

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.10.11](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.11)

УДК 351:35.08

О. Ю. Стоян,
доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту
Чорноморського національного університету ім. П. Могили
ORCID ID: 0000-0002-3939-8816

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

A. Stoyan
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Management of the Petro Mohyla Black Sea National University

LEADERSHIP COMPETENCIES FOR LEADERS IN THE FIELD OF PUBLIC GOVERNANCE

У статті розглянуто поняття лідерства з позиції теорії державного управління. Визначено сутнісні відмінності у смисловому наповненні таких понять як «компетентність» і «компетенція». Для більш зрозумілого і змістовного визначення понять «компетентність» і «компетенція» визначено їх ключові слова-маркери (що обумовлюють їх відмінність і запобігають підміні одне іншим) у контексті успішної професійної діяльності керівників сфери публічного управління. Виділено основні типи компетентностей. Розкрито поняття «лідерські компетентності». Визначено і розкрито зміст лідерських компетентностей для керівників-лідерів у сфері публічного управління. З'ясовано базові компетентності якими повинен володіти сучасний керівник-лідер (процесуальний лідер). Наведено варіації конфігурації лідерських компетентностей для керівників у сфері публічного управління. Розглянуто поняття «профіль компетентностей», «профіль лідерських компетентностей». Наведено європейські підходи до розвитку спроможності лідерів у сфері публічного управління. У контексті адаптації вітчизняного публічного управління до європейських стандартів визначено позиції базового узагальнюючого профілю лідерських компетентностей для керівників органів публічної влади України.

The article substantiates that the modern key and most effective tool for human resource management is leadership. The concept of leadership from the standpoint of the theory of public administration is considered. Significant differences in the semantic content of such concepts as "competence" and "competence" are identified. For a clearer and more meaningful definition of the concepts of "competence" and "competence", their key markers are defined (which determine their difference and prevent their substitution) in the context of successful professional activity of heads of public administration. The main types of competencies are highlighted. The concept of "leadership competencies" is revealed. The content of leadership competencies for leaders in the field of public administration is defined and disclosed. The basic competencies that a modern leader-leader (procedural leader) should possess have been clarified. Variations of configurations of leadership competencies for managers in the field of public administration are given. The concept of "profile of competencies", "profile of leadership competencies" is considered. European

approaches to developing the capacity of leaders in the field of public administration are presented. In the context of adaptation of domestic public administration to European standards, the positions of the basic generalizing profile of leadership competencies for heads of public authorities of Ukraine are determined. The necessity and advantages of active application of leadership competencies in the field of public administration of modern Ukraine are indicated. The necessity of introduction of criteria of stricter selection of officials of public authorities taking into account their or already existing leadership competencies or leadership potential is substantiated. It has been proven that leadership competencies and profiles of leadership competencies are used in many areas of human resource management: recruitment and promotion, performance appraisal, career and development planning, human resource planning. It is substantiated that one of the main tools for the formation of the leadership of public authorities is leadership competencies, which should determine the specific qualities of leaders they need to work effectively, and contribute to the formation of a qualitatively new culture of domestic public administration. It is proved that the definition and disclosure of the content of leadership competencies for leaders in the field of public administration is part of the system of improving its personnel policy. Awareness of the relevance and multifaceted nature of this topic identified further theoretical and practical steps of domestic science and the Ukrainian state.

Ключові слова: керівник-лідер; компетентність; компетенція; лідерство; лідерські компетентності; профіль компетентностей; профіль лідерських компетентностей; публічне управління; типи компетентностей.

Key words: leader; competence; competency; leadership; leadership competencies; profile of competencies; profile of leadership competencies; public administration; types of competencies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.

