжособистісної взаємодії управлінського лідера та підлеглих.

До числа загальних факторів віднесено: стадію розвитку колективу та

ступінь його внутрішньої інтеграції, прийняті норми і цінності, ступінь професійної підготовленості колективу як суб'єкта діяльності і кожного його члена як складового елемента у груповому механізмі взаємодії.

Індивідуальні фактори включають: характеристики особистості лідера, рівень його професіоналізму, відповідність соціальної ролі очікуванням підлеглих, вибір оптимального стилю лідерства у відповідності з динамікою групового розвитку колективу, застосування адекватних ситуації методів впливу, врахування як об'єктивних факторів діяльності (цілі і задачі групи в конкретній ситуації) так і суб'єктивних критеріїв (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи).

Ефективність управлінського впливу керівника та трансформація його в управлінського лідера органів державної влади забезпечується, зокрема, застосуванням в процесі діяльності методів впливу, до яких належать методи мотивації і активізації уваги, методи організації діяльності і взаємовідносин, методи контролю за результатами діяльності і спілкування.

Серед основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в державному управлінні, є наступні:

- недосконалість законодавчої бази, яка не враховує кращий вітчизняний та міжнародний досвід у сфері розвитку людського потенціалу у сфері державного управління;

- недостатнє запровадження кращих практик управління персоналом на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, не сформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері;

- невідповідність ролі і статусу кадрових підрозділів державних органів влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам сьогодення;

- недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У переліку Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 (зі змінами) ми бачимо низку необхідних компетенцій лідерства «Наявність лідерських навичок»:

- встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів;
- стратегічне планування;
- вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань;
- ведення ділових переговорів;
- досягнення кінцевих результатів.

«Управління змінами»:

- формування плану змін та покращень;
- управління змінами та реакцією на них;
- оцінка ефективності змін.

«Управління організацією та персоналом»:

- організація роботи і контроль;
- управління проектами;
- управління якісним обслуговуванням;
- мотивування;
- управління людськими ресурсами».

Лідерство також є складовою профілю компетентності посад категорії «Б». Відповідно до Методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В», затверджених Наказом НАДС №94-20 від 04.06.2020р., рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б», включає ряд управлінських та загальних компетентностей. До управлінських компонент віднесене стратегічне управління, лідерство, управління організацією роботи, управління персоналом (Додаток В).

Лідерські компетентності слід підтверджувати такими навичками:

- вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;
- сприяння всебічному розвитку особистості;
- вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;
- здатність до організації ефективної організаційної культури державної служби.

Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про правила етичної поведінки» і Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» акцентують увагу та визначають компетенції державних службовців, виконання яких забезпечить високі моральні якості та етику поведінки на державній службі.

Таким чином, було запропоновано модель процесу підготовки управлінських лідерів Жмеринської РДА. Проаналізовано, що відповідно до Методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В», рекомендований перелік вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б», включає ряд управлінських та загальних компетентностей. До управлінських компонент віднесене стратегічне управління, лідерство, управління організацією роботи, управління персоналом

3.2 Діагностика потенціалу лідерства на державній службі для підвищення ефективності управлінської діяльності в Жмеринській районній державній адміністрації Вінницької області

На сьогодні найбільш перспективним і очікуваним в суспільстві напрямком аналізу і оцінки управлінських кадрів у виконавчій владі є оцінка за результатами діяльності. Саме певні результати в досягненні цілей створюють основу для об'єктивного аналізу і дозволяють скласти достовірне

уявлення про вимоги до керівників і реальній відповідності цим вимогам. Тому цілі лідерства (очікувані результати) служать ясними критеріями (орієнтирами) для вдосконалення діяльності.

Предметні сфери діагностики лідерства пропонуємо поділити на чотири групи:

- аналіз індивідуальних якостей і професійних характеристик управлінських лідерів;
- аналіз їх поведінки в межах виконання управлінських обов'язків, підтримки ділових і міжособистісних відносин з оточуючими людьми;
- дослідження результатів діяльності;
- групові характеристики, що впливають на продуктивність лідерства.

