

що знайшли використання у науці та практиці державного управління, сприяли, на нашу думку, успішному розвитку відповідної галузі наук в Україні. Інформацію про автора можна отримати у публікації [2].

Використані джерела інформації:

1. Князев В.М. Наукова діяльність Української Академії державного управління при Президентові України / Князев В.М., Бакуменко В.Д. // Командор. - 2000. - № 1. - С. 3 - 7.
2. Вітаємо ювіляра // Науковий вісник АМУ. Серія: Управління. – К.: ВПЦ АМУ, 2010.- вип. 3 (13) – С. 3-5.

Рецензент: Руденко О.М., доктор наук з державного управління.

УДК:351

Толкованов В.В.,

Голова Національного агентства України
з питань державної служби,
кандидат юридичних наук,
доктор публічного права

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА СЛУЖБІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ОДИН З ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ

У статті розглядаються актуальні проблеми розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. На засадах аналізу нормативно-правових актів, кращих європейських та вітчизняних практик визначаються напрями подальшого розвитку лідерства як один з пріоритетних завдань реалізації адміністративної реформи в Україні.

У статье рассматриваются актуальные проблемы развития лидерства на государственной службе и службе в органах местного самоуправления. На основе анализа нормативно-правовых актов, лучших европейских и отечественных практик определяются направления дальнейшего развития лидерства как один из приоритетных задач реализации административной реформы в Украине.

In statti rozglyadayutsya aktualni Problems of rozvitku liderstva on derzhavniy sluzhbi that sluzhbi in organs mistsevogo samovryaduvannya. In ambushes analizu legal aktiv, kraschih evropeyskih vitchiznyanih practices that stress away viznachayutsya rozvitku liderstva a yak s prioritetnih zavdan realizatsii administrativnoi reform in Ukraïni

Постановка проблеми. Лідерство на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в сьогоднішніх умовах набуває особливої ваги. В чому воно проявляється, яким має бути лідер, які головні професійні якості мають бути для цього, який шлях життєвий має приводити людину до лідерства? Чи можливо розпізнати лідерів, і якщо так, то коли? Чи можливо розвивати лідерські якості? У згаданій статті розглядаються ці та інші питання, пов'язані з розвитком лідерства на

державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема в контексті реалізації проголошеної Президентом України адміністративної реформи. Особливу увагу привернуто до питань наукового забезпечення розвитку лідерства, а також кращих практик, пов'язаних з реалізацією програм розвитку лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки науковому вивченню проблем розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування приділяється значна увага. Так, серед вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджували різні аспекти лідерства, слід виділити Василевську Т., Ващенко К., Князева В., Мамонову В., Пахомову Т., Пухтинського М., Руденко О. та ін. Однак сьогодні потребують подальших досліджень проблеми розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, удосконалення теоретичних засад та розробки методичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на сучасному етапі в контексті реалізації адміністративної реформи в Україні.

Мета статті. Метою статті є розгляд питань розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, а також підготовки нової когорти лідерів у контексті реалізації адміністративної реформи в Україні.

Виклад основного матеріалу. В контексті проголошеної Президентом України адміністративної реформи лідерство є чи не найголовнішим елементом успіху подальшого розвитку та модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей. У своєму виступі на засіданні Комітету з економічних реформ у березні 2011 року В.Ф. Янукович підкреслив, що в процесі підготовки і проведення реформ гостро постала кадрова проблема - не вистачає освічених, творчих, нестандартно мислячих людей [7].

Слід зазначити, що ефективно державне управління, яке зорієнтоване на надання якісних послуг громадянам, неможливе сьогодні без розвитку лідерських навичок вищих керівних кадрів державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки саме вони повинні відігравати провідну роль у забезпеченні високої якості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [3].

Перспективи світової економіки у XXI-му столітті визначаються характером переходу країн до нового етапу розвитку продуктивних сил: від індустріальної стадії, де домінувало велике механізоване машинне виробництво, до постіндустріальної, де будуть переважати сфера послуг, наука, освіта тощо. Виробництво матеріальних благ, безумовно, збереже свою значимість, але його економічна ефективність буде визначатися, у першу чергу, використанням висококваліфікованого персоналу, нових знань, технологій та методів управління.

На перший план виходять спосіб виробництва та передачі знань і, власне, сама людина – себто її інтелектуальний потенціал. До прикладу, за

розрахунками Всесвітнього банку, у складі національного надбання США основні виробничі фонди (будівлі, споруди, машини та устаткування) складають лише 19%, природні ресурси – 5%, а людський потенціал – 76%. Тому все більше дослідників вважають людський ресурс найбільш цінним надбанням постіндустріального суспільства, набагато ціннішим, ніж природне або накопичене надбання. Вже зараз у більшості країн світу людський (інтелектуальний) ресурс визначає темпи економічного розвитку та науково-технологічного прогресу. Відповідно зростає увага суспільства до системи освіти як основи виробництва цього потенціалу [6].

