

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту
В.о. завідувача кафедри публічного
управління та державної служби
к.держ. упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач _2_ курсу, групи ДПУА -23

_____ О.О. Прасол

Науковий керівник

к.е.н., доц.

_____ В.О. Євдокимов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	10
1.1 Роль керівника в системі публічного управління: функції, завдання, компетенції	10
1.2 Теорії лідерства та їх застосування в публічному управлінні.....	12
1.3 Етичні принципи та особисті якості керівника	14
1.4 Вплив організаційної культури на ефективність діяльності керівника	17
1.5 Аналіз моделей управління в публічній службі в країнах ЄС, США, Канаді	20
1.6 Підходи до підготовки керівників у міжнародній практиці	23
1.7 Ефективні методи мотивації та підвищення кваліфікації за кордоном	26
1.8 Рекомендації щодо адаптації іноземного досвіду в Україні	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА	34
2.1 Основні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність керівників органів публічної влади в Україні	34
2.2 Огляд процедур відбору, оцінки ефективності та відповідальності керівників органів публічної влади в Україні	36

2.3 Недоліки та прогалини у чинному законодавстві, які впливають на ефективність управління	39
2.4 Проблеми реалізації конкурсних процедур відбору публічних управлінців в Україні: аналіз відповідності чинному законодавству та суспільним реаліям	42
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	45
3.1 Розвиток лідерства	45
3.2 Відбір керівників	49
3.3 Підвищення кваліфікації	52
3.4 Мотивація	54
3.5 Реалізація та удосконалення	59
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається важливістю підвищення ефективності управлінських процесів в органах влади. Останніми роками в Україні значно зросла потреба у вдосконаленні механізмів управління та прийняття рішень у публічній сфері.

Керівник у сфері публічного управління має не тільки забезпечувати ефективне функціонування органу влади, а й координувати роботу різноманітних програм, взаємодіючи з іншими державними та місцевими установами, громадськими організаціями, а також міжнародними партнерами.

Особливе значення в удосконаленні діяльності керівника має інтеграція європейського досвіду управління, адже країни Європейського Союзу демонструють високий рівень ефективності менеджменту в публічній сфері[2]. Сучасна практика публічного управління у країнах ЄС передбачає застосування принципів прозорості, підзвітності, орієнтації на результат та раціонального використання ресурсів[5]. Впровадження подібних принципів у місцевих органах влади, сприятиме зміцненню довіри населення до управлінських структур, підвищенню якості послуг та оптимізації використання бюджету міста.

Успішна реалізація завдань керівника органу публічної влади потребує володіння сучасними методами управління, стратегічного планування, використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також впровадження принципів корпоративної культури та мотивації персоналу. Натомість, наявні підходи до управління часто характеризуються відсутністю чітких критеріїв оцінювання ефективності діяльності керівника, недостатньою мотивацією кадрів та недоліками у внутрішній комунікації. Це потребує нових підходів до професійної підготовки керівників, удосконалення методик управління та створення сприятливих умов для розвитку лідерських якостей серед керівного складу.

Дослідження удосконалення діяльності керівника в органах публічної влади є актуальним у контексті поточних реформ децентралізації та прагнення до інтеграції України у європейський простір. Використання сучасних підходів до управління, зокрема принципів «Good Governance», передбачає прозорість, ефективність, інклюзивність та орієнтацію на потреби громадян. Це, у свою чергу, покращить взаємодію між владою і громадою, забезпечуючи більш гнучку та оперативну систему прийняття рішень у відповідь на виклики країни.

Актуальність теми: значення ефективного управління в публічних органах.

Сучасні виклики, з якими стикаються держави у всьому світі, вимагають високого рівня ефективності та адаптивності в системі публічного управління. В умовах глобалізації, цифровізації та суспільних очікувань щодо прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади особлива увага приділяється ролі керівників. Саме вони визначають стратегії розвитку організацій, впливають на мотивацію працівників і забезпечують досягнення ключових цілей державної політики.

В Україні реформа державного управління, яка триває в умовах децентралізації, потребує нових підходів до підготовки та діяльності керівників. Від їх компетентності залежить не лише ефективність функціонування органів публічної влади, але й рівень довіри громадян до державних інституцій.

Проте існує низка проблем, пов'язаних із діяльністю керівників у публічній службі. Серед основних можна виділити недостатню увагу до розвитку лідерських якостей, відсутність дієвих механізмів мотивації, низький рівень підготовки у сфері стратегічного управління, а також обмежений доступ до сучасних освітніх програм. Крім того, в умовах війни та повоєнного відновлення України зростає потреба у лідерах, які здатні ухвалювати швидкі й ефективні рішення в критичних ситуаціях.

