

УДК 35.086.12

Волікова М. М., старш. викл.

Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: a.volikov@ukr.net

## МІСЦЕ ТА РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Volikova M. N., chief lecturer

Donetsk National University of Economics  
and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: a.volikov@ukr.net

### THE PLACE AND ROLE OF LEADER IN PUBLIC AND LOCAL SELF- GOVERNMENT AUTHORITIES

***Мета.** Мета статті полягає в дослідженні організаційно-адміністративного статусу керівника в структурах державної влади та місцевого самоврядування на сучасному етапі державотворення.*

***Методика.** У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу для уточнення понять «керівник», «лідер», «компетенції».*

***Результати.** На підставі проведеного дослідження визначено, що керівник органів державної влади і місцевого самоврядування – це насамперед кваліфікований функціонер, який має підтримувати систему державного управління у стабільному та дієвому стані, відтак має постійно вдосконалювати інструментарій і навички управління.*

***Наукова новизна.** Обґрунтовано основні особистісно-ділові та професійні якості керівника державної установи.*

***Практична значимість.** Результати дослідження спрямовані на оптимізацію кадрової політики, яка б відповідала сучасним політичним, економічним або соціальним реаліям сьогодення.*

***Ключові слова:** державна влада, місцеве самоврядування, лідерство, керівник, здібності, професійні якості керівника-лідера, управлінська еліта, кадровий менеджмент.*

**Постановка проблеми.** Структурні зміни в економіці країни, прискорене впровадження нових управлінських технологій і швидке отримання або передача інформації, зумовили появу професійно-трудового середовища як в органах державної влади, так і місцевих органів виконавчої влади. На сьогодні при формуванні та реалізації державної кадрової політики треба враховувати зокрема той факт, що у становленні або розвитку сучасної вітчизняної теорії державного управління величезну роль відіграють економіко-політичні науки, серед яких чільне місце займає наука адміністративного менеджменту. І це не випадковий збіг наукових дефініцій, оскільки ще за радянських часів саме професійна діяльність учених-адміністративістів надала вирішальний поштовх системному дослідженню проблематики державного управління.

Українські науковці одноставні в тому, що в умовах кризи керівник органу державної влади передусім повинен здійснювати управління відповідно до професійних характеристик персоналу й вимог, що висуваються до його діяльності. Найефективнішим механізмом забезпечення такої відповідності є вплив на фактори розгортання кризових явищ. Відповідно, керівник повинен забезпечити процес формування управлінських рішень, спрямованих насамперед на оптимізацію діяльності органу державної влади через підвищення якісно-професійних характеристик персоналу. У цьому контексті актуальною є проблема формування нової кадрової політики, яка б відповідала сучасним політичним, економічним, соціальним реаліям і обумовлювала новий порядок організаційно-управлінських взаємодій, до яких залучені державні службовці.

**Аналіз останніх публікацій.** З огляду на кількість публікацій, присвячених діяльності керівника органу державної влади, можна констатувати величезну зацікавленість у науковій розробці цієї проблематики. Серед знаних вітчизняних і зарубіжних дослідників треба виокремити Г. Атаманчука, С. Дубенко, Н. Гончарук, В. Лугового, В. Малиновського, А. Мельника, М. Мельничука, В. Олуйка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Селіванова, В. Толкованова, В. Цветкова й ін. Питання впливу організаційної культури на умови та якість управлінської діяльності порушується в працях таких учених, як О. Антонова, О. Бабич, О. Бобровська, В. Воронкова, Л. Воронько, М. Кушнір, Н. Липовська, М. Логунова, В. Ребкало, М. Рудакевич, Л. Нестеренко, М. Нинюк, О. Радченко, В. Чепак, С. Яроміч та ін.

Професіоналізм і особистісно-ділові якості управлінців вивчають Г. Беседіна, А. Гаврилюк, М. Лагунова, Н. Нижник, Л. Пашко, І. Резакович, В. Шатун і багато інших. Але в більшості наукових праць проблеми підвищення ефективності та якості роботи державних службовців розглядаються узагальнено, а досліджень, присвячених саме роботі керівників органів державної влади, дуже мало.