Найбільш складним об'єктом дослідження є індивідуальні якості лідерів. Індивідуальні характеристики (наприклад, схильність до лідерства, прагнення до влади і досягнень і ін.) досить стійкі, тому можливості їх розвитку і вдосконалення обмежені, а в деяких випадках і проблематичні. Слід також зазначити, що обмеженням діагностики особистісних якостей лідерів є негативна реакція індивіда на будь-які критичні зауваження або припущення на адресу своєї особистості. Тому конструктивне обговорення особистісних якостей як потенціалу лідерства можуть викликати захисну реакцію, прагнення до ухилення від діалогу, або зміни предмету обговорення.

Діагностика особистісних якостей зачіпає дуже делікатну сферу і може спровокувати виникнення протиріч і конфліктів, тому повинна носити конфіденційний характер, або бути максимально прив'язана до безпосередньої діяльності працівника і її результативності. Результати представляють той об'єкт дослідження, який дозволяє найкращим чином оцінити внесок індивіда. У свою чергу, одні і ті ж результати можна отримати різним способом (наприклад, самостійне або командне виконання завдання, використання інноваційних або традиційних підходів до вирішення проблеми). Тому оцінка результативності роботи без урахування поведінки

не зможе виявити реальні проблеми, що обмежують використання потенціалу лідерства.

Найбільш поширеними методами отримання інформації про людські ресурси є інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз роботи і завдань, аналіз документів, вимір продуктивності діяльності, оцінка діяльності працівників, групові дискусії, використання технік критичного інциденту і номінальних груп, дельфійські процедури і консультативні ради.

Найбільш гнучкими методами отримання інформації є інтерв'ю (формальні і неформальні), проведення опитувань і спостереження безпосередніх керівників і зовнішніх консультантів за діяльністю працівників.

Оцінка лідерства та діагностика його потенціалу найчастіше здійснюється безпосередніми керівниками у межах відповідних організаційних програм, професійними консультантами і спеціалізованими центрами оцінки персоналу (ассесмент-центрами). На сьогодні відомі кілька підходів до оцінки потенційних здібностей державних службовців, яку проводять їх безпосередні керівники.

Як правило, керівники вдаються до методів письмових відгуків, методів оцінки за алфавітно-числовою шкалою (заданими критеріями оцінки, зокрема профілями професійної компетентності), або оцінки досягнень підлеглого за певний часовий період за чіткими критеріями, які в сукупності характеризують успішність лідерства на конкретній управлінській посаді.

Критеріями можуть виступати лідерські якості та здібності в командній роботі, професійний і управлінський досвід, освіта і здатність до навчання, відповідність професійної та управлінської компетентності для виконання обов'язків вищого рівня та інше. При цьому потенціал управлінського лідерства розглядається незалежно від наявних управлінських вакансій і дії інших факторів кар'єрного розвитку. Дані підходи до діагностики потенціалу управлінського лідерства засновані на аналізі керівниками результатів поточної діяльності оцінюваних працівників і виявлених ділових рис.

Недоліком даних підходів є суб'єктивність оцінки. До них можна вдаватися, якщо в найближчій перспективі передбачається не набагато більше використовувати можливості працівника до управлінського лідерства, ніж він проявляє їх в поточний момент. Якщо ж є плани різко змінити становище працівника, який володіє потенціалом лідерства, то його оцінку слід проводити більш ґрунтовно, з використанням комплексних методик.

Залучення зовнішніх консультантів допомагає виявляти і знаходити оптимальні способи вирішення складних проблем, з якими менеджмент самостійно впоратися не може. Найбільш типовими проблемами, для вирішення яких запрошують зовнішніх консультантів, є недоліки взаємодії і низька ефективність діяльності підрозділів, конфлікти і напружена психологічна атмосфера, необхідність форсування переходу на командний метод роботи і інші. Перевагами використання зовнішніх консультантів є, по-перше, високий професіоналізм консультанта в предметній сфері об'єкта аналізу; по-друге, наявність досвіду, що виходить за межі однієї організації; по-третє, свіжий погляд на те, що відбувається в цій організації, що дозволяє відзначити ті характеристики, які вислизують від уваги керівників (рис. 3.3).

#### Переваги:

- високий професіоналізм консультанта в предметній сфері об'єкта аналізу;
- наявність досвіду, що виходить за межі Жмеринської РДА;
- свіжий погляд на те, що відбувається в організації, що дозволяє відзначити ті характеристики, які вислизують від уваги керівників;
- об'єктивність.

#### Недоліки:

- відсутність повної інформації про діяльність працівників;
- потреба у фінансових витратах на оплату праці зовнішній консультантів;
- відмінність робочого процесу в умовах спостереження зовнішніх експертів.