Дослідження шляхів удосконалення діяльності керівників у системі публічного управління є надзвичайно важливим. Воно сприятиме не лише покращенню управлінських процесів, але й формуванню ефективної державної служби, орієнтованої на результат, інновації та інтереси громадян. Такий підхід відповідає найкращим міжнародним практикам і підтримує стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу.

Таким чином, дослідження цієї теми є актуальним як з наукової точки зору, так і з практичної, оскільки воно дозволяє знайти оптимальні шляхи підвищення ефективності діяльності органів публічної влади через розвиток їх керівного складу.

Мета і завдання дослідження.

Визначення ефективних шляхів удосконалення управлінської діяльності керівників в органах публічної влади для підвищення їх продуктивності, забезпечення відповідності сучасним викликам і підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати чинне законодавство, що регулює діяльність керівників органів публічної влади, для виявлення прогалин і проблемних аспектів.

2. Дослідити теоретичні засади управлінської діяльності, включаючи функції, ролі, компетенції керівників, та визначити ключові фактори, які впливають на її ефективність.

3. Вивчити закордонний досвід у сфері підготовки, відбору, мотивації та розвитку керівників у публічному управлінні для визначення практик, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

4. Розробити пропозиції щодо вдосконалення:

- системи розвитку лідерства серед керівників публічної влади;
- процедур відбору кандидатів на керівні посади;
- механізмів підвищення кваліфікації;
- підходів до мотивації та оцінки результативності керівників.

5. Сформулювати рекомендації щодо запровадження комплексної системи удосконалення управлінської діяльності в органах публічної влади, яка враховує сучасні виклики та інноваційні підходи.

Таке структурування забезпечить логічність дослідження і дозволить досягти поставленої мети.

Об'єкт дослідження. Керівники органів публічної влади та їх управлінська діяльність, спрямована на реалізацію функцій державного управління, забезпечення ефективного функціонування установ, виконання суспільно важливих завдань і досягнення стратегічних цілей.

Предмет дослідження. Методи, принципи, механізми та інструменти удосконалення діяльності керівників органів публічної влади з урахуванням сучасних вимог, нормативно-правового забезпечення та закордонного досвіду.

Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження та виконання його завдань використовувалися такі наукові методи:

1. Порівняльний аналіз. Для вивчення та співставлення підходів до управлінської діяльності керівників у різних країнах, а також аналізу відповідності української практики міжнародним стандартам.

2. Моделювання. Для створення оптимальної моделі удосконалення управлінської діяльності керівників органів публічної влади, яка враховує національні особливості та міжнародні практики.

3. Експертне опитування. Для збору думок фахівців у сфері державного управління, лідерства та кадрової політики щодо шляхів підвищення ефективності керівників.

4. Аналіз документів. Дослідження нормативно-правових актів, стратегій, програм і методичних рекомендацій, що регулюють діяльність керівників органів публічної влади.

5. Системний підхід. Для комплексного вивчення управлінської діяльності керівників, аналізу її складових та визначення взаємозв'язків між елементами управління.

6. Метод анкетування. Для отримання даних від представників публічної служби щодо їхнього бачення проблем і потреб у професійному розвитку.

7. Статистичний метод. Для обробки даних, отриманих у ході опитувань, анкетування або аналізу практичної діяльності керівників.

8. Графічний метод. Для візуалізації даних та представлення отриманих результатів у вигляді схем, діаграм, моделей.

Комбінація цих методів дозволила забезпечити об'єктивність дослідження, зробити обґрунтовані висновки та сформулювати практичні рекомендації.

Отримані в результаті дослідження висновки та рекомендації мають суттєве практичне значення для вдосконалення діяльності керівників органів публічної влади в Україні. Зокрема:

1. Для державної служби:

- розроблені пропозиції щодо удосконалення системи відбору, навчання та оцінки ефективності керівників можуть бути використані для підвищення професіоналізму державних службовців.

- запропоновані механізми підвищення мотивації сприятимуть покращенню продуктивності та залученню кваліфікованих фахівців на керівні посади.

2. Для розробки державної політики:

- результати дослідження можуть бути використані при вдосконаленні законодавства у сфері публічного управління, включаючи закони про державну службу та антикорупційні заходи.

3. Для навчальних закладів:

- матеріали дослідження можуть бути інтегровані в освітні програми для підготовки фахівців у сфері державного управління та підвищення кваліфікації керівників органів влади.

4. Для органів публічної влади:

- запропоновані моделі управлінської діяльності можуть бути застосовані для реорганізації внутрішніх процесів, впровадження нових підходів до лідерства та командного управління.