**Мета статті** полягає в дослідженні організаційно-адміністративного статусу керівника в органах державної влади або місцевого самоврядування на сучасному етапі державотворення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність органів державної влади або місцевого самоврядування багато в чому залежить від умілого й освіченого керівництва. Керівник, що ефективно працює, – це людина, яка ефективна в діловому спілкуванні, яка розуміє сутність комунікаційного процесу, має добре розвинене уміння усного або писемного спілкування, чітко уявляє, як середовище впливає на обмін інформацією [5, с. 194]. Сьогодні в Україні існують умови для реалізації кадрової політики у сфері державної служби.

У затвердженій Указом Президента України 1 лютого 2012 р. Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. № 45/2012, яка базується зокрема на Конституції та законах України, основний наголос робиться на реалізації їх основних положень стосовно створення умов для реалізації «права на працю», гарантування державою можливостей «у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб» [4]. Окрім того, важливим завданням державної кадрової політики на 2012–2020 роки є оновлення змісту діяльності служб персоналу, здійснення ними всіх функцій кадрового менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, професійним розвитком або плануванням кар'єри державних службовців. Системоутворюючим принципом документу є ставлення до людини-професіонала як до спільного надбання суспільства.

Подальше дослідження вищезначеної проблеми вимагає з'ясування суті поняття «керівник державної служби». У частині першій ст. 8 Закону України «Про державну службу» (тут і надалі – Закон) визначається правовий статус або основні функціональні обов'язки керівника державної служби в органі. Відповідно до запропонованого Законом (ст. 1), під терміном «керівник державної служби в державному органі» розуміється особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі та до посадових обов'язків якої мають належати повноваження з питань державної служби в цьому органі або його апараті [3].

Слід додати, делеговані повноваження керівник державної служби має здійснювати за підтримки служби персоналу державного органу, яка відповідає за документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, а також виконує інші функції, передбачені цим Законом та іншими нормативно-правовими актами. Функціональні обов'язки і повноваження керівника служби виокремлено в частині другій ст. 8 Закону, що містить перелік основних функцій керівника державної служби як посадової особи, що виступає в ролі роботодавця для державних службовців, а також такої категорії осіб, як працівники державних органів.

Натомість керівники державних органів влади регіонального рівня мають досить широке коло повноважень і владних можливостей, безпосередні зв'язки з центральними органами влади. Тому при прописуванні повноважень владних структур у нових законах або доповненнях до них доцільно було б посилити роль керівників регіонального рівня в напрямку представництва інтересів територій, обов'язковості вираження або розв'язання територіальних проблем. Тут керівник міг би виступати «локомотивом» просування потреб територій, які неможливо вирішити в регіоні, або розв'язання їх на державному рівні.

Разом з тим необхідно зазначити: чим швидше буде реалізовуватись теза про децентралізацію влади, тим менше залишиться питань, які необхідно буде вирішувати керівникам у центральних органах влади. Особливістю управлінських відносин є і те, що в незалежній Українській державі сформувався інститут місцевого самоврядування як окрема форма публічної влади, не підпорядкована органам державної влади. Представники такої самоврядної влади можуть мати власне бачення шляхів вирішення місцевих проблем. Саме від керівників органів державної влади залежить узгодженість дій держави й місцевого самоврядування.

У контексті дослідження слід звернути увагу на думку дослідників Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковинова, С. І. Білосорочка, які в наукових розвідках здійснили аналіз основних управлінських функцій керівників і виокремили проблеми, що потрібно подолати у сфері державної служби:

1) щодо функції планування – відсутність традицій у суспільстві щодо участі або відповідальності за розвиток територій, обмеженість державних фінансових ресурсів для прогнозування суспільних викликів, відсталість інформаційної інфраструктури, яка забезпечує ефективне прийняття рішень керівниками, проблема налагодження ефективних комунікацій;

2) щодо функцій організації – при зміні керівництва неможливість формування відносин спільної довіри, взаємопідтримки, порозуміння;

3) щодо функції мотивації – відсутність реального впливу керівника на більшість законодавчо визначених форм мотивації підлеглих;

4) щодо функції контролю – переважання суб'єктивних чинників при оцінюванні керівником підлеглих [2, с. 45]. Можемо сказати, що на сьогодні невирішені кадрові проблеми у сфері державного управління спричиняють зниження рівня до-

віри до влади. Відновлення довіри може відбутися лише за умов підвищення ефективності діяльності владних інституцій шляхом прийняття керівниками потрібних суспільству своєчасних та узгоджених рішень.

Необхідно зазначити, що на ефективність роботи державної організації й органів місцевого самоврядування впливає така якість, яка важко визначається як лідерство, що притаманне більшості керівного складу державного органу. З цього приводу слушне зауваження висловлює дослідниця М. Лагунова, яка звертає увагу на те, «що в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів державної влади або місцевого самоврядування, які мають бути не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність й готовність до інноваційної діяльності. Лише в нерозривній єдності ці компоненти формують основу ефективної управлінської діяльності демократичної держави» [5, с. 2].

Свою чергою важливим інструментом розвитку державної служби як умови належного врядування в Україні є розроблення профілю компетенцій лідерства. Профілі компетенцій лідерства використовуються у сферах управління людськими ресурсами: при доборі або просуванні по службі, оцінці діяльності, плануванні кар'єри та розвитку, плануванні людських ресурсів. Слід підкреслити, що профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: для визначення особистих потреб у навчанні та для вдосконалення програм і підходів до підвищення кваліфікації.

Профіль компетенцій лідерства описує навички, здібності та компетенції, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним лідером у своїй організації. Він не включає вузько-професійні, галузеві чи технічні компетенції, зумовлені конкретними посадами або сферою діяльності. Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосуються функцій лідерства – управлінських функцій, які мають виконуватися в майбутньому державними службовцями, що займають посади керівників. У європейських країнах ключові компетенції лідерів містять такі складники: відкритість до нових ідей; інноваційність; соціальні навички (включаючи комунікативні навички); ведення переговорів і розвиток мереж; орієнтація на результат; організаційні навички; володіння знаннями, що включають знання на рівні ЄС та на рівні країн-членів тощо.

**Висновки.** Без сумніву, позитивний досвід, запропонований європейською спільнотою в галузі кадрової політики, сприятиме розвитку сучасної української культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів і управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів в органах державної влади й місцевого самоврядування. Формування керівника нового типу відповідно до сучасних вимог можливе тоді, коли він сам сприймає себе як суб'єкт у процесі управлінської взаємодії з вищим керівництвом і підлеглими.

На сьогодні керівник органів державної влади або місцевого самоврядування – це передусім кваліфікований функціонер, який має підтримувати систему управління в стабільному та дієвому стані, відтак має постійно вдосконалювати інструментарій і навички управління. Проведене дослідження дає можливість стверджувати, що резервом підвищення ефективності та якості діяльності керівників органів влади є підвищення їх професійного рівня, що включає як глибоку теоретичну підготовку, так і серйозний досвід практичної роботи. Уміння керувати людьми – це свого роду талант, який треба формувати шляхом індивідуального вдосконалення, постійного підвищення кваліфікації.

Подальші дослідження з цієї тематики, на нашу думку, мають бути спрямовані на деталізацію у визначенні суб'єктів та повноважень щодо розробки та реа-

лізації програми управління людськими ресурсами на центральному та регіональному рівнях.

### Список літератури / References:

1. Андресюк Б. П. Місцеве самоврядування в сучасній країні : проблеми і перспективи / Б. П. Андресюк. – Київ : Стілос, 2013. – 322 с.  
Andresyuk, B. P. (2013), Local self-government in a modern country : problems and prospects [Mistseve samovryaduvannya v suchasniy krayiny: problemy i perspektyvy], Stilos, Kyiv, 322 p. (ukr)
2. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ : Факт, 2010. – 432 с.  
Averyanov, V. B. (2010), Governing : problems of administrative law theory and practice [Derzhavne upravlinnya: problemy administratyvno-pravovoyi teorii ta praktyky], Fakt, Kyiv, 432 p. (ukr)
3. Лагунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Лагунова. – Київ : Кондор, 2012. – 296 с.  
Lahunova, M. (2012), Socio-psychological aspects of management activity [Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinskoyi diyalnosti], Kondor, Kyiv, 296 p. (ukr)
4. Мельник А. Ф. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник. – Київ : Знання, 2011. – 368 с.  
Melnyk, A. F. (2011), Public administration [Derzhavne upravlinnya], Znannya, Kyiv, 368 p. (ukr)
5. Савченко Б. Г. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади / Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова. – Київ : НАДУ, 2014. – 152 с.  
Savchenko, B. H., Melnikova, K. I. (2014), Organizational and legal bases of activity of state power bodies heads [Orhanizatsiynno-pravovi zasady diyalnosti kerivnykiv orhaniv derzhavnoyi vlady], NADU, Kyiv, 152 p. (ukr)

*Цель статьи заключается в исследовании организационно-административного статуса руководителя в органах государственной власти и местного самоуправления на этапе создания государства.*

*Методика. В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза для уточнения понятий «руководитель», «компетенции», «лидер».*

*Результаты. На основании проведенного исследования определено, что руководитель структур государственной власти или местного самоуправления – это в первую очередь квалифицированный функционер, который должен поддерживать систему государственного управления в стабильном или действенном состоянии, следовательно, должен постоянно совершенствовать инструментарий и навыки управления.*

*Научная новизна. Обоснованы основные личностно-деловые или профессиональные качества руководителя государственного учреждения.*

*Практическая значимость. Полученные результаты исследования направлены на оптимизацию кадровой политики, которая бы соответствовала современным политическим, экономическим, социальным реалиям.*

*Ключевые слова: государственная власть, местное самоуправление, лидерство, руководитель, способности, профессиональные качества руководителя-лидера, управленческая элита, кадровый менеджмент.*

**Objective.** *The article objective is to study the institutional and administrative status of a head of the state power and local self-government structures at the present stage of the Ukrainian state creation.*

**Methods.** *They used the following methods: methods of theoretical generalization and comparison, methods of analysis and synthesis to specificate the notions of «head», «competence», «leader».*

**Results.** *It was determined on the basis of the research conducted that the head of the structures of state power or local self-government has to be a qualified functionary who supports the system of public administration in a stable and effective state, and, therefore, has to keep to improve management tools and skills.*

**Scientific novelty.** *The basic personal, business and professional treats of a public institution leader were sounded.*

**Practical value.** *The results of the study aimed at optimization of personnel policy, which would correspond to modern political, economic, social realities.*

**Keywords:** *state power, local self-government, leadership, leader, skills, professional qualities of the chief-leader, elite management, human resource management.*

УДК 658.345

Ємельянова І. Ф., канд. екон. наук

Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: rena108@rambler.ru

## МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Yemelyanova I. F., Cand. Sc. (Econ.)

Donetsk National University of Economics  
and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: rena108@rambler.ru

## METHODS AND PRINCIPLES OF EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Мета.** *Метою статті є теоретичний аналіз основних методологічних аспектів оцінки конкурентоспроможності підприємств та визначення ключових принципів такої оцінки.*

**Методи.** *У статті використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дало змогу вирішити проблемні питання з обраного напрямку роботи. Методичними засадами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ або процесів, базові положення сучасної економічної теорії, менеджменту та теорії управління підприємства. Для досягнення мети використовувались такі методи дослідження: теоретичне узагальнення і порівняння (визначення сутності понять «методи оцінки конкурентоспроможності підприємств», «принципи оцінки конкурентоспроможності»), методи економічного аналізу (групування, табличний метод) і комплексного логічного узагальнення.*