Рисунок 3.3 – Переваги використання зовнішніх консультантів при оцінці лідерського потенціалу працівників Жмеринської РДА

Недоліками оцінки зовнішніми консультантами є відсутність у них повної інформації про діяльність працівників і потреба у фінансових витратах на оплату їх праці. До недоліків також можна віднести той факт, що ситуація у процесі оцінки зовнішніми консультантами, як правило, значно відрізняється від тих, у яких проходить фактична діяльність оцінюваних працівників, що накладає відбиток на результати оцінки, деякою мірою знецінюючи їх.

Діяльність асесмент-центрів має вибірковий характер, фокусуючись на дослідженні і розвитку потенціалу керівників вищої ланки та управлінського лідерства з метою відбору найбільш перспективних для подальшого кар'єрного розвитку. Сутність методів асесмент-центрів полягає в складній і багатосторонній оцінці індивідів на основі створення ситуацій, що імітують реальну управлінську діяльність, в яких явно проявляються управлінські та лідерські здібності оцінюваних індивідів. Центри використовують широкий інструментарій, що включає психологічні тести, імітаційні вправи, дискусії та ділові ігри, індивідуальні та групові завдання і співбесіди. За результатами виконання окремих елементів, що входять в програму комплексної оцінки, кожному оцінюваному працівнику нараховуються бали. Сумарне значення балів кожного з учасників програми лягає в основу висновків щодо його потенціалу і перспектив використання цього потенціалу в системі управління організації.

Ефективність проведення програми оцінки визначається не тільки професіоналізмом фахівців центру, але також своєчасністю обговорення з випробуваними результатів оцінки, планування кроків по оптимізації використання та розвитку потенціалу управлінського лідерства.

Реалізація програми асесмент-центру вимагає серйозної і складної підготовчої роботи, що включає розробку програми і її планування, і не менш трудомісткої діяльності з проведення оцінки. Ефективне використання менеджерів в ролі експертів вимагає їх спеціальної підготовки, їм також потрібно виділення часу для участі в багатоденній оцінці працівників, що



підлягають оцінці. Даний спосіб діагностики управлінського лідерства дороговартісний. Тому далеко не кожна успішна організація може дозволити собі запрошення фахівців асесмент-центрів для проведення діагностики потенціалу лідерства на рівні керівників вищої ланки. Залучення асесмент-центрів для оцінки потенціалу лідерства на рівнях середньої та нижчої ланки управління занадто витратно, що визначає непопулярність даного способу, особливо в сучасних умовах.

На сьогодні підвищується практичне значення оцінки управлінських ресурсів і діагностики їх потенціалу. Співробітники обов'язково знайомляться з результатами своїх оцінок і мають право на коментарі. Як правило, тільки інформація, що стосується потенціалу співробітника, залишається для нього закритою, оскільки може детермінувати ослаблення його мотивації при розходженні особистісних очікувань і реальних досягнень. Аналіз існуючих підходів до оцінки лідерства та діагностики його потенціалу дозволяє зробити висновок про те, що гнучке застосування існуючих методик і розробка на їх основі інструментарію для вимірювання окремих елементів лідерства та факторів його ефективності, створюють умови для оптимізації використання його потенціалу у Жмеринській РДА.

Отже, в ході дослідження 3 розділу було запропоновано виділити такі компоненти структури особистості управлінського лідера: лідерська спрямованість, професійна компетентність та лідерський потенціал особистості (комплекс особистісних якостей). Регулярні моніторинг і оцінка відповідності якості людських ресурсів організаційним вимогам призводить до підвищення корисної віддачі державних службовців, розвитку їх здібностей і узгодженням цілей державної служби з їх інтересами, оскільки дозволяє оптимізувати чисельність і раціональне використання людських ресурсів. У межах оцінки персоналу можна виявити державних службовців з лідерським потенціалом.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

У кваліфікаційній роботі наведено вирішення актуального наукового завдання, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні концептуальних засад розвитку лідерства на державній службі та впливу потенціалу особистості лідера на ефективність управлінської діяльності. У процесі даного дослідження доведено обґрунтованість вивчення лідерства у його взаємозв'язку зі специфікою державної служби, зокрема, в умовах її реформування. На основі аналізу результатів емпіричних досліджень, чинників лідерства і типів керівників представлені концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано.