5. Для адаптації закордонного досвіду:

- рекомендації щодо використання міжнародних практик дозволять впровадити сучасні методи управління, такі як гнучкі організаційні структури, цифрові технології, програми підготовки та сертифікації керівників.

6. Для підвищення довіри громадян:

- вдосконалення діяльності керівників через запровадження прозорих процедур відбору та оцінки сприятиме зміцненню довіри суспільства до органів публічної влади.

Таким чином, результати дослідження мають потенціал для безпосереднього впровадження у практичну діяльність і сприятимуть модернізації публічного управління в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

1.1 Роль керівника в системі публічного управління: функції, завдання, компетенції

Керівник у системі публічного управління відіграє центральну роль, оскільки саме від його компетентності, рішень та стилю керівництва залежить ефективність функціонування органу влади, реалізація державної політики та досягнення суспільно важливих результатів [1]. Ця роль є багатогранною, включаючи організаційні, стратегічні, контролюючі та комунікативні аспекти, кожен з яких має свої особливості та значення.

Насамперед, керівник відповідає за організацію роботи всього органу публічної влади. Він має формувати чітку структуру діяльності, яка забезпечує розподіл обов'язків між працівниками, координацію їхньої діяльності та ефективне використання ресурсів. У цьому контексті організаційна функція керівника передбачає здатність не лише створити, а й постійно вдосконалювати організаційну структуру, адаптуючи її до сучасних викликів та потреб суспільства [.

Окрім цього, стратегічна функція є однією з ключових у діяльності керівника. Йому доводиться не просто визначати цілі та завдання, але й розробляти шляхи їх досягнення, враховуючи як поточні умови, так і перспективні тенденції. Стратегічне планування потребує від керівника здатності прогнозувати розвиток подій, враховувати ризики, визначати пріоритети та приймати рішення, які сприятимуть довгостроковій стабільності органу влади.

Контроль за виконанням поставлених завдань також є невід'ємною складовою роботи керівника. Відповідальність за якість роботи всієї

організації покладається на нього, тому він повинен постійно оцінювати результати, виявляти недоліки та вчасно їх усувати. Ефективний контроль передбачає не лише формальний моніторинг, але й глибоке розуміння проблем та пошук рішень, які сприятимуть покращенню результативності.

Особливо важливим у сучасному контексті є аспект комунікації. Керівник виконує роль посередника між вищими органами влади, громадськістю та підлеглими, що вимагає від нього високого рівня комунікативних навичок. Забезпечення прозорості діяльності органу, побудова довіри до нього та підтримка командного духу серед працівників є ключовими завданнями у цій сфері.

Для успішного виконання своїх функцій керівник має вирішувати низку важливих завдань. Серед них можна виділити підвищення ефективності діяльності органу влади, розвиток кадрового потенціалу, впровадження реформ, адаптацію до сучасних викликів, а також суворе дотримання законодавчих та етичних норм. Кожне з цих завдань вимагає глибокого аналізу, інноваційного підходу та лідерських здібностей.

Компетенції керівника в публічному управлінні охоплюють широкий спектр знань, навичок і особистих якостей. Він має володіти глибокими професійними знаннями про законодавство, політику, процеси та процедури, що регулюють діяльність його органу. Управлінські навички, зокрема вміння планувати, координувати, організовувати та контролювати, є основою його діяльності. Аналітичне мислення допомагає оцінювати ситуації, аналізувати дані та приймати зважені рішення навіть у складних умовах.

Особливого значення набувають лідерські якості, оскільки керівник повинен бути здатним надихати співробітників, мотивувати їх та спрямовувати до досягнення спільних цілей. Важливим є також емоційний інтелект, який дозволяє керівнику розуміти емоції своїх підлеглих, підтримувати їх у складних ситуаціях та зберігати психологічну рівновагу навіть у стресових умовах.

Таким чином, керівник у системі публічного управління виконує багатофункціональну роль, що поєднує в собі як адміністративні, так і лідерські завдання. Його діяльність безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, рівень довіри громадян до органів влади та загальний розвиток суспільства.

1.2 Теорії лідерства та їх застосування в публічному управлінні

Лідерство є однією з ключових складових успішного управління в публічному секторі. У сучасних умовах постійних змін і високих очікувань суспільства від органів влади здатність керівника діяти як лідер набуває особливого значення. Теорії лідерства, що розвивалися протягом десятиліть, забезпечують керівників науковими підходами до формування ефективного стилю керівництва, який сприяє досягненню організаційних цілей.

Класичні теорії лідерства:

1. Теорія рис лідера. Ця теорія, яка виникла на початку XX століття, стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, і їхній успіх залежить від набору природжених якостей. До ключових рис, що визначають лідера, належать: харизма, впевненість, інтелект, емоційна стабільність. У публічному управлінні теорія рис може використовуватися для визначення потенціалу кандидатів на керівні посади. Однак критики вказують на обмеженість цього підходу через недооцінку впливу середовища та навичок, що набуваються.

