

УДК 353:35.08:316.46

*Сергій Білорусов*

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

*В статті висвітлений досвід Херсонського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців щодо реалізації Програми розвитку лідерства в системі державної служби. Презентовано власне бачення структурної моделі регіональної кадрової політики щодо підготовки нових лідерів для державної служби з визначенням в ній місця Центру. Висвітлені заходи щодо пошуку та навчання лідерів серед керівного складу місцевих державних адміністрацій, залучення творчого потенціалу молоді в межах діяльності Молодіжної школи регіонального державного управління та творчих студій з метою наповнення кадрового резерву області, добору та навчання молодих посадовців, які мають лідерські здібності.*

**Ключові слова:** стратегія, кадрова політика, державна служба, лідерство, розвиток, навчання, тренінг, лідерські якості.

тат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення.

☞ Вивчення лідерства в системі державного управління є багатоплановим завданням та носить достатньо системний характер в контексті запровадження лідерства як інституту здійснення ефективної влади. Сучасні теоретико-методологічні засади становлення та розвитку лідерства розробляли такі науковці, як: В. Бакуменко, О. Воронько, В. Лугувий, П. Надолішній, Н. Нижник, Т. Мотренко, В. Олуйко, Г. Опанасюк, М. Пірен, Н. Протасова, А. Рачинський, Ф. Рудич, С. Серьогін, С. Хаджираєва, В. Яцуба та інші, які дали наукові тлумачення поняття «політичне лідерство» та «вищі керівні кадри», визначили коло питань щодо впливу політичного лідерства на процеси державотворення, політико-адміністративного реформування системи державного управління, пріоритетів розвитку державної служби.

Підтвердженням актуальності зазначеної теми було проведення XVI Конгресу з підготовки вищих державних службовців «Роль вищих державних службовців – лідерство і управління на початку XXI століття» (м. Варшава, Польща) та XVIII Конгресу «Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки» (м. Київ, Україна) [7].

☞ Чинною Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 роки визначені проблеми стосовно добору та розстановки керівних кадрів: відсутні ефективні системи моніторингу потреб держави у фахівцях і керівниках із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки та професійної орієнтації молоді, які мають фахові та лідерські здібності, потребують вдосконалення сучасні технології професійного розвитку та кар'єрного просування [1].

Спираючись на досвід використання лідерства в структурах державної служби США, Канади та розвинутих країн Європи, Національним агентством України з питань державної служби та Школою вищого корпусу державної служби визначені проблемні питання, які необхідно вирішити в межах реалізації щорічних програм розвитку лідерства, а саме – розвиток компетенцій лідерства (створення ефективних комунікацій, належне управління людськими ресурсами на державній службі, сприяння формуванню аналітичного мислення службовців, орієнтація на запланований результат у діяльності органів виконавчої влади).

☞ Головною метою реалізації Програми розвитку лідерства є сприяння забезпеченню професіоналізації керівних кадрів державного управління відповідно до пріоритетних напрямів Стратегії державної кадрової політики, при цьому Програма сприяє не тільки розвитку лідерських здібностей, але й підвищує обізнаність з питань нового законодавства про державну службу. При підведенні підсумків Програми лідерства–2013 було презентовано зміст цільової навчальної програми, а також кращі зарубіжні практики щодо реалізації програм розвитку лідерства на державній службі та підведені підсумки щодо реалізації пілотних договорів про співробітництво між Школою вищого корпусу державної служби,

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невідірваних раніше частин загальної проблеми

Постановка проблеми

☞ Пріоритетами Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки передбачено: підвищення ефективності державного управління, запровадження нових підходів у кадровому менеджменті. Серед основних цілей державної кадрової політики визначено: підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління, та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ; формування дієвого кадрового резерву на обіймання керівних посад у державному управлінні; відновлення технології добору кадрів на обіймання управлінських посад та розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансової та економічної сфер, здібних випускників вищих навчальних закладів, проведення профорієнтаційної роботи серед молоді [1].

Сучасний державний менеджмент – результат складного багаторівневого процесу, який розпочався в світі у 80-х роках XX ст. та базується на теоріях державного управління, в тому числі, теоріях з питань лідерства (ситуаційній, функціональній); формує нову стратегію та підходи щодо управління на першу половину XXI ст. Він передбачає реформування та модернізацію державного суспільного сектору з орієнтацією на впровадження в його діяльність основних складових ринкових механізмів, підвищення ефективності функціонування системи державного управління на основі базових компетенцій лідерства: ефективної комунікації, орієнтації на резуль-

Мета

територіальними управліннями державної служби ГУДС та окремими центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій на 2013 рік [4]. Херсонським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації розроблена та запроваджена модель організації та змістовного наповнення навчального процесу реалізації програми розвитку лідерства на обласному рівні. Досвід Центру пропонується до використання при формуванні стратегій розвитку регіонального лідерства.