1. Уточнено понятійно-категорійний апарат та стан наукового осмислення проблеми розвитку лідерства в органах державної влади.

2. Досліджено нормативно-правове підґрунтя та виявлено сукупність чинників, що визначають розвиток лідерства на державній службі. Здійснено аналіз нормативних джерел (та проектів нормативно-правових актів) в розрізі подальшої діяльності районних державних адміністрацій. Проаналізовано зміни в переліку їх повноважень.

3. Здійснено моніторинг лідерських якостей голови та працівників Жмеринської районної державної адміністрації Вінницької області та виявлено їх вплив на ефективність діяльності органу влади. Розроблено модель процесу підготовки управлінських лідерів Жмеринської РДА.

На основі досліджених матеріалів було розроблено такі пропозиції:

1. Враховувати при відборі керівників органів державної влади (керівників структурних підрозділів) критерії професійно-значимих лідерських якостей. Запропонувати працівникам певного підрозділу (органу влади) оцінити своїх колег за шкалою, представленою в роботі; провести розрахунок вагових оцінок лідерства; розробити пропозиції щодо кар'єрного

росту та професійного розвитку працівників органу публічної влади, що досліджується. Ці дані доцільно використовувати в процесі реалізації кадрової політики задля оптимізації організаційно-функціонального забезпечення ефективної діяльності Жмеринської райдержадміністрації, а також поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Запропонований підхід дозволяє перевірити відповідність державних службовців керівників посадам, що вони обіймають в аспекті лідерських позицій в колективі, визначити неформальних лідерів та осіб, лідерські здібності яких потребують додаткового розвитку через участь у програмах підвищення кваліфікації, навчання в профільних установах освіти, тренінгах та професійних конкурсах.

2. Здійснювати діагностику потенціалу лідерства на державній службі для підвищення ефективності управлінської діяльності в Жмеринській районній державній адміністрації Вінницької області шляхом залучення безпосередніх керівників у межах відповідних організаційних програм, професійних консультантів і спеціалізованих центрів оцінки персоналу (ассесмент-центрів). В роботі проаналізовано сильні і слабкі сторони даних методів та надано рекомендації з їх застосування. На сьогодні підвищується практичне значення оцінки управлінських ресурсів і діагностики їх потенціалу. У зв'язку з цим підвищується значення відкритості системи оцінок, оскільки аналіз їх результатів спрямований на вдосконалення управлінської діяльності і більш оптимальне використання потенціалу кожного керівника. Закриті системи оцінок, при яких співробітники не мають доступу до отриманих результатів, стають менш популярними.

3. Систематично оновлювати інформацію на офіційному сайті адміністрації стосовно діяльності голови та апарату Жмеринської РДА. Це сприятиме відкритості, авторитету лідерства органів влади в суспільстві, задоволеності громадянами органами державної влади, формування партнерства «влада-громада», подальшій професіоналізації і ефективності державної служби в Україні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про запобігання корупції: Закон України в редакції від 03 серпня 2017 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
4. Про місцеві державні адміністрації. Закон України в редакції від 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України № 45/2012 від 1 лютого 2012 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
6. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної ради України 17 липня 2020 року. № 807-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>
7. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016. № 246. Офіційний вісник України. 2016. № 28. С. 179.
8. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03. 2016. № 48. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16/paran13#n13>
9. Бойко О.В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Військова освіта*. 2015. № 2. С. 32-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios\\_2015\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vios_2015_2_6)
10. Василевська Т. Особистісні акценти у професійно-етичній освіті державних службовців. URL: <http://www.ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=783>.

11. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: м-ли Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х.: Фактор, 2015. 88 с.
12. Витко Т.Ю. Удосконалення механізму кадрового забезпечення державного управління. *Вісник Академії митної служби України*. Серія: «Державне управління», № 1 (6), 2015. С. 92-99.
13. Вишневський А.В. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник державної служби України*. 2015. № 4. С. 38–44.
14. Гайдученко С.О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. Х. : Магістр, 2016. № 1. С. 393–398.
15. Гончарук Н.Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
16. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. К., 2016. № 4. С. 78–81.
17. Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. Том I. Випуск 45. URL: <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i45/6.pdf>
18. Даниленко Л. І. Застосування суб'єктивної концепції лідерства при підготовці керівних кадрів. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06>.
19. Державна служба в цифрах. 2015. К. : НАДС, 2015. 237 с.

20. Державна служба. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ, 2014. Т. 1. 372с.
21. Досвід діяльності канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». URL: <http://kazatin-rda.gov.ua/ce-vazhливо/dosvid-diyalnosti-179-kanadskoukrainskogo-proektu-reforma-upravlinnya-personalom-na-derzhavnijsluzhbi-v-ukraini>.
22. Домбровська О.К. Відбір керівників органів державної влади за критеріями професійно-значимих лідерських якостей. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Ч. 1. С. 412-418.
23. Домбровська О.К. Вплив потенціалу особистості лідера на ефективність управління Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 82. С. 146-151.
24. Драган І.О. Менеджмент в системі органів державної влади та місцевого самоврядування. К. : ТОВ «ДКС центр», 2015. 366 с.
25. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. Scientific Journal «ScienceRise». 2015. № 2 / 1 (7). С. 63–67. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
26. Дрозд О. Проходження державної служби в Україні як складова предмета адміністративно-правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. № 10, 2016. С. 102-106.
27. Етичне та ефективне управління. URL: <http://www.edudemo.home.pl/biblioteka/gz>.
28. Загальні правила поведінки державного службовця URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10>.

29. Кармінська-Белоброва М.В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. Публічне управління в умовах суспільних змін: подолання нерівностей / регулювання конфліктів. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36640/3/Karminska-Bielobrova\\_Deiki\\_pytannia\\_liderstva\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36640/3/Karminska-Bielobrova_Deiki_pytannia_liderstva_2017.pdf)
30. Кобера А.В. Психологічні аспекти керівництва і лідерства. Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка. К., 2015. Вип. 26. Т. 2. С. 286-290.
31. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3 (89). 2019. С. 174-177.
32. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. С. 18-20.
33. Лідерство в місцевому самоврядуванні / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, А. К. Гук та ін. Харків : Фактор, 2015. 156 с.
34. Лідерство в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-v-derzhavnii-sluzhbi-ta-sluzhbi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>
35. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К. : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2016. 196 с.
36. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Науковий вісник. «Демократичне врядування»*. 2015. Вип. 12. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Lipencev.pdf)

37. Малиняк Х. Профілактика правопорушень у сфері державного управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. №3. С.100-102.
38. Махначова Н.М., Мідляр, А. К. «SOFT SKILLS» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/80.pdf>
39. Мідляр А.К., Махначова Н.М. Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. URL: [www.globalnational.in.ua](http://www.globalnational.in.ua)
40. Навички, важливі для кар'єри. URL: <http://www.bati.ber.te.ua/index.php/ua/poradi-vipuschnikam/skladova-kar-eri>
41. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1873>.
42. Оцінка професійних компетентностей: тестові завдання для державних службовців. Навчально-методичний посібник / Уклад.: А.М. Андрейченко, К.І. Бондаренко, С.П. Ворона, Т.Т. Дмитренко, С.Е. Зелінський, О.В. Зінченко, Л.В. Котяш, Л.О. Сікорака, Н.М. Скороход, В.Г. Тимофієв. За заг.ред. С.Е. Зелінського. Кіровоград: ЦППК, 2016. 60 с.
43. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Д.: Моноліт, 2017. С. 255–271.
44. Практичний посібник для учасників конкурсу «Кращий державний службовець». Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: І.А. Галайко. Чернігів: ЦППК, 2016. 65 с.



45. Представник ЦВК: вибори до районних рад відбудуться по всій Україні, в тому числі на Донбасі. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-cvk-vybory-rayonnyh-rad/30886349.html>
46. Рада відправила на доопрацювання законопроект про перейменування РДА. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3091802-rada-vidpravila-na-doopracuvanna-zakonoproekt-pro-perejmenuvanna-rda.html>
47. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : практичний посібник для керівників служб управління персоналом. [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, І. Роцин, О. Романюк, А. Астапов]; за заг. ред. К. Ващенко. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.
48. Романенко Є. О. Місце та роль комунікації у формуванні державної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 25-31.
49. Уряд та ОДА узгоджують позиції щодо реорганізації районних державних адміністрацій URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/104548>
50. Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 11 листопада 2016 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 194 с.
51. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді. К. : Наук. світ, 2018. 182 с.
52. Толкованов В.В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. К., 2015. № 2 (квітень-червень). С. 45-47.