2. Поведінкові теорії лідерства. Цей підхід фокусується на тому, що лідерство не є вродженою якістю, а залежить від поведінки керівника. Наприклад, у рамках теорії Лайкерта або теорії "сітки лідерства" Блейка і Моутон виділяють два головні аспекти: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Для публічного управління важливим є баланс між цими підходами:

керівник повинен забезпечувати результативність роботи органу, але також враховувати потреби своїх підлеглих.

3. Ситуаційні теорії лідерства. Ситуаційні моделі наголошують на тому, що ефективний стиль лідерства залежить від обставин. Наприклад, теорія Фідлера стверджує, що керівник повинен адаптувати свою поведінку до ситуації, враховуючи такі чинники, як взаємини у команді, структура завдань і рівень влади лідера. У публічному управлінні ситуаційний підхід дозволяє керівникам ефективно діяти в умовах криз, змін або реформ, коли стандартні методи управління можуть бути недостатніми.

Сучасні теорії лідерства:

1. Трансформаційне лідерство. Ця теорія підкреслює роль лідера як агента змін, який надихає підлеглих на досягнення високих цілей і розвиток. Трансформаційні лідери використовують харизму, мотивацію, індивідуальний підхід і інтелектуальну стимуляцію, щоб об'єднати команду навколо спільної місії [14]. У публічному управлінні трансформаційне лідерство є особливо актуальним у контексті реформ, де потрібне надихаюче бачення і здатність мобілізувати ресурси на досягнення змін [14].

2. Службове лідерство. Суть цієї теорії полягає в тому, що лідер має передусім служити інтересам своєї команди та суспільства. У публічному управлінні це означає орієнтацію на потреби громадян, створення умов для розвитку співробітників і підтримку їхнього благополуччя. Цей підхід сприяє формуванню довіри до органів влади та посиленню їх легітимності.

3. Автентичне лідерство. Ця концепція наголошує на важливості прозорості, етичності та самосвідомості керівника. Автентичний лідер діє відповідно до своїх цінностей, відкрито комунікує з командою та визнає свої помилки. У публічному управлінні такий підхід дозволяє керівникам створювати атмосферу довіри та сприяти формуванню позитивного іміджу органу влади.

Застосування теорій лідерства в публічному управлінні

Керівник у публічному управлінні має адаптувати лідерські теорії до специфіки своєї діяльності. На практиці це означає:

- Використання ситуатійного підходу для адаптації до змінних умов, таких як кризові ситуації чи впровадження реформ.
- Застосування трансформаційного стилю для мотивування команди на реалізацію інноваційних рішень.
- Впровадження принципів службового лідерства для забезпечення орієнтації на інтереси громадян.

Таким чином, теорії лідерства слугують потужним інструментом для розвитку управлінських навичок керівника. Їхнє успішне застосування сприяє не лише досягненню організаційних цілей, але й зміцненню довіри до публічних інституцій та підвищенню їхньої ефективності.

1.3 Етичні принципи та особисті якості керівника

Етика керівника в системі публічного управління є однією з базових складових ефективного управління. Вона визначає не лише професійну поведінку, але й рівень довіри до органу влади, яким керує ця особа. Керівник публічного органу є обличчям інституції, а його моральні цінності та особисті якості стають орієнтиром як для підлеглих, так і для суспільства в цілому.

Етичні принципи керівник (рисунок 1.1):

1. Принцип законності. Керівник у публічному управлінні зобов'язаний дотримуватися законодавства в усіх аспектах своєї діяльності. Відхід від цього принципу ставить під загрозу довіру до органу влади, знижує його легітимність та може призвести до серйозних правових і репутаційних наслідків.

2. Справедливість і рівність. Справедливий керівник дотримується принципів неупередженості та рівності у прийнятті рішень. Це особливо важливо в умовах публічного управління, де інтереси різних груп громадян

можуть перетинатися. Забезпечення рівного доступу до послуг, створення умов для недискримінаційного підходу до всіх сторін – ключові аспекти цієї етики.

3. Прозорість та підзвітність. Керівник повинен забезпечувати відкритість процесів прийняття рішень та бути готовим пояснити свої дії [13]. Прозорість є основою для формування довіри до органу влади, а підзвітність гарантує відповідальність за результати діяльності [8].

4. Інтереси громадян як пріоритет. Етика керівника має базуватися на пріоритетності суспільних інтересів над особистими чи корпоративними. Керівник зобов'язаний ухвалювати рішення, спрямовані на благо суспільства, навіть якщо вони вимагають значних зусиль або є непопулярними.

5. Конфіденційність. Керівник має поважати конфіденційність інформації, яка перебуває у розпорядженні органу. Неправомірне використання або розголошення інформації може спричинити шкоду як окремим громадянам, так і загальному іміджу органу.

Особисті якості керівника:

1. Висока моральність. Керівник має бути взірцем етичної поведінки. Його рішення та дії повинні базуватися на моральних цінностях, які відповідають суспільним очікуванням та нормам.

2. Чесність та доброчесність. Чесність є фундаментальною якістю, яка формує довіру до керівника. Доброчесність передбачає не лише дотримання законів, а й уникнення будь-яких дій, які можуть викликати сумніви у моральності поведінки керівника.

3. Емпатія. Здатність розуміти емоційний стан і потреби інших людей є важливою якістю керівника. Емпатія дозволяє встановлювати довірчі стосунки з підлеглими, колегами та громадськістю, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів і досягненню компромісів.

4. Рішучість і відповідальність. Керівник повинен бути здатним ухвалювати складні рішення, беручи на себе відповідальність за їхні наслідки.

Рішучість у поєднанні з ретельним аналізом ситуації та етичними міркуваннями є важливою складовою ефективного управління.

5. Самоорганізованість і стресостійкість. Умови публічного управління часто передбачають високий рівень відповідальності, багатозадачність і тиск з боку суспільства. Самоорганізованість дозволяє керівнику ефективно планувати свою діяльність, а стресостійкість допомагає зберігати емоційну стабільність навіть у критичних ситуаціях.

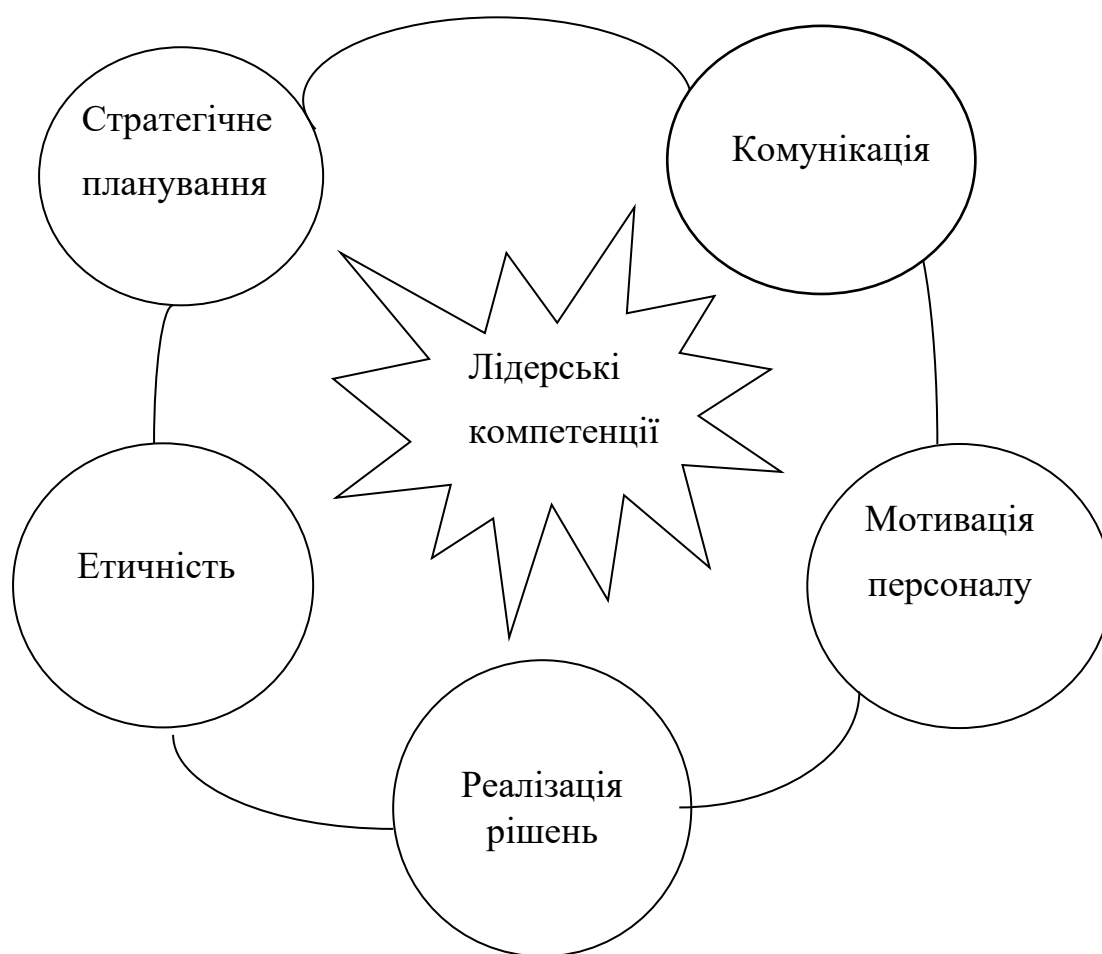


Рисунок 1.1 - Якості керівника

Етична поведінка та особисті якості керівника впливають на всі аспекти його діяльності. Наприклад, прозорість у прийнятті рішень сприяє зростанню

довіри з боку громадськості, а справедливість у ставленні до підлеглих забезпечує високий рівень мотивації та згуртованості колективу.

У публічному управлінні, де керівник виконує роль лідера, адміністратора та представника держави, його етика і якості формують імідж не лише органу влади, а й усієї системи управління. Недотримання етичних норм чи брак особистісних якостей може призвести до серйозних наслідків – зниження ефективності роботи органу, втрати довіри громадян та дестабілізації колективу.

Отже, етичні принципи та особисті якості керівника є наріжним каменем успішного функціонування органу публічної влади. Вони забезпечують моральну основу управління, сприяють досягненню високих результатів та підвищують легітимність і ефективність державного управління.

1.4 Вплив організаційної культури на ефективність діяльності керівника

Організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначає ефективність діяльності керівника в публічному управлінні [4]. Вона охоплює систему цінностей, норм, переконань, традицій та правил поведінки, що формуються всередині організації і визначають її функціонування. Для керівника розуміння, формування та адаптація до організаційної культури є важливими аспектами забезпечення продуктивності колективу та досягнення цілей органу публічної влади.

Організаційна культура відображає те, як працівники взаємодіють між собою, як приймаються рішення та як досягаються цілі організації [5]. У публічному секторі культура організації включає орієнтацію на державні цінності, прозорість, підзвітність, професіоналізм, етику та служіння суспільству [6]. Вона може бути формальною, коли виражена через офіційні

правила та кодекси, або неформальною, яка ґрунтується на традиціях, звичаях і неявних очікуваннях [7].

Як організаційна культура впливає на діяльність керівника:

1. Формування лідерських стилів. Організаційна культура визначає, який стиль лідерства буде найбільш ефективним. Наприклад, у бюрократичній культурі, яка характеризується жорсткими правилами і вертикальною ієрархією, керівник може бути змушений діяти в авторитарному стилі. Натомість у культурі, орієнтованій на інновації та співпрацю, більш ефективним буде демократичний або трансформаційний стиль керівництва.

2. Вплив на мотивацію працівників. Керівник, який розуміє та підтримує позитивну організаційну культуру, здатен мотивувати своїх підлеглих до ефективної роботи. Наприклад, у культурі, що підтримує командну роботу, керівник може зміцнювати згуртованість колективу через участь співробітників у прийнятті рішень.

3. Здатність до змін. Організаційна культура може сприяти або заважати впровадженню змін. Якщо в організації існує культура гнучкості та відкритості до інновацій, керівнику буде легше реалізовувати реформи чи модернізацію процесів. Водночас, якщо організація характеризується консерватизмом, керівнику доведеться долати опір змін, що потребує значних лідерських зусиль.

4. Підтримка етики та доброчесності. Організаційна культура, заснована на етичних цінностях, підтримує керівника в дотриманні високих стандартів доброчесності. У такій культурі легше забезпечити прозорість роботи органу, уникнути конфліктів інтересів та підвищити рівень довіри громадян.

5. Формування іміджу органу влади. Культура організації впливає на те, як громадяни сприймають діяльність органу влади. Позитивна організаційна культура, орієнтована на потреби суспільства, допомагає керівнику формувати сприятливий імідж і підвищувати рівень довіри до органу.

Роль керівника у формуванні організаційної культури. Керівник не тільки підпорядковується існуючій організаційній культурі, але й активно

впливає на її формування. Його дії, цінності та комунікація стають прикладом для працівників. Наприклад, якщо керівник демонструє відкритість до діалогу, чесність і орієнтацію на результат, ці якості поступово закріплюються в організаційній культурі.

Окрім того, керівник може ініціювати зміни в культурі, якщо вона не відповідає викликам часу. Це можливо через впровадження нових стандартів роботи, розробку навчальних програм для співробітників, створення умов для творчості та інновацій.

Виклики, пов'язані з організаційною культурою. Попри важливість організаційної культури, вона може створювати й певні виклики для керівника:

- Опір змінам: сформовані традиції та звички можуть заважати впровадженню нових підходів.
- Конфлікти між формальною і неформальною культурою: якщо реальні практики не відповідають задекларованим цінностям, це підриває авторитет керівника.
- Негативна культура: якщо в організації поширені корупція, байдужість або інертність, керівнику доводиться долати значні перешкоди для її трансформації.

Організаційна культура значною мірою визначає ефективність діяльності керівника у публічному управлінні. Вона впливає на стиль лідерства, мотивацію працівників, здатність до змін і формування позитивного іміджу органу влади. Керівник, який усвідомлює значення культури та вміє нею управляти, здатен створити сприятливе середовище для роботи команди, підвищити результативність діяльності організації та зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

Діяльність керівника в органах публічної влади є багатогранною та залежить від багатьох факторів, які впливають на її ефективність. Роль керівника визначається комплексом функцій, завдань і компетенцій, які включають стратегічне планування, управління ресурсами, мотивацію

колективу та забезпечення ефективної комунікації. Успішність реалізації цих завдань залежить від здатності керівника бути лідером, використовуючи відповідні теорії лідерства, такі як трансформаційне чи ситуаційне, які дозволяють адаптувати стиль управління до змінних умов.

Етичні принципи та особисті якості керівника є наріжними аспектами його професійної діяльності. Чесність, справедливість, підзвітність, емпатія та рішучість формують довіру з боку підлеглих і громадян, що є основою ефективного публічного управління.

Важливим фактором, який визначає успішність керівника, є організаційна культура. Вона створює умови для мотивації працівників, підтримки інновацій та формування позитивного іміджу органу влади. Керівник, який розуміє значення організаційної культури та активно її формує, здатен адаптувати організацію до сучасних викликів та підвищити її результативність.

Таким чином, ефективність діяльності керівника у публічному управлінні є результатом взаємодії його професійних компетенцій, лідерських навичок, моральних принципів та здатності управляти організаційною культурою. Поєднання цих елементів дозволяє керівникові досягати високих результатів, забезпечуючи розвиток організації та задоволення потреб суспільства.

1.5 Аналіз моделей управління в публічній службі в країнах ЄС, США, Канаді

Система управління публічною службою у розвинених країнах значно відрізняється залежно від історичних, політичних та економічних особливостей. Моделі управління в Європейському Союзі, США та Канаді демонструють унікальні підходи до організації державної служби, але мають спільну мету – забезпечення ефективності, прозорості та орієнтації на суспільний добробут [3].

Європейський Союз (ЄС). У країнах ЄС існує кілька моделей управління публічною службою, які розвивалися під впливом історичних традицій та правових систем. Наприклад, континентальна модель, характерна для Франції, Німеччини та Італії, ґрунтується на високій централізації та регламентації. У цій системі державні службовці користуються особливим статусом, закріпленим у спеціальних адміністративних законах. Такий підхід забезпечує стабільність зайнятості та високий рівень професійності, адже службовці мають чітко визначені права й обов'язки.

Водночас в англосаксонських країнах, таких як Велика Британія чи Ірландія, застосовується більш гнучкий підхід. Державні службовці часто працюють за контрактами, що прирівнює їх до працівників приватного сектору. Ця модель дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов, водночас зберігаючи принципи прозорості й ефективності. Особливо важливою є орієнтація на результат, що сприяє підвищенню якості послуг для громадян [15].

Скандинавські країни, як-от Швеція чи Данія, відомі своєю унікальною моделлю, де основною цінністю є довіра між громадянами та державними інституціями. У таких країнах публічна служба відзначається рівноправністю та відкритістю до участі громадян у прийнятті рішень. Високий рівень децентралізації дає змогу органам влади швидше реагувати на місцеві потреби, а службовці працюють у середовищі, де стимулюється їхня ініціатива й креативність.

Сполучені Штати Америки. Модель публічної служби в США ґрунтується на принципах федералізму, що забезпечує високу автономію кожного штату у формуванні власної системи державного управління. Основою американської системи є меритократичний підхід, де набір службовців здійснюється на конкурсній основі. Це забезпечує рівність можливостей та дозволяє залучати до служби найбільш компетентних фахівців.

Децентралізація у США відіграє важливу роль. Значна частина повноважень делегується на рівень штатів і муніципалітетів, що сприяє ефективнішому управлінню на місцевому рівні. Крім того, у Сполучених Штатах широко застосовуються принципи управління ефективністю, які передбачають регулярну оцінку роботи службовців і використання результатів для покращення процесів. Унікальною особливістю є приватно-державне партнерство, яке дозволяє ефективно залучати ресурси приватного сектору для вирішення суспільних потреб.

Канадська модель публічної служби поєднує в собі британські традиції управління з інноваційними підходами, адаптованими до національних реалій. Як і в США, у Канаді важливу роль відіграє федералізм, який передбачає розподіл повноважень між федеральним, провінційним та муніципальним рівнями. Це дозволяє державному управлінню враховувати особливості регіонів і краще задовольняти місцеві потреби.

Прозорість і рівність є основними принципами набору кадрів у Канаді, що забезпечує залучення висококваліфікованих працівників. Значна увага приділяється орієнтації на громадян: канадські публічні служби активно використовують цифрові технології та інновації для підвищення якості послуг.

Таблиця 1.1 Міжнародні підходи до управління керівниками органів публічної влади

Країна	Основні підходи до управління	Особливості системи	Приклади впровадження
США	Розвиток лідерських компетенцій через освітні програми МРА/МВА.	Орієнтація на результативність, індивідуальні плани професійного розвитку.	Harvard Kennedy School: програми з підготовки державців.

Країна	Основні підходи до управління	Особливості системи	Приклади впровадження
Канада	Регулярні оцінки ефективності керівників через систему KPI.	Залучення громадськості до моніторингу діяльності керівників.	Програми «Canada School of Public Service» для навчання керівників.
Німеччина	Чітка структура кар'єрного зростання, що залежить від освіти та стажу.	Високий рівень децентралізації, розширені повноваження місцевих органів.	Федеральна академія державного управління для підготовки кадрів.
Франція	Система відбору через спеціалізовані інститути, такі як ENA.	Акцент на етичність, професіоналізм та аналітичні здібності.	Випускники ENA обіймають провідні державні посади у Франції.
Швеція	Прозорість, відкритість до громадськості, цифровізація процесів.	Мінімізація бюрократії, сильний акцент на інноваційність.	Портали відкритих даних для громадського контролю.

Моделі управління в публічній службі країн ЄС, США та Канади мають свої особливості, але водночас демонструють спільні риси, такі як прозорість, орієнтація на результат, дотримання принципів меритократії та професійність. (Таблиця 1.1). Важливу роль у цих системах відіграє адаптивність до змінних умов і використання інновацій для задоволення потреб громадян.

Для України цей досвід є надзвичайно цінним. Успішна модернізація системи публічної служби вимагає інтеграції найкращих практик, враховуючи національні особливості та виклики, з якими стикається українське суспільство.

1.6 Підходи до підготовки керівників у міжнародній практиці

Підготовка керівників у сфері публічного управління в міжнародній практиці є ключовим елементом забезпечення ефективності державних інституцій. Сучасні програми спрямовані не лише на формування технічних навичок, а й на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення та вміння адаптуватися до змін. Особливу увагу приділяють двом основним напрямам: програмам лідерства та навчальним програмам, зокрема МВА, для державних службовців.

Програми лідерства відіграють важливу роль у формуванні компетентних керівників. Вони розробляються з урахуванням специфіки публічної служби, де ефективність управління залежить від здатності лідера мотивувати колектив, налагоджувати комунікацію та приймати зважені рішення в умовах невизначеності [3].

1. *Школа управління ім. Джона Кеннеді при Гарвардському університеті (США).* Цей заклад пропонує програми з розвитку лідерства для керівників у сфері публічного управління. Навчання охоплює теми стратегічного управління, прийняття рішень, кризового менеджменту та етичного лідерства. Велика увага приділяється практичним кейсам і аналізу

реальних ситуацій, що дозволяє учасникам застосовувати отримані знання у своїй роботі.

2. *Європейський інститут публічного управління (EIPA)*. Ця установа пропонує програми для керівників державних служб у країнах ЄС. Курсова робота зосереджена на інтеграції європейського законодавства, управлінні проєктами та ефективному лідерстві в багатокультурному середовищі.

3. *Національна школа адміністрації (ENA) у Франції*. ENA готує висококваліфікованих фахівців для роботи в урядових структурах. У навчальному процесі поєднуються теоретичні знання з практичними стажуваннями, що дозволяє студентам краще зрозуміти реалії роботи в державному секторі.

4. *Програми лідерства в Скандинавських країнах*. У Швеції, Норвегії та Данії особливий акцент робиться на участі громадян в управлінні, формуванні відкритого уряду та інноваціях. Програми включають навчання керівників методам залучення громадськості до прийняття рішень і побудови довіри.

Програми MBA (Master of Business Administration) адаптовані для державних службовців стають дедалі популярнішими. Вони націлені на розвиток стратегічного мислення, фінансового планування, управління змінами та антикризового менеджменту.

1. *Програма MPA (Master of Public Administration)*. Ця програма є аналогом MBA для державного сектору. Вона фокусується на питаннях публічного управління, державного фінансування, політичного аналізу та управління організаціями. Провідні університети, такі як Гарвард, Оксфорд і Сорбонна, пропонують такі програми.

2. *Спеціалізовані MