

5. Піроженко Т. О. Демократичне суспільство на шляху усвідомлення цінності людського буття. *Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 30 трав. 2008 р.: у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. Київ: НАДУ, 2008. Т. 2. 388 с.

6. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 17.10.2017).

7. Равен Дж. Компетентність в сучасному суспільстві: виявлення, розвиток, реалізація: пер. с англ. Москва: Когито Центр, 2002. 396 с.

8. Радченко О. В. Антропологічна природа ціннісної системи суспільства. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2008. Вип. 2 (21). – С. 275–282.

9. Ревенко Т. В. Роль соціальної реклами в управлінні соціальними процесами сучасного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2009. № 1 (35). С. 106–114.

10. Ревенко Т. В. Сучасні проблеми розвитку соціальної реклами в Україні. *Публічне управління: виклики XXI століття*: тези XIII Міжнар. наук. конгресу, 21-22 берез. 2013 р. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2013. С. 145–146.

11. Ревенко Т. В. Сутність і перспективи розвитку технологій соціальної реклами органів влади. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 4 (31). Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2010. С. 81–87.

12. Maslow A. *Motivation and personality*. N.-Y.: Harper and Row, 1970. 327 p.

Надійшла до редколегії 25.10.2017 р.

УДК 352/354.08:316.46 (477) (045)

СУБ'ЄКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сторожев Р. І.,

*к. держ. упр., докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України,
м. Київ*

Визначено суб'єкти лідерства в публічно-управлінській діяльності на основі розуміння специфіки лідерства на сучасному етапі, розглянуто сутність розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності з точки зору розвитку особистості державного службовця та публічно-управлінської діяльності. Виокремлено складові процеси розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема, освітню, організаційну та нормативно-правову.

Ключові слова: лідерство, розвиток лідерства, публічно-управлінська діяльність, суб'єкти розвитку лідерства, складові розвитку лідерства.

Storozhev R. I.,

*PhD in Public Administration,
Doctoral Student of Department of Parliamentary and Political Management, NAPA, Kyiv*

SUBJECTS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC MANAGEMENT ACTIVITIES

The article defines the subjects of leadership in public administration activity on the basis of understanding the specificity of leadership at the present stage, in the context of which the essence of development of leadership in public management activity from the point of view of development of the personality of the civil servant and development of public management activity is considered. The components of the development process of leadership in public administration activities, in particular, educational, organizational and normative-legal, have been identified.

Key words: leadership, leadership development, public administration activities, subjects of leadership development, components of leadership development.

© Сторожев Р. І., 2017

Актуальність дослідження. За умов інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, що відбуваються сьогодні в Україні, істотно змінюється роль держави, її функції, і, відповідно, державно-управлінські відносини, що зумовлює необхідність докорінного реформування державного управління, зокрема удосконалення кадрового потенціалу, оновлення потужного та дієздатного лідерства в державному управлінні [4]. У цьому контексті великого значення набувають такі проблеми, як вдосконалення державно-управлінської діяльності на засадах лідерства та розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності, одним із шляхів вирішення якого є забезпечення вдосконалення діяльності всіх суб'єктів цього процесу. З огляду на це актуалізується проблема визначення суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Висвітленню наукових підходів та теоретичних проблем розвитку лідерства, визначенню концептуальних засад розвитку лідерства на державній службі присвятили свої праці Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Голубь, Н. Нижник, В. Олуйко, Т. Пахомова, А. Пашко, С. Серьогін, П. Хаїтов та ін.

Питання розвитку лідерства та формування сучасного лідера в державному управлінні, процеси, що відбуваються на державній службі, розглядаються у працях А. Бізо, Т. Василевської, С. Газарян, С. Дубенко, Н. Гончарук, І. Ібрагімової, Н. Калашник, О. Кікоть, Н. Колісніченко, А. Ліпенцева, Н. Липовської, М. Пірен, А. Рачинського, А. Сіцинського, І. Сурай, С. Хаджирадевої, І. Хожило, І. Шпекторенка та ін.

Разом з тим поза увагою науковців залишилися питання визначення суб'єктів розвитку лідерства, що дало б змогу системного вивчення цього процесу в умовах зміни підходів до розгляду публічно-управлінської діяльності. Тому **метою статті** є визначення суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності ми будемо розглядати у двох аспектах: з одного боку – розвиток особистості державного службовця, з іншого – розвиток публічно-управлінської діяльності.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови розвиток визначено як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [2].

Виходячи з цього, розвиток особистості державного службовця можна розуміти як зміну якості його особистісних та професійних характеристик, а розвиток публічно-управлінської діяльності – як підвищення якості роботи інституту держави щодо ефективного здійснення її завдань і функцій “за рахунок опосередкованого впливу лідерства на результативність організаційного управління” [14, с. 51].

Державні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. Саме тому важливо, аби на державній службі були створені можливості для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів [1].

Погоджуючись із тезою О. Бакаєвої, яка переконана в необхідності створення можливостей для навчання та розвитку керівників як лідерів, відмітимо разом з тим, що набуття лідерських навичок необхідне не лише керівникам, але й усім державним службовцям, оскільки “державний службовець – людина, що служить державі. По-перше, це професіонал у сфері управління, тобто в тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та

виконанні управлінських рішень. По-друге, він дотичний до влади, володіє нею, нехай навіть у самому незначному обсязі, а отже він має право вимагати від людей певних вчинків. По-третє, в соціальній структурі суспільства він займає почесне місце, яке привертає увагу людей, його вважають знающим, розуміючим та здатним вирішувати хвилюючі питання громадян” [6, с. 3–4].

Обґрунтовуючи концепцію розвитку лідерства на державній службі П. Хаїтов зазначає, що такі положення концепції тягнуть за собою трансформацію статусу відділів кадрів органів виконавчої влади. Така зміна насамперед стосується функцій, які виконуватимуть згідно з новим Законом України “Про державну службу” служби управління персоналом державного органу. Зміна функціональної спрямованості служби управління персоналом державного органу має бути орієнтована на зміну самої основи сучасного внутрішньо організаційного управління, яке відповідно до сучасних управлінських тенденцій має соціальну спрямованість і характеризується таким поняттям, як “управління людськими ресурсами”. Це істотно розширює повноваження служб управління персоналом державних органів та орієнтує їх, перш за все, на нове відношення до формування персоналу, яке полягає в інвестиціях у своїх співробітників [14, с. 54].

До функцій служб управління персоналом у контексті розвитку лідерства належить функції прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар’єри, підвищення рівня їх професійної компетентності [11]. Крім того, до одного з нових специфічних напрямів діяльності служб управління персоналом державних органів П. Хаїтов відносить сукупність заходів з виявлення та забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів державних службовців, що пов’язано зі специфікою самих відносин влади і підпорядкування, функціональність яких визначається рівнем задоволення потреб взаємодіючих в управлінні суб’єктів [14, с. 55].

Таким чином, можна стверджувати, що служби управління персоналом є одним із суб’єктів процесу розвитку лідерства в аспекті розвитку особистості державного службовця.

Разом з тим суб’єктами цього процесу можуть виступати і самі державні службовці, зокрема у процесі підвищення рівня професійної компетентності.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у галузі знань “Публічне управління та адміністрування” [7]. Професійне навчання державних службовців забезпечують Національна академія державного управління при Президенті України, яка є головним державним вищим навчальним закладом у системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, її регіональні інститути; інші вищі навчальні заклади, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”; центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; заклади післядипломної освіти [8] та є суб’єктами розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності через реалізацію програм навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування технологіям управління на основі лідерства.

Крім цього, тренінги для державних службовців, посади яких належать до 1–5 групи оплати праці, і посадових осіб місцевого самоврядування,

посади яких віднесені до першої – четвертої категорії посад в органах місцевого самоврядування, у тому числі щодо розвитку лідерства, організовує і проводить Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в межах компетенції [8].

Важливе місце у процесі розвитку лідерства займає самоосвіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У Законі України “Про освіту” від 05.09.2017 р. [12] у ст. 8 визначено, що інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Ґрунтуючись на наукових розробках безперервної освіти та освіти дорослих, Н. Кааашник виокремлює такі види самоосвіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: формальну, яка здійснюється службовцями як додатковий вид освіти під час навчання в інституалізованих навчальних закладах (під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на обов’язкових короткочасних курсах, тренінгах, семінарах тощо); неформальну як усвідомлене самостійне набуття знань службовцями поза освітнім процесом в інституалізованих навчальних закладах та інформальну, як нецілеспрямоване (неусвідомлене) навчання державних службовців у процесі будь-якої інформаційної або комунікативної дії [5, с. 62–63].

Таким чином, у процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності можна виокремити освітню складову, яка передбачає діяльність зазначених вище суб’єктів щодо визначення потреб державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, змістового наповнення, методичного забезпечення цього процесу, відповідних форм і методів навчання.

Разом з тим, освітня складова не може бути забезпечена без передбачення коштів на її провадження. Суб’єктами державного замовлення на підготовку публічних управлінців на основі концепції лідерства є Нацдержслужба, Державне управління справами, органи, на які поширюється дія законів України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Це дає підстави виокремити організаційну складову процесу розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Крім того, організаційна складова передбачає також зміну внутрішню організаційної взаємодії, оптимізацію діяльності владних структур і їх взаємодії з громадянами [14, с. 53]. Суб’єктами цього процесу виступають служби управління персоналом, до специфічних напрямів діяльності яких відносять: 1) вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу, що пов’язано з необхідністю постійного моніторингу управлінських взаємодій з метою діагностики зміни соціального клімату і корекції управління, що обумовлено специфікою феномена лідерства – категорії, схильної до впливу багатьох чинників, які за своїм пріоритетом впливу розрізняються у суб’єкта й об’єкта управління; 2) дії з досягнення оптимального співвідношення між організаційною структурою і структурою трудового потенціалу, а саме мова йде про якість структур і необхідність їх формування відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу, які впливають на лідерство [14, с. 54–55].

Такий підхід до модернізації служб управління персоналом забезпечує професійний розвиток державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об’єктивних, прозорих критеріїв і здобутків; здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та

забезпечення дисципліни на державній службі, та відповідає принципам, на основі яких створюється державна служба та які визначені у Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р [3].

З іншого боку, розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби. Лідерство є сучасною концепцією управління, у тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи [15, с. 161].

Аналізуючи напрями вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін як функцію управлінського лідерства, П. Хаїтов першочерговим завданням адміністрації державної служби визначає формування позитивного ставлення державних службовців до цілей організаційних змін і мотивація персоналу до активної участі в проведенні перетворень. Вирішити ці завдання, на його думку, покладаючись виключно на формальні підходи до управління персоналом, неможливо. Успіх проведення змін на державній службі, визначених Законом України “Про державну службу”, безпосередньо пов’язаний з успішністю функціонування управлінського лідерства в організації, що формує і використовує різноманітні соціальні технології управління людськими ресурсами [15, с. 162].

Таким чином, організаційна складова передбачає два взаємодоповнюючі процеси: з одного боку – зміну внутрішньоорганізаційної взаємодії, модернізацію служб управління персоналом з метою забезпечення якості структур і формування їх відповідно до особистісних показників учасників управлінського процесу, які впливають на лідерство, з іншого – вдосконалення функціонування управлінського лідерства з метою проведення і активізації відповідних організаційних змін.

Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності відбувається в умовах реформування державного управління, державної служби, що знайшло відображення у нормативно-правових документах, серед яких, зокрема:

– Закон України “Про державну службу” [7], що визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства;

– Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020” [10] (визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України, зокрема однією з першочергових є реалізація реформи державного управління, метою якої є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності;

– Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, метою якої є вдосконалення системи державного управління, зокрема шляхом забезпечення системи державної служби фаховими лідерами, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни [3].

Постановою Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 затверджено Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А” [9], серед яких, поряд із вимогами до стажу та досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади, визначена обов’язкова наявність лідерських навичок, таких як: 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.

Дотримання цих вимог та відповідність їм осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", забезпечує Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії, серед найважливіших завдань якої визначено погодження розроблених центральним органом виконавчої влади, типові вимоги до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А"; проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби категорії "А" та внесення суб'єкту призначення пропозицій щодо переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на вакантну посаду [7].

Це дає підстави виокремити у процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності нормативно-правову складову, яка передбачає діяльність суб'єктів розвитку лідерства щодо визначення нормативних засад цього процесу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Такий підхід до визначення суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності дає можливість класифікувати їх за складовими процесу розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, які ми виокремили, а саме:

– освітня складова: державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування; Національна академія державного управління при Президентові України, її регіональні інститути, інші вищі навчальні заклади, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування"; центри перепідготовки та підвищення кваліфікації, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу тощо;

– організаційна складова: Національне агентство України з питань державної служби, Державне управління справами, Міністерство освіти і науки України, керівники органів державної влади, служби управління персоналом органів державної влади та ін.

– нормативно-правова складова: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Комісія з питань вищого корпусу державної служби.

Крім того, до суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності відносимо інститути громадянського суспільства, які провадять освітню діяльність, а також беруть участь у розробленні та реалізації державної політики.

Подальшого дослідженнями потребують питання функціонального розподілу повноважень усіх суб'єктів розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності за кожною зі складових, а також роль інститутів громадянського суспільства у цьому процесі.

Список використаних джерел:

1. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf> (дата звернення: 17.10.2017).
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с.
3. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778> (дата звернення: 17.10.2017).
4. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13dnpdsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13dnpdsu.pdf) (дата звернення: 17.10.2017).
5. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід: монографія. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с.
6. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. держ. упр. Харків, 2012. 16 с.

7. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 17.10.2017).

8. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 р. № 564. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p> (дата звернення: 17.10.2017).

9. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А": Постанова КМУ від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249211354> (дата звернення: 17.10.2017).

10. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 17.10.2017).

11. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення: 17.10.2017).

12. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-19. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page> (дата звернення: 17.10.2017).

13. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження КМУ від 18.03.2015 р. № 227-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p> (дата звернення: 17.10.2017).

14. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 49–56.

15. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 2 (29). С. 161–166.

Надійшла до редколегії 12.10.2017 р.

УДК 35.08: 316.485.6

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК НЕОБХІДНИЙ ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ КОРУПЦІЇ

Олешко О. М.,

*старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
Харківський інститут ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна академія управління персоналом",
м. Харків*

Розглянуто явище конфлікту інтересів як джерело виникнення корупції в органах державної влади, запропоновано ряд заходів щодо Удосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі

Ключові слова: конфлікт інтересів; державна служба; державне управління; корупція; корупційний ринок.

Oleshko O. M.,

*Senior Lecturer of Social and Humanitarian Disciplines Department,
Kharkiv Institute PJC "Interregional Academy of Personnel Management",
Kharkiv*

IMPROVEMENT OF SYSTEM FOR MANAGING CONFLICT OF INTERESTS IN CIVIL SERVICE AS NECESSARY FACTOR FOR CURBING CORRUPTION

The phenomenon of conflict of interests as a source of corruption in public authorities is considered; a number of measures have been proposed to improve the system for managing conflict of interests in the civil service.

Key words: conflict of interests, civil service, public administration, corruption, corrupt market.

© Олешко О. М., 2017