Україна посідає лише 85-е місце в рейтингу з розвитку людського потенціалу ООН й порівняно з 2005 роком погіршила свій показник на сім позицій, а порівняно з 1992 – на 31 позицію. Про це йдеться у звіті з людського розвитку ООН за 2009 рік «Подолання перешкод: людська мобільність та розвиток». У рейтингу 182 країн за Індексом розвитку людського потенціалу, у його розрахунках використано три показники: ВВП на душу населення, тривалість життя, рівень освіченості [2]. Згідно зі згаданим звітом, найвищий індекс розвитку людського потенціалу спостерігається в Норвегії, за нею йдуть Австралія, Ісландія, Канада, Ірландія. США знаходяться на 13 місці, Британія – на 21-му, Німеччина – на 22-му. Росія у цьому звіті займає 71 місце, між Албанією та Македонією, Республіка Білорусь зайняла 68-ме місце. 86-ту «сходінку» посів Азербайджан, а Грузія – 89-ту.

У зв'язку з цим особливого значення набуває питання покращення управління людськими ресурсами. Управлінцем, по суті, є кожна людина, адже вона сама себе організовує, коли визначає шляхи досягнення поставлених цілей, співвідносячи інформацію про світ, виходячи з можливостей, ставлячи певну мету. Головним механізмом, який гармонізує інтереси і цілі великої кількості таких суб'єктів є держава. Ключовою інформацією тут є: наявність людського ресурсу, інформація про об'єктивну реальність тощо, а головним є не лише досягнення цілей суспільства, а і узгодження інтересів окремих індивідів та їх груп.

Один з найбільш видатних російських філософів ХХ сторіччя Микола Бердяєв у цьому контексті говорить про лідерство: «Держава не може існувати без глави держави, без міністрів, чиновників, поліцейських, генералів, солдатів, але держави рухаються і великі місії здійснюються в історії великими людьми, героями, реформаторами, людьми надзвичайної енергії. Наука не може існувати без професорів й вчителів (...), без академій та університетів, але живе і рухається вона завдяки геніям і талантам, відкривачам нових шляхів» [1].

Багато вчених та дослідників зазначають, що лідер – це не просто людина, яка сама знає і вміє; це людина, яка здатна вести за собою людей в екстраординарних умовах до екстраординарних цілей. І саме здатність вести за собою людей є ключовою частиною сентенції, оскільки саме люди є тим ресурсом, потенціалом, який треба розвивати та спрямовувати [].

Коли ми говоримо про керівників-лідерів на державній службі, слова «лідер», «лідерство» привертають увагу своєю динамічністю та уособлюють рух до самовдосконалення. Лідерство – це талант, здатність, які можна і слід розвивати задля переконання, спонукання інших, вести за собою задля досягнення певних цілей [3]. Можна говорити про безліч показників результативності діяльності будь-якої організації, але якщо там немає лідерства, то ця організація приречена на невдачу в перспективі.

Лідер (від англ. “leader” – ведучий, перший, такий, що йде попереду) – особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють; член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [2].

Шлях до ефективної моделі управління державою лежить через кардинальне переосмислення ролі, відповідальності та інструментів діяльності безпосередньо керівників-лідерів - тих, хто вестиме зміни та скеровуватиме інших на досягнення спільної мети. В сьогоденнішніх українських реаліях успішна робота залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення у лідерів, гнучкості у сприйнятті речей і пошуку розв’язків складних завдань, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися, аби завжди «бути на вістрі».

Тому одним з пріоритетів державного управління та роботи на державній службі сьогодні є забезпечення лідерства – розвиток та «вирощування» тих, хто може вести за собою інших задля досягнення чітко сформульованих завдань.

Чим є лідерство загалом і в якому форматі воно може існувати у сфері державного управління та державної служби? Сказати, що лідер - це людина, яка йде попереду та веде за собою інших, було б недостатньо. Сьогодні ми усвідомлюємо, що лідерство – це здатність надихати та вести за собою, це вміння чітко бачити шлях, яким варто йти, а також кінцевий пункт призначення. Як зазначає Л.Е. Орбан-Лембрик, «для правильної оцінки ситуації та внесення у свою діяльність необхідних коректив лідер повинен:

1. Добре уявляти здатність й можливості підлеглих;
2. Добре знати свої власні здібності, можливості;
3. Добре усвідомити природу мети й завдань, що стоять перед групою (організацією);
4. Чітко уявляти потреби, інтереси й прагнення членів групи;
5. Мати точне уявлення про межі своїх повноважень;
6. Уміти оцінювати та поліпшувати якість інформації, на основі якої приймаються і здійснюються рішення і плани дій» [5].

Для сфери державного управління питання розвитку лідерства є надзвичайно актуальним і нашим завданням повинно стати вирощування керівників-лідерів, які зможуть впевнено втілювати сміливі, інноваційні

ідеї. Мова йде не просто про професійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а про створення когорти керівників нового типу, відданих своїй справі і своїй державі, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми, впевнено вести за собою інших нелегким шляхом реформ в державі.

Надзвичайно важливим при цьому є усвідомлення керівником-лідером державного управління відповідальності за управління людськими ресурсами. У цьому контексті важливо розглядати саме кадрову службу як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

На жаль, сьогодні практично відсутнє стратегічне планування людських ресурсів на загальнодержавному рівні та на рівні окремих державних інституцій, а керівники на державній службі мало використовують можливі інструменти планування людських ресурсів (зокрема, аналіз демографічної ситуації й зовнішнього середовища) для отримання достовірної картини при розробці стратегічних підходів до управління.

У зв'язку з цим важливу роль для розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування повинна відігравати вітчизняна наука. На жаль, її сучасний стан на сьогодні не сприяє розвитку людського потенціалу. Він характеризується погіршенням вікової структури науковців (70% докторів наук мають вік більше 56 років); низькою мотивацією молоді до наукової діяльності; впливом із науки найбільш талановитих та перспективних; недостатнім володінням багатьма науковими працівниками сучасними методами наукових досліджень; майже критичним станом матеріально-технічного забезпечення наукових досліджень.

Разом з тим, саме наука має стати ключовим фактором розвитку людського потенціалу та лідерства на державній службі [6]. Враховуючи вищевикладене, Національним Агентством України з питань державної служби проводяться у місті Одеса щорічні Рішельєвські Академічні Читання, присвячені обговоренню основних питань розвитку лідерського потенціалу на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, а саме:

- регіональні механізми розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- лідер у системі державного управління;
- професійний розвиток лідерів для державного управління.

З 2008 року одним з дієвих інструментів розвитку лідерства є Школа вищого корпусу державної служби, створена при Національному Агентстві України з питань державної служби з метою розвитку високопрофесійних управлінців на державній службі. Вже третій рік поспіль Школа вищого корпусу державної служби здійснює надзвичайно потрібну роботу – створює безперервну дискусійну платформу для розвитку

висококваліфікованої управлінської когорти керівників-лідерів на державній службі.

Так, ключовим продуктом Школи є впровадження річної тренінгової програми розвитку лідерства. У 2010 році учасниками Програми розвитку лідерства були близько 120 державних службовців I-II категорії посад, що працюють в центральних органах виконавчої влади; а у 2011 році – вже понад 150 слухачів, які були запрошені на основі спеціально розроблених критеріїв відбору.

Слід зазначити, що у 2011 році було успішно проведено реформування Школи вищого корпусу державної служби, яка має виконувати функції методично-ресурсного та інформаційно-аналітичного центру з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Школа має сприяти реалізації основних завдань Нацдержслужби, визначених у Положенні про Національне агентство України з питань державної служби, відповідно до Указу Президента України «Питання управління державною службою в Україні» від 18.07.2011 р. № 769/2011, зокрема організація та координація роботи з проведення підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування [9].

Як вже було зазначено, метою діяльності Школи вищого корпусу державної служби є методично-ресурсне супроводження та інформаційно-аналітична підтримка професійного розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування. Школа для виконання покладених на неї завдань має право в установленому порядку:

1) здійснювати моніторинг, аналіз та контроль за виконанням заходів з професійного розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

2) одержувати від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб та об'єднань громадян в установленому порядку відповідну інформацію, документи і матеріали, що стосуються питань професійного розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування;

3) утворювати з метою сприяння виконання завдань Школи вищого корпусу державної служби робочі групи, тимчасові комісії тощо за участю представників органів державної влади та місцевого самоврядування, наукових установ, навчальних закладів та інших організацій за погодженням з їх керівниками;

4) залучати на договірній основі до своєї діяльності консультантів, експертів, у тому числі іноземних, наукові установи і навчальні заклади та консалтингові фірми;

5) вести відповідний перелік вітчизняних та іноземних тренерів, які залучаються навчальними закладами до виконання тренінгових програм та інших комунікативних заходів у рамках професійного розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 р. № 728 [10];

б) укладати, відповідно до законодавства, угоди про співробітництво з навчальними та науковими закладами, міжнародними організаціями, іншими підприємствами, установами, організаціями України та зарубіжних країн;

7) виступати реципієнтом програм та проектів міжнародної технічної допомоги, одержувати гранти та іншу міжнародну технічну допомогу від країн-донорів та міжнародних організацій в установленому законодавством порядку.

Отже, успішне реформування Школи вищого корпусу та вдале проведення протягом останнього часу тренінгових програм для вищого корпусу службовців усі підстави сподіватись, що державна служба та служба в органах місцевого самоврядування буде забезпечена кваліфікованими та професійними лідерами, здатними забезпечити успішну реалізацію проголошеної адміністративної реформи та модернізацію Української держави.

Висновки. Кожний державний службовець має багато можливостей, аби власноруч розробити ті інструменти, які розкриють його як лідера, що гуртує та об'єднує навколо себе команду (симфонічний оркестр однострумків якщо хочете) та цілеспрямовано досягає поставленої мети. Завданням же Нацдержслужби як центрального органу виконавчої влади, уповноваженого на реалізацію єдиної державної політики з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, є допомогти відшукати або розробити інноваційні інструменти для надання практичної допомоги керівникам органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Розвиток вітчизняної науки має стати ключовим фактором розвитку людського потенціалу та лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. Метою подальшого розвитку вітчизняної науки є посилення її реального впливу на суспільний та економічний розвиток через вдосконалення організації системи досліджень (зокрема, й з питань лідерства), посилення персонального складу та фінансових спроможностей наукових установ, перегляд наукових пріоритетів та актуалізацію перспективних напрямів комплексних міждисциплінарних досліджень щодо забезпечення динамічного розвитку як державної служби, так і служби в органах місцевого самоврядування.

Використані джерела інформації:

1. Бердяєв М.О., Філософія свободи. Москва, «Наука», 2009, 340 с.
2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Під редакцією Ю.В. Ковбасюка. Київ, НАДУ при Президентіві України, Київ, 2011. Том 6 «Державна служба» під редакцією Серьогіна С.М., Сороко В.М., 2011, 524 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, «Кондор», 2003, 180 с.
4. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Державна служба в Україні: навчальний посібник. Київ, «Дакор», 2009, 310 с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ, Академвидав, 2006, 240 с.

6. Піганьоль Р., Саковіч М., Ердманн К., Петерсоне Б., Система підготовки державних службовців у Франції, Польщі, Іспанії та Латвії. Київ, вид-во НАДУ, 2010, 150 с.
7. Офіційний сайт Президента України www.president.gov.ua
8. Офіційний сайт Представництва ООН в Україні www.undp.org.ua
9. Офіційний сайт Національного Агентства України з питань державної служби держслужби www.nads.gov.ua
10. Офіційний сайт Верховної Ради України www.rada.gov.ua

Рецензент: Руденко О.М., д.держ.упр., доцент

УДК:351:005.591.46] (44)

Давидова Ю. В.,

доктор медичних наук, магістр державного управління,
професор кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом
НАДУ при Президентіві України

Пасічник М. В.,

магістр державного управління, аспірант,
старший викладач кафедри регіонального управління,
місцевого самоврядування та управління містом
НАДУ при Президентіві України

РОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСВІД ФРАНЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню сучасних механізмів регіонального управління, ролі децентралізації в системі нового публічного менеджменту. Базуючись на аналізі зарубіжного досвіду, обґрунтовується доцільність проведення послідовних і глибоких реформ усієї системи публічної влади в Україні у відповідності до європейських стандартів.

Статья посвящается исследованию современных механизмов регионального управления, роли децентрализации в системе нового публичного менеджмента. Анализируя зарубежный опыт реформ, обосновывается необходимость проведения последовательных и глубоких реформ всей системы публичной власти в Украине в соответствии с европейскими стандартами.

The paper covers modern mechanisms of regional development research, role of decentralization in New Public Management. It's grounded the necessity of consecutive and thorough reforms of state power of Ukraine in accordance with European standards.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку України існує необхідність проведення обґрунтованих, послідовних та глибоких реформ усієї системи публічної влади з урахуванням вимог Європейського Союзу. Наразі в Україні вже створено певний потенціал для впровадження нових, вже визнаних та широко застосованих в Європі, концепцій, підходів і моделей державного управління. Концепція нового публічного менеджменту (New Public Management – NPM) відіграла ключову роль під час реформувань систем державного адміністрування в багатьох промислово розвинутих країнах; вона відповідає новій парадигмі