DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.7](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7)

УДК 351:35.08:316.46

В. М. Ємельянов,
д. держ. упр., професор, директор Інституту державного управління
Чорноморського національного університету ім. П. Могили
ORCID ID: 0000-0002-2995-8445

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

V. Yemelyanov
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Director of the Institute of Public Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University

IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR SELECTION OF CANDIDATES FOR MANAGEMENT POSITIONS OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT LEADER COMPETENCES

У статті удосконалено механізми відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Обґрунтовано теоретичні положення щодо удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Розкрито поняття «лідерство», «компетентності», «лідерські компетентності», «профіль лідерських компетентностей», «рівні лідерських компетентностей». Доведено важливість та значимість лідерства, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі. Здійснено аналіз нормативно-правової бази пов'язаної із відбором керівних кадрів на посади державної служби на предмет наявності та використання профілів лідерських компетентностей. Виявлено недоліки у чинній процедурі відбору кандидатів на посади державної служби України. Розглянуто досвід Канади в удосконаленні механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби з урахуванням лідерських компетентностей й запропоновано внести зміни до чинних нормативно-правових актів України.

The article improves the mechanisms for selecting candidates for senior positions in the civil service of Ukraine, taking into account leadership competencies. Theoretical provisions for improving the mechanisms for selecting candidates for senior positions in the civil service of Ukraine, taking into account leadership competencies, are substantiated. Practical recommendations have been developed to improve the mechanisms for selecting candidates for senior positions in the civil service of Ukraine, taking into account leadership competencies. The responsibility of civil servants in relation to their practical performance of tasks and functions of the state is determined. The necessity to involve specially trained civil servants in the civil service is

substantiated. The concepts of "leadership", "competencies", "leadership competencies", "profile of leadership competencies", "levels of leadership competencies" are revealed. The importance and significance of leadership as an effective tool for the activity and effectiveness of work in the civil service is proved. An analysis of the regulatory framework related to the selection of management personnel for civil service positions for the availability and use of profiles of leadership competencies. Four key groups of leadership competencies have been identified: result orientation; analytical thinking; human resource management; effective communication. There are three levels of leadership competencies: I. for senior managers; II. for middle managers; III. for basic level managers. Deficiencies in the current procedure for selecting candidates for civil service positions have been identified. The experience of Canada in improving the mechanisms for selecting candidates for civil service positions based on leadership competencies is considered and it is proposed to amend the current regulations. The necessity of introducing profiles of leadership competencies in the procedure of selection and evaluation of candidates for senior positions in the civil service of Ukraine is substantiated. It is proposed to amend the Procedure for appointment to civil service positions for the period of quarantine, established to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine.

Ключові слова: *групи лідерських компетентностей; державна служба; досвід Канади; кандидати на керівні посади; керівні посади; компетентність; лідерство; лідерські компетентності; механізми відбору; Порядок; профіль лідерських компетентностей; рівні лідерських компетентностей.*

Key words: *leadership competency groups; civil service; Canadian experience; candidates for management positions; management positions; competence; leadership; leadership competencies; selection mechanisms; Procedure; profile of leadership competencies; levels of leadership competencies.*

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

Сьогодні майже всі країни світу стикаються із цілою низкою соціально-економічних проблем спричинених загостренням існуючої епідеміологічної ситуації, ефективне вирішення яких вимагає наявності компетентних керівних кадрів у сфері державної служби, які, окрім професійних, мають бути наділені і лідерськими якостями та компетентностями, що вкрай необхідні для консолідації суспільства й подолання кризових явищ.

Необхідність конструктивно діяти у несприятливих ситуаціях, гуртування суспільства навколо досягнення спільної благої мети зумовлюють формування змістовно нових якісних вимог до кандидатів на керівні посади державної служби України. Відповідно, сьогодні існує гостра необхідність нагального удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей, що зумовлена недосконалістю існуючої вітчизняної нормативно-правової бази і суворими вимогами часу та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Здійснений нами аналіз останніх наукових джерел інформації засвідчив, що у науці державного управління сучасні вчені та дослідники приділяють досить велику увагу вирішенню комплексу питань пов'язаних із лідерством у сфері державної служби. У науковій літературі висвітлюються сучасні теоретичні та практичні відповідні проблеми, осмислюється феномен лідерства, його форми на державній службі, риси, особливості, характеристики тощо.

У контексті визначеної в назві статті проблематики наше дослідження базується на працях таких вчених-науковців як: С. О. Гайдученко [1], Н. Т. Гончарук [2], І. М. Грищенко [3], О. А. Єрмоленко [4], В. М. Лугова [4], Р. І. Сторожев [5], П. О. Хаїтов [6], С. І. Чернов [1] тощо.

Однак, зважаючи на багатоаспектність теми розвитку та удосконалення лідерства на державній службі свою актуальність зберігають подальші наукові дослідження, зокрема, пов'язані із запровадженням лідерських компетентностей. Актуальність та наявне поле для вивчення окресленої проблематики і зумовили вибір теми статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою дослідження є удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей.

Для досягнення окресленої мети визначено такі *завдання*: обґрунтувати теоретичні положення щодо удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей; розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вітчизняні сучасно-свідомі державні службовці відчувають все більший тиск зі сторони українського суспільства за стан справ у країні, адже, саме на них, відповідно до Закону України «Про державну службу», покладено повноваження безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій держави.

Відповідно до академічного визначення, *державними службовцями* є громадяни України, які здійснюють професійну діяльність на посадах у державних органах та їх апараті, наділені повноваженнями щодо практичного виконання функцій і завдань, що покладено державою на відповідні органи, а також організації із забезпечення громадянами своїх прав у різних галузях та сферах суспільної діяльності. Державні службовці складають державний апарат, на який покладається виконання державних функцій у політичній, господарській, соціально-культурній та інших сферах. Державний службовець виконує державні функції, повноваження державних органів, вирішує державні завдання в економічній, соціальній, адміністративно-політичній сфері; виконує дії, які викликають певні юридичні наслідки. Таким чином, першочерговою умовою ефективного функціонування будь-якого державного органу є існування спеціально підготовлених державних службовців [7, с. 116].

Професійно-кар'єрний шлях державного службовця, робота якого направлена на забезпечення життєдіяльності країни, розпочинається із процедури проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до чинного Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (зі змінами) [8]. Лише згідно із Додатком 13 до Порядку «Методи оцінювання вимог, визначених в умовах проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ категорій «Б» і «В», під час третього етапу відбору, – співбесіди, мають оцінюватися лідерські якості кандидатів. Це свідчить про те, що на рівні кадрової політики державної служби не надто усвідомлюється важливість та значимість лідерства, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі. Вважаємо, що особливо суворі вимоги пов'язані із необхідністю наявності лідерських якостей та компетентностей мають висуватися до кандидатів на керівні посади в органи державної служби.

На кожному рівні управління чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас *лідерство* – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який вважається за взірць та реалізація якого очікується на практиці. Тому лідерство – це своєрідний принцип, який сповідують, і компетентність, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов'язків [9, с. 4].

У свою чергу, відповідно до стандартів ISO 9000:2000, *компетентності* – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички. Компетентності (competencies) – це також й цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Компетентності є чіткою демонстрацією кваліфікації [10].

Похідними від лідерства є *лідерські компетентності*, які передбачають, що керівник володіє знаннями відносно лідерства, розуміє його сутність і усвідомлює його цінності, у нього сформувалися лідерські уміння, і він має якості лідера, що дозволяє йому ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на підлеглих [4, с. 65].

Важливим інструментом у напрямку розвитку державної служби як умови належного врядування в Україні є запровадження *профілів лідерських компетентностей* відповідно до рівня посад. Він визначає необхідні навички, якими має володіти державний службовець аби здійснювати належне врядування, яке б забезпечувало розвиток професійної державної служби [9, с. 5].

Профілі лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі. Профілі лідерських компетентностей стосуються усіх державних службовців, що займають посади керівників для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби України до стандартів Європейського Союзу [10, с. 4].

У 2009-2010 роках тодішнім головним управлінням державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, визначеним у Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 [11], були здійснені спроби запровадження профілів лідерських компетентностей у сферу державної служби України, з метою їх використання при відборі та оцінці кандидатів на керівні посади в органи державної влади.

На основі міжнародного досвіду, з урахуванням вітчизняних реалій, у контексті адаптації державної служби України до європейських стандартів були визначені такі ключові *групи лідерських компетентностей*:

- орієнтація на результат;
- аналітичне мислення;
- управління людськими ресурсами;

- ефективна комунікація.

Варіативність детального розкриття кожної групи лідерських компетентностей була розроблена тодішнім головним управлінням державної служби України [10, с. 9-14; с. 20-26], і залежить від *рівня лідерських компетентностей*, що є описом застосування компетентностей залежно від: ролей керівників на різних функціональних рівнях; рівня управлінської відповідальності; обсягу роботи тощо.

Вирізняємо три рівні лідерських компетентностей:

I. Лідерські компетентності для керівників вищого рівня (керівники та заступники керівників державного органу);

II. Лідерські компетентності для керівників середньої ланки (керівники департаменту/управління);

III. Лідерські компетентності для керівників базового рівня (керівники відділу/сектору).

Очікувалося, що у майбутньому державні службовці при призначенні на керівні посади державної служби оцінюватимуться з точки зору володіння ними лідерськими компетентностями. Зокрема, під час проведення конкурсу на посаду мало б оцінюватися, чи здатні кандидати слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, бути спроможними досягати результатів, стратегічно мислити, управляти людськими ресурсами, демонструвати ефективну комунікацію у межах виконання посадових обов'язків у майбутньому тощо. Спеціальні інструменти оцінки могли б бути розроблені для визначення потенціалу лідера під час відбору та оцінювання кандидатів на керівні посади державної служби України. Лідерські компетентності, необхідні для тієї чи іншої посади, мали б бути частиною оголошення про заміщення вакантної посади/опису роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволило б потенційним кандидатам оцінити власні можливості/відповідність критеріям щодо досвіду роботи, а також очікувань/потенціалу щодо лідерства. Очікувалося, що подібний підхід буде застосовуватися і до внутрішніх призначень/просування на керівні посади – де лідерські компетентності будуть частиною процесу оцінки кандидатів на посади [10, с. 19].

Опираючись на нормативно-правове поле, а саме, на чинний Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (зі змінами) доходимо висновку, що профілі лідерських компетентностей при відборі та оцінці кандидатів на керівні посади в органи державної служби станом на сьогодні не використовуються, що зумовлює подальші наукові розробки і необхідність удосконалення нормативно-правової бази сфери державної служби України.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про державну службу» [12] вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.

Відповідно до пункту 3 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 (зі змінами), конкурс проводиться з дотриманням принципів забезпечення рівного доступу, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності та відповідності методів тестування, узгодженості застосування методів тестування, ефективного та справедливого процесу відбору [8].

Разом з тим, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» зупинено дію Закону України «Про державну службу» в частині проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу.

Постановою Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 290 «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (зі змінами) [13] затверджено порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину (далі – Порядок).

Змістовно проаналізувавши Порядок, ми дійшли висновку що у ньому, також, не застосовуються лідерські компетентності при відборі та оцінюванні кандидатів на посади державної служби. А сьогодні, зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні, вкрай важливо якомога точно оцінити лідерські компетентності кандидатів на посади державної служби (особливо керівного складу), до яких ми відносимо: схильність до управлінської діяльності, комунікабельність, аналітичні та організаційні здібності, впевненість у собі тощо.

Відповідно до Порядку, із кандидатами на посади державної служби суб'єкт призначення, керівник державної служби або уповноважена особа проводять лише співбесіду, яка нерідко носить формальний характер.

Як показує практика, зазвичай, кандидатура на вакантну посаду є заздалегідь визначеною і лише створюються умови щодо успішного формального проходження співбесіди цією особою.

У свою чергу, співбесіда, – будучи єдиним інструментом оцінки кандидата, має готуватися методично-грунтовно й проводитися не лише задля уточнення їхньої професійної компетентності, а й з метою виявлення лідерських компетентностей або лідерського потенціалу, що повинно слугувати своєрідним принципом, згідно з яким і зараховують до лав державних службовців.

Вважаємо, що суб'єкт призначення до співбесіди має залучати якомога ширше коло фахівців, представників інститутів громадянського суспільства, психологів, науковців, експертів у відповідній сфері, що сприятиме створенню цілісної та ефективної системи відбору кадрів у державі.

На практиці таку можливість суб'єкти призначення практично не використовують, посиляючись на складність процесу офіційного оформлення вибору представників здатних долучитися до співбесіди і брак часу.

З метою посилення критеріїв оцінювання кандидатів на посади державної служби під час добору за результатами співбесіди, пропонуємо внести зміни до Порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а саме, внести такі нормативно-правові ініціативи:

I. Пункт 16 «В оголошенні про добір повинно бути зазначено» доповнити підпунктом 9 такого змісту: *«Вимоги відповідно до затвердженого профілю лідерських компетентностей».*

II. Абзац третій підпункту 5 пункту 17 доповнити словами *«і лідерських»* виклавши його у такій редакції: «Особа, яка виявила бажання взяти участь у доборі з призначення на вакантну посаду, може подавати додаткову інформацію, яка підтверджує відповідність встановленим в оголошенні вимогам, зокрема, стосовно досвіду роботи, професійних і лідерських компетентностей, репутації (характеристики, рекомендації, наукові публікації тощо)».

III. Абзац третій пункту 19 доповнити словами *«і лідерських», «лідерських компетентностей»* виклавши його у такій редакції: «Уповноважена особа під час опрацювання інформації, отриманої відповідно до абзацу першого цього пункту, розглядає її з урахуванням професійних і лідерських якостей, лідерських компетентностей та досягнень кандидатів і визначає осіб для проведення співбесіди, які інформуються про час та місце проведення такої співбесіди не пізніше ніж за один робочий день до початку її проведення».

IV. Пункт 20 доповнити абзацом такого змісту: *«Відповідність затвердженому профілю лідерських компетентностей особи, яка виявила бажання взяти участь у доборі з призначення на вакантну посаду, перевіряється під час співбесіди».*

Отже, удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей покликано сприяти більшій ефективності процесу оцінювання кандидатів шляхом використання сучасних вдосконалених методик.

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

У статті сформульовано та вирішено наукове завдання державного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей.

Відповідно до поставлених у роботі завдань, узагальнення результатів проведеного дослідження надало можливість сформулювати низку висновків і пропозицій, що мають теоретичне і практичне значення.

I. У контексті свого розвитку корисним для України залишається вивчення закордонного досвіду щодо покращення кадрового забезпечення державної служби України.

Під кадровим забезпеченням ми розуміємо діяльність, зміст якої полягає у: відборі кандидатів на посади державної служби, розстановці кадрів, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо; забезпеченні сфери саме якісними кадрами, наділеними відповідними якостями, рисами, властивостями та компетентностями, що відповідають загальносвітовим тенденціям, сучасним вимогам сьогодення і суспільства.

Враховуючи: передовий досвід Канади у сфері державної служби; українсько-канадський проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»; співпрацю між Національним агентством України з питань державної служби і Канадською Агенцією з міжнародного досвіду, Канадським бюро міжнародної освіти; меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України [14], вітчизняні реалії, – змістовним для України вважається канадський досвід в удосконаленні механізмів відбору кандидатів на посади державної служби з урахуванням лідерських компетентностей.

У Канаді на найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada – APEX). APEX є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням ради директорів у складі керівників вищої ланки державних службовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади. У серпні 2005 року за сприяння APEX було впроваджено Профіль компетентностей державної служби, в якому знайшли своє відображення навички лідерства, здібності та характеристики, які є потрібними на державній службі для того, аби відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль містить: модель, що складається з чотирьох лідерських компетентностей та супровідних визначень (для усіх управлінських рівнів); опис результативної поведінки для кожної компетентності та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства); опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетентності для усіх управлінських рівнів. Профіль виступає основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад, він є обов'язковим для використання при відборі кандидатів при призначенні на керівні посади державної служби [15].

Опираючись на канадський досвід вважаємо за необхідне внести зміни до Постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» та Постанови Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 290 «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» в частині доповнення їх обов'язковістю використання профілів лідерських компетентностей під час відбору кандидатів на керівні посади державної служби. Запропоновані зміни сприятимуть поліпшенню якості

кадрової складової державної служби України, від якої залежить її гнучкість, адаптивність і відповідність вимогам часу та суспільства.

II. Зважаючи на той факт, що сьогодні дія Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби призупинена, вважаємо за необхідне внести зміни до діючого Порядку призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, з урахуванням таких змістовних положень:

- суб'єкту призначення, з метою оцінки лідерських компетентностей кандидатів на керівні посади державної служби або виявлення потенційних лідерських якостей, до проведення співбесіди залучати психологів і досвідчених спеціалістів з набору персоналу (HR-менеджерів), які б могли здійснити перевірку особистих психологічних, моральних якостей та інтелектуальних здібностей кандидатів;

- у межах співбесіди кандидату запропонувати розв'язати ситуаційне завдання пов'язане із необхідністю застосування лідерських компетентностей відповідно до конкретного рівня лідерських компетентностей, що відповідає обраній керівній посаді;

- розробити та затвердити в якості додатку методичні рекомендації щодо підготовки, проведення та змістовного наповнення співбесіди;

- суб'єкту призначення зобов'язати новопризначених керівників протягом року здійснити низку заходів щодо розвитку своїх лідерських якостей й оволодіння лідерськими компетентностями.

Впровадження вищезазначених механізмів сприятиме удосконаленню відбору кандидатів на керівні посади й слугуватиме запорукою створення якісного кадрового складу державної служби України.

Список використаних джерел

1. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 40. С. 109–115.

2. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. Вісник державної служби України. 2017. № 3. С.34–38.

3. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. К. 2016. № 4. С. 78–81.

4. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. № 1. 2012 р. С.64–67.

5. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 29 (68). № 5. 2018. С. 180–186.

6. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.

7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 524 с.

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (Дата звернення 12.11.2020 р.).

9. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf (дата звернення 12.11.2020).

10. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, червень 2010 року. 26 с. URL: <http://www.center.gov.ua> (дата звернення 12.11.2020).

11. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 червня 2004 р. № 746 «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.11.2020).

12. Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 12.11.2020).

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 290 «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, установленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.11.2020).

14. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26.05.2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 12.11.2020).

15. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 400 с.

References

1. Chernov, S.I. and Hajduchenko, C.O. (2014), "The influence of leadership on the formation and development of organizational culture in public administration", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 40, pp. 109-115.
2. Honcharuk, N.T. (2017), "Evaluation of senior management of the civil service of Ukraine", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 3, pp. 34-38.
3. Gryshchenko, I. (2016), "Poliaspekt essence of leadership in local government", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 78-81.
4. Luhova, V.M. and Yermolenko, O.A. (2012), "Directions of development of leadership competence of heads of Ukrainian enterprises", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 64-67.
5. Storozhev, R.I. (2018), "Regulatory and legal support for leadership development in public administration", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29 (68), no. 5, pp. 180-186.
6. Khaitov, P.O. (2017), "Development of transformational leadership in the civil service", Ph.D. Thesis, Public Administration, Dnipro, Ukraine.
7. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration], vol. 6, Derzhavna sluzhba [Public Service], NADU, Kyiv, Ukraine.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Procedure for holding a competition for civil service positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 12 Nov 2020).
9. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (2014), "Development of leadership in the civil service as a condition for good governance", available at: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf (Accessed 12 Nov 2020).
10. Center for adaptation of the civil service (2010), "Profiles of leadership competencies in the civil service in Ukraine", available at: <http://www.center.gov.ua> (Accessed 12 Nov 2020).
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2004), Resolution "On approval of the Civil Service Development Program for 2005-2010", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF#Text> (Accessed 12 Nov 2020).
12. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 12 Nov 2020).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "Some issues of appointment to civil service positions for the period of quarantine established to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 12 Nov 2020).
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), "Memorandum of Understanding between the Government of Ukraine and the Government of Canada on the project of personnel management reform in the civil service of Ukraine dated May 26, 2008", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 12 Nov 2020).
15. Bizo, L. Ibrahimova, I. Kikot', O. Baran', Ye. and Fedoriv T. (2012), *Rozvytok liderstva* [Leadership development], Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini», Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2020 р.