З метою модернізації і приведення у відповідність до норм та стандартів Європейського Союзу вітчизняної сфери публічного управління, українська держава здійснює комплекс тематичних заходів, вектор яких спрямований, зокрема, і на розвиток управління людськими ресурсами й підвищення рівня кадрового потенціалу керівників у сфері публічного управління. Відповідно до європейської практики у сфері публічного управління, ключовим інструментом управління людськими ресурсами виступає лідерство. У зв'язку із цим, активне впровадження лідерських компетентностей у систему розвитку осіб органів публічної влади має якісно зміцнити кадрову складову системи публічного управління. Сьогодні, існує необхідність запровадження критеріїв гострішого відбору посадових осіб органів публічної влади з урахуванням їх або вже існуючих лідерських компетентностей, або лідерського потенціалу. Також, з урахуванням того факту, що не всі керівники органів публічної влади є лідерами, розвиток лідерських якостей і впровадження лідерських компетентностей є на часі і виступає своєрідною запорукою забезпечення сучасного ефективного вітчизняного публічного управління. Саме цими чинниками обумовлено актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Перші десятиліття ХХ ст. ознаменувалися початком вивчення управління, а лідерство, як запорука ефективного управління, стало об'єктом всебічного дослідження.

Усвідомлюючи вагомість та розуміючи потенціал використання лідерства у сфері управління сучасні дослідники у різних наукових галузях приділяють лідерству особливу увагу.

Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський [1], Л. Гогіна [2], Н. Гончарук [3], А. Ліпенцев [4], О. Нестуля [5], І. Сурай [6].

Колективом таких дослідників як Т. Євтухова, Ю. Легенько, О. Родіонов, О. Руденко [7] розглядається сутність поняття «лідерство», основні теорії та стилі лідерства; розкриваються складові розвитку персонального лідерства та особливості розвитку лідерства в органах публічної влади тощо.

У працях Ю. Ковбасюка [8] висвітлюються концептуальні та методологічні аспекти сучасного лідерства, досліджується закордонний досвід, аналізується розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування тощо.

У наукових дослідженнях А. Чечель [9] розглядається лідерство як напрям кадрової політики на державній службі, як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади; аналізуються особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб органів публічної влади тощо.

У працях таких дослідників, як К. Процак [10; 11], І. Матвій [11] здійснюється характеристика сучасних концепцій лідерства, висвітлюються підходи до формування знань, умінь та навичок керівників публічної сфери, систематизуються ключові елементи лідерської компетентності публічних службовців тощо.

У публікаціях Р. Сторожева [12] розглядаються питання лідерства, професійних компетентностей, підходів до визначення професійних компетентностей лідерства та їх класифікації тощо.

У наукових доробках В. Шатуна [13] досліджуються проблеми формування компетентностей лідерства, визначаються якості та особисті характеристики ефективних керівників, аналізуються відмінності між керівником і лідером, наводяться програми розвитку лідерства тощо.

У роботах С. Гайдученко [14; 15] розкривається зміст основних складових моделі компетентності лідерства керівників в управлінні персоналом публічної служби, узагальнюються основні профілі компетентності лідерства керівників у сфері публічної служби тощо.

Однак, віддаючи данину поваги вищезазначеним науковцям, і зважаючи на поліаспектність лідерства як об'єкту дослідження, проблематика визначення і розкриття змісту лідерських компетентностей для керівників-лідерів у сфері публічного управління залишається не повністю розкритою, а отже, зумовлює подальші наукові дослідження.

Формулювання мети статті.

Метою статті є визначення і розкриття змісту лідерських компетентностей для керівників-лідерів у сфері публічного управління

Виклад основного матеріалу дослідження.

Прагнучи набути статусу високорозвинутої країни світу, з урахуванням вибору європейського вектору свого розвитку, Україна має здійснити комплекс стратегічних заходів спрямованих на підвищення рівня сфер життєдіяльності українського суспільства. Однією із таких ключових сфер – є сфера публічного управління, якою пронизані майже всі інші суспільні сфери. Саме від рівня кадрового потенціалу працівників сфери публічного управління залежать державотворчі процеси і загальнодержавний рівень розвитку. Одним із головних інструментів становлення керівного складу органів публічної влади є лідерські компетентності, що мають визначати конкретні якості керівників, необхідні їм для ефективної роботи, і сприятимуть формуванню якісно-нової культури публічного управління. У сучасному вітчизняному публічному управлінні має бути запроваджена активна й дієва практика відбору керівних кадрів саме на основі лідерських компетентностей, адже, керівник-лідер більше відповідає вимогам результативної роботи публічного органу ніж керівник, що позбавлений лідерських якостей і рис.

Під час аналізу останніх досліджень і публікацій з даної тематики ми виявили, що у деяких сучасних наукових публікаціях поряд із дефініцією «компетентність» вживається і така як, «компетенція». При чому, ці поняття і досі або не розмежовуються, або вживаються як синоніми, або між ними взагалі не визначають змістовної різниці. Ця ситуація потребує виправлення.

У науковий обіг терміни «компетентність», «компетенція» було введено у 70-ті роки минулого століття у публікаціях Р. Бадера, Д. Равена, А. Шелтена. На сьогодні нараховується більше десятка варіацій цих понять.

Відповідно до академічних визначень науки «Державне управління» зазначених в енциклопедії державного управління *компетенція* (від лат. *competentia* – відповідальність, узгодженість) розглядається як сукупність повноважень (прав та обов'язків) будь-якого органу, посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати в необхідних випадках заходи відповідальності тощо. А *компетентність* – це спроможність за рахунок набутих знань виконувати певний комплекс робіт або керувати його виконання з відповідною швидкістю, якістю та ефективністю, що являє собою певний процес або певну частину процесу, функцію або певну частину функції [16].

Для більш зрозумілого і змістовного усвідомлення понять «компетентність» і «компетенція» визначимо їх ключові слова-маркери (що обумовлюють їх відмінність і запобігають підміні одне іншим) у контексті успішної професійної діяльності керівників сфери публічного управління. У науковій літературі існує низка трактувань даних понять, але ключовими словами-маркерами у визначенні поняття «компетентність» є знання, вміння, навички, успішність, відповідна професійна поведінка, креативність, ініціатива, відданість справі, лідерство і, нарешті, відповідні професійні якості особистості. Основними ключовими словами-маркерами визначення поняття «компетенція» є коло професійних обов'язків, повноважень, завдань тощо [15].

Відповідно до сучасних принципів розробки моделей компетентностей, останні розуміються як базові якості людей, що проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширюваних на різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності [7].

Ми розглядатимемо компетентність як характеристику керівника органу публічної влади, яка дозволяє йому демонструвати ефективні моделі поведінки в галузі публічно-управлінської діяльності задля досягнення заздалегідь поставлених цілей.

Типи та варіації компетентностей не є вичерпними. У зв'язку із цим, як варіант, виділяється п'ять основних типів компетентностей: базові мотивації; психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції); регулятивні механізми (до кола яких автори концепції включають цінності, установки, Я-концепцію особистості, психологічні феномени); знання; вміння та навички [7].

Вирізняють, також, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

Лідерські компетентності є похідними від лідерства. У теорії державного управління термін «лідерство» розглядається як управлінські взаємовідносини між керівником і підлеглими, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей працювати на досягнення поставлених цілей [12].

Лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема, управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо. Лідерство є одним з найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління [7].

Незважаючи на те, що поняття «лідерство» тлумачиться дослідниками з різних теоретико-методологічних позицій, принципових розбіжностей у його змістовному розумінні немає.

Сьогодні питання лідерства є важливим напрямом кадрової політики у публічному управлінні як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Лідерські компетентності належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність керівника розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямі, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т.п. Прояв лідерських компетентностей багатоплановий. Сучасний керівник-лідер (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетентностями: мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але – обов'язковими для сучасного керівника-лідера (процесуального лідера) [7].

Для сучасних керівників-лідерів публічної служби необхідні такі компетентності:

- професійні знання та знання законодавства (це необхідна умова роботи на публічній службі), знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення;

- особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність);

- мотивація, зокрема, самомотивація;

- знання організації;

- робота з командою та в команді;

- розвиток взаємовідносин тощо [11].

Питанням визначення найбільш вдалої конфігурації лідерських компетентностей керівників-управлінців свою увагу приділяють сучасні вітчизняні дослідники з різних наукових галузей.

Так, наприклад, д-р. пед. наук В. Міляєва до компетентностей лідера відносить такі: прагнення і вміння вести колектив за собою; мотивація першості що розповсюджується на всіх членів колективу; впливовість; заглибленість у свою справу; професійність і креативність; психологічна надійність; постійне самовдосконалення [17].

За рахунок своєї деталізації, на окрему увагу заслуговує розгляд лідерських компетентностей, які визначає д-р. держ. упр. Ю. Ковбасюк. До ключових компетентностей він відносить такі: орієнтацію на результат – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації; аналітичне мислення – здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їхньої важливості та причинно-наслідкових зв'язків; основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій; управління людськими ресурсами – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, відповідати 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; ефективну комунікацію – здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; спроможність дослухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [8].

Узагальнюючи вищезазначене, до наведених варіацій лідерських компетентностей додаємо такі, які, на нашу думку, з огляду на подальший розвиток публічного управління, збережуть свою актуальність у майбутньому:

- дотримання принципів публічного управління;
- володіння знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управління;
- здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат;
- аналітичне мислення та стратегічне планування;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами;
- ефективна комунікація.

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей. Профіль компетентностей – це певний набір конкретних компетентностей, що безпосередньо стосуються певної діяльності у сфері публічного управління, яка має виконуватися на високоефективному рівні.

Профіль лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів сфери публічного управління для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Профіль лідерських компетентностей описує навички, здібності та компетентності, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним керівником-лідером у своєму органі. Він не включає вузькопрофесійні, галузеві чи технічні компетентності, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Такі компетентності є предметом інших спеціальних досліджень, пов'язаних із особливостями посад та органів. Профіль визначає бажаний набір компетентностей, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма працівниками органів публічної влади, що займають керівні посади [18].

Чимало лідерських компетентностей, визначених в різних країнах, є досить схожими, незважаючи на типи організацій, де їх використовують. Однак, відрізняє їх контекст, у межах якого ці компетентності визначено, що пов'язано із 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 вітчизняного публічного управління до європейських стандартів, пропонується визначити позиції базового узагальнюючого профілю лідерських компетентностей для керівників органів публічної влади України, а саме: 1) ефективна комунікація; 2) управління людськими ресурсами; 3) орієнтація на результат; 4) аналітичне мислення [9]. Дані позиції у майбутньому розкриваються відповідно до специфіки діяльності органу публічної влади. Важливо, щоб ці розкриті позиції стосувалися не лише тієї діяльності, яку керівники-лідери виконують сьогодні, але й враховували їх майбутні обов'язки та ролі.

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

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетентності лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів в сфері публічного управління є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства [7].

Розвиток та реальне застосування на практиці лідерських компетентностей у сфері публічного управління потребує часу. З метою постійного саморозвитку і самоудосконалення свідомі керівники органів публічної влади, які позиціонують себе як лідери, самі потребуватимуть відповідного навчання, тренінгів,

програм наставництва, менторства та коучінгу, що в кінцевому підсумку якісно змінить кадрову складову вітчизняного публічного управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Із часом все частіше різноаспектність лідерства використовується у сучасній сфері публічного управління. Це обумовлено тим, що лідерство – один із найефективніших сучасних інструментів управління людськими ресурсами, а отже, і досягнення цілей.

Лідерські компетентності та профілі лідерських компетентностей використовуються у багатьох сферах управління людськими ресурсами: при наборі та просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Якщо в чистому вигляді діяльність керівника зорієнтована, в першу чергу, на виконання групою завдання, а діяльність лідера зорієнтована на відносини в групі, то, відповідно, керівнику-лідеру мають бути притаманні всі загальні якості як керівника, так і лідера [13].

Отже, визначення і розкриття змісту лідерських компетентностей для керівників-лідерів у сфері публічного управління є складовою системи удосконалення її кадрової політики.

Завдяки розробленню і впровадженню профілів лідерських компетентностей посадові особи органів публічної влади мають змогу самостійно здійснювати самооцінку й відповідно до отриманих результатів визначати шляхи свого подальшого розвитку і самовдосконалення.

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності сучасних органів публічної влади має стати урахування чиннику лідерства серед керівників при адоптації профілів лідерських компетентностей посад органів публічної влади до нагальних потреб суспільства, створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання керівних кадрів у сфері публічного управління [9].

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

При конкурсному відборі на керівні посади органів публічної влади кандидати мають оцінюватися з точки зору володіння лідерськими компетентностями або, принаймні, з урахуванням визначення лідерського потенціалу.

З усвідомленням актуальності і поліаспектності даної тематики важливого значення набуває визначення подальших теоретичних і практичних кроків, серед яких такі:

- внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби шляхом доповнення його критеріями відбору кандидатів з урахуванням їх володіння лідерськими компетентностями;
- впровадження лідерства в систему розвитку керівних кадрів органів публічної влади в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні.

Список використаних джерел

1. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. А. Вишневський, О. Хмельницька. Вісник державної служби України. 2004. № 4. С. 38–44.
2. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>.
3. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2007. 239 с.
4. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг : теоретичний та методологічний аспект. Демократичне врядування. 2013. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>. (Дата звернення 09.10.2019).
5. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. О. Нестуля, С. Нестуля, В. Карманенко. К.: Знання. 2013. 287 с.
6. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І. Сурай, С. Держановська. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.
7. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.
8. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. Дайджест Національної академії державного управління при Президенті України. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.
9. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2.
10. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 17. С.178–182.

11. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.
12. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.
13. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Економіка. 2017. Вип. 294. С. 73-80.
14. Гайдученко С. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. № 1. С. 393–398.
15. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби. 2012. № 3 С. 26–29.
16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ. 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. Серьогін (співголова), В. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
17. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Нац. акад. Держ. прикордон. служ-би України. 2014. Вип. 1.
18. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua>.

References

1. Vyshnevskiy, A. and Khmelnytska, O. (2004), "Application of the model and competency profiles for personnel management in the civil service system", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 4, pp. 38–44.
2. Hohina, L. "Competences and competencies in the civil service of Ukraine: to the problem of the conceptual apparatus", [Online], available at: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>.
3. Honcharuk, N. (2007), *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia* [Management staff in the civil service of Ukraine: formation and development: a monograph], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine, P. 239.
4. Lipentsev, A. (2013), "Leadership development in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects", *Demokratychnе vriaduvannia*, [Online], available at: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf> (Accessed 9 Oct 2019).
5. Nestulia, O. Nestulia, S. and Karmanenko, V. (2013), *Osnovy liderstva. Treninh liderstvykh yakosti ta praktychnykh navychok menezhera: navch. posib.* [Fundamentals of leadership. Training of leadership qualities and practical skills of a manager: textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 287.
6. Surai, I. and Derzhanovska, S. (2015), "Features of leadership formation in the public administration system in Canada", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (24). p. 24.
7. (2013), *Liderstvo v munitsypalnomu upravlinni: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Leadership in municipal management: a textbook], DP «Ukrtekhinform», Kyiv, Ukraine, P. 263.
8. Kovbasiuk, Yu. (2014), "Development of leadership in the civil service as a condition for good governance", *Daidzhest Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 7 (13), pp. 3–13.
9. Chechel, A. (2016), "Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-oriented model of personnel management in the civil service", *Universytety i liderstvo*, vol. 2.
10. Protsak, K. and Halaz, L. (2017), "Leadership as a qualitative characteristic of public service management staff", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 17, pp. 178–182.
11. Protsak, K. and Matvii, I. (2018), "Innovative approaches to the development of competencies of public servants", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, S. 86–91.
12. Storozhev, V. (2017), "Professional competencies of leadership in public administration", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (58), pp. 162-169.
13. Shatun, V. (2017), "Leadership competencies as a determinant of the effectiveness of a modern manager", *Naukovi pratsi. Ekonomika*, vol. 294, pp. 73-80.
14. Haiduchenko, S. (2010), "Factors in the development of evaluation technology in the management of civil service personnel", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 393–398.
15. Haiduchenko, S. (2012), "Assessing the level of leadership of lower-level managers in the field of public service", *Visnyk derzhavnoi sluzhby*, vol. 3, pp. 26–29.
16. Kovbasiuk and others (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration], vol. 6: *Derzhavna sluzhba* [Civil service], ed. board: Serohin, S. Soroko, V. and others, NADU, Kyiv, Ukraine, P.524.
17. Miliaieva, V. (2014), "Development of leadership potential in the process of formation of managerial competence of heads of educational institutions", *Visnyk Nats. akad. Derzh. prykordon. sluzh-by Ukrainy*, vol. 1.
18. Main Department of the Civil Service of Ukraine, Canadian Bureau of International Education, April 2010, *Profili kompetentsii liderstva na derzhavnii sluzhbi v Ukraini* [Profiles of Leadership Competencies in the Civil Service in Ukraine], available at: <http://www.center.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції 20.10.2019 р.