☞ Херсонська область має значний досвід щодо підготовки керівних кадрів до роботи в умовах реалізації Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [2]. Так, вперше в Україні в Херсонській області Головним управлінням державної служби України було запроваджено пілотну навчальну Програму для керівників місцевих органів виконавчої влади, яка була розроблена Школою вищого корпусу державної служби в контексті реалізації Програми розвитку лідерства–2010 та спрямована на розвиток та вдосконалення ключових управлінських та лідерських компетенцій, тому розвиток лідерів-керівників усіх рівнів на державній службі є одним із ключових аспектів модернізації державної служби України та приведення її у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Програма була розрахована на заступників голови Херсонської обласної державної адміністрації та голів районних державних адміністрацій у Херсонській області і включала в себе серію навчально-тренінгових модулів тривалістю 1–2 дні: «Стратегічне планування розвитку регіону», «Місцеві фінанси та фінансовий менеджмент», «Залучення додаткових ресурсів для розвитку регіону», «Ефективне управління організацією», «Комунікації».

До проведення модулів було залучено висококваліфікованих тренерів, які мають міжнародну практику викладення визначеної тематики, використовувались інтерактивні форми навчання, зокрема дискусії, рольові ігри, відтворення професійних ситуацій, «мозкові штурми» тощо.

В зазначеному навчанні були задіяні: Управління державної служби Головержслужби України в Херсонській області, Південне регіональне відділення Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС та Херсонський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Перший з модулів Програми за темою «Стратегічне планування розвитку регіону» відбувся 27 і 28 серпня 2010 року за участю голови обласної ради, заступників голови Херсонської обласної державної адміністрації, представників Головного управління державної служби України, Школи вищого корпусу державної служби при Головержслужбі та представника ПРООН. Опрацьовувались питання організації процесу стратегічного планування, визначення місії та пріоритетів розвитку, розробки та впровадження стратегічного плану. Керівники були ознайомлені з наявним досвідом та особливостями створення регіональних стратегій в Україні та за її межами.

Під час розгляду наступних модулів увага учасників була акцентована на розгляді питань: залучення прямих іноземних інвестицій, пошуку та відбору потенційних інвесторів відповідно до конкретних галузей промис-

ловості, досвіду опрацювання оперативної цінної інформації, отримання фінансової допомоги, поліпшення фінансового становища районного бюджету, інформації щодо роботи проектів, грантів; ознайомлення з основами проектного менеджменту та досвіду його використання, залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги, застосування сучасних підходів щодо комунікації стратегії розвитку регіону в контексті діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; отримання системних знань щодо законодавчих підвалин і практичних навичок організації ефективного управління ресурсами регіону та забезпечення громадської підтримки бюджетних рішень, оптимізації процесу набуття лідерських якостей; раціонального використання робочого і особистого часу, делегування повноважень, чіткої постановки завдань підлеглим, мотивації їх власного розвитку, запровадження системи електронного документообігу тощо.

Учасникам навчання особливо сподобалась можливість обговорення питань на рівні колег, ефективне використання робочого часу, досвід тренерів, наближення матеріалу до реалій життя, предметність та конкретність наданої інформації, фаховість та комунікативність модераторів. Підтвердженням ефективності заходу стала подальша активна управлінська позиція слухачів щодо реалізації Президентської Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». В 2012 році один із учасників програми був зарахований до першого набору Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації».

Херсонський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації має власну стратегію та програму розвитку лідерів на регіональному рівні та їх кар'єрного просування (Рис.1). Центр бере активну участь в реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку Херсонської області до 2015 року (розділ «Конкурентоспроможні кадри») щодо управління кадровою політикою та забезпечення професійними кваліфікованими кадрами всіх сфер життєдіяльності Херсонщини [3]. Презентував власне бачення структурної моделі регіональної кадрової політики щодо підготовки нових лідерів для державної служби, з визначенням в ньому місця Центру. Здійснює заходи щодо пошуку лідерів та залучення творчого потенціалу молоді в межах діяльності Молодіжної школи регіонального державного управління та творчих студій з метою наповнення кадрового резерву області, добору та навчання молодих посадовців запровадження постійно діючого семінару «Лідерство у сфері державного управління та в системі державної служби». Важливим напрямком діяльності є забезпечення функціонування регіонального інтерв'ю-центру щодо відбору претендентів на I етапі відбіркового оцінювання до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» [5; 6]. Починаючи з 2011 року, спільно з Одеським регіональним інститутом державного управління НАДУ при Президентіві України та магістратурою державної служби Херсонського національного технічного університету на базі Центру проводяться науково-практичні семінари для керівників органів публічної влади області, науковців та аспірантів, з метою формування сучасних керівників-лідерів у сфері державного управління.

Продовженням зазначеної роботи стало підписання та реалізація Договору про співробітництво між Школою вищого корпусу державної служби, Управлінням державної служби ГУДС в Херсонській області та Херсонським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, орга-

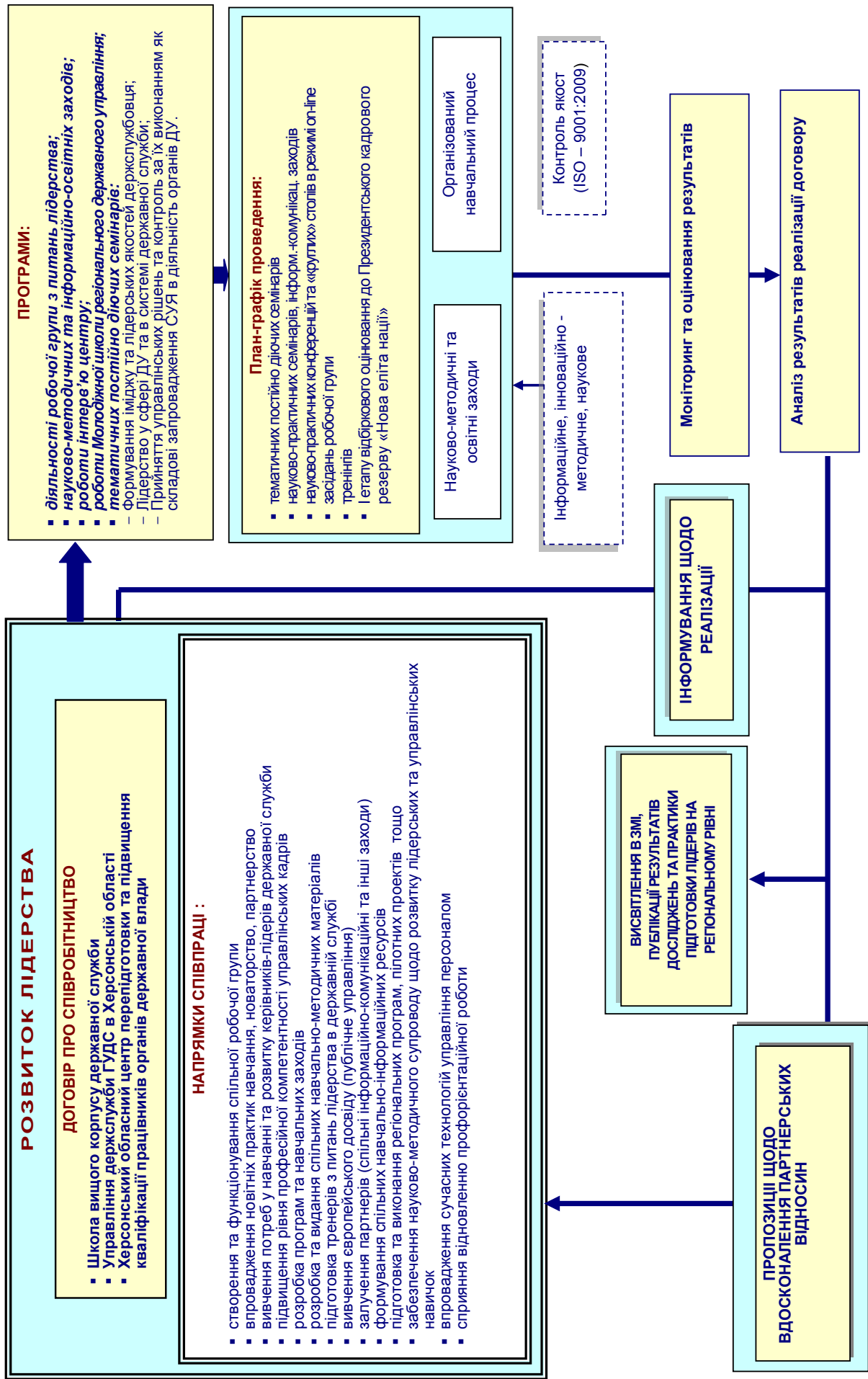


Рис 1. Схема реалізації регіональної Програми розвитку лідерства на державній службі ( 2013 рік)

нів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій на 2013 рік. Серед пріоритетів було визначено: розвиток керівників та оволодіння лідерськими та управлінськими навичками, підготовки тренерів з питань лідерства в державній службі. Забезпечено діяльність робочої групи з питань лідерства, проведення науково-методичних та інформаційно-освітніх заходів. Так, в межах навчання проводились тематичні постійно діючі семінари: «Формування іміджу та лідерських якостей держслужбовця», «Лідерство у сфері державного управління та в системі державної служби», окремі лекції та тренінги з розвитку лідерських якостей на державній службі. В травні 2013 року проведено відеоконференцію спільно з Київським міським центром перепідготовки та підвищення кваліфікації «Розвиток лідерства на державній службі». З питань використання європейських практик підготовки лідерів публічного управління, стратегії та досвіду підготовки лідерів на регіональному рівні, підвищення рівня професійної компетенції лідерів місцевих органів публічної влади зроблені повідомлення на науково-практичних конференціях за міжнародною участю: «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м. Хмельницький, березень 2013 р.); «Современные тенденции развития профессионализма публичных служащих: международный опыт» (г. Луганск, октябрь 2013 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» (м. Одеса, жовтень 2013 р.). Центр прийняв участь в підготовці навчального посібника «Лідерство в системі державної служби».

☞ Розвиток державної служби в Україні в XXI ст. має спиратися на сучасну ідеологію, світову інтелектуальну базу та стратегічне бачення змін, використовувати конкурентні умови для розвитку лідерства із застосуванням фахових інновацій. Пошук, підготовка та використання лідерів є вкрай потрібним з метою виконання завдань Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, модернізації сфери державного управління в цілому.

#### Література.

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 № 45/2012 // [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
2. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» від 2 червня 2010 року // [Електронний ресурс] Офіційний сайт Комітету з економічних реформ при Президентові України // Режим доступу: <http://document.ua/programa-ekonomichnih-reform-na-2010-2014-roki-zamozhne-susp-doc45817.html>.
3. Стратегія економічного та соціального розвитку Херсонської області до 2015 року. – Херсон, 2006–2008, затверджена рішенням ХХХІІІ сесії п'ятого скликання Херсонської обласної ради від 28 листопада 2008 року №781 з внесеними доповненнями.
4. Підведення підсумків реалізації Програми розвитку лідерства у 2013 році [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.schoolcs.gov.ua/novini/162-pidvedeno-pidsumki-programi-rozvitku-liderstva-2013.html>.
5. Білорусов С. Г. Стратегія та досвід підготовки лідерів на регіональному рівні // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м.Хмельницький, 1-2 березня 2013 року). – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2013. – С. 13–17.

6. Білорусов С. Г., Зюзькіна Г. М. Підвищення рівня професійної компетенції лідерів місцевих органів публічної влади // Матеріали Всеукраїнської підсумкової науково-практичної конференції за міжнародною участю «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» 25 жовтня 2013 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ. – С. 325–326.

7. Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки: // Матер. ХVІІІ Міжнар.конгресу з підготовки вищих держ.служб., Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р./ Укладач С. В. Соколик. – К.: «К.І.С.», 2006. – С. 11–12.

УДК 352.08

*Надія Жиденко*

### ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*У статті зосереджено увагу на понятті професіоналізму персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, впливі професійного розвитку на професіоналізм державних службовців, досліджено практичний аспект та основи професіоналізації державної служби України.*

**Ключові слова:** професійний розвиток, професіоналізм, державний службовець, державна служба, професіоналізація державної служби, знання, вміння, навички.

☞ На сьогодні головними проблемами створення професійної, політично неупередженої та ефективної державної служби є недостатній рівень застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами на державній службі, відсутність цілісної та ефективної процедури управління державною службою в усіх державних органах України та їх апараті [8].

☞ Для вирішення проблем, які виникають при реформуванні державної служби шляхом прийняття Верховною Радою Закону України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI «Про державну службу», який вступає в силу 01 січня 2014 року [7], розроблено ряд документів, які ефективно сприятимуть цьому процесу, зокрема: Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 [10], Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2013 року № 350 [8].

Суттєвим фактором ефективності реформування системи державного управління є професіоналізм державних службовців. Професіоналізація є стійкою тенденцією розвитку державної служби в Україні. Про це свідчить не тільки Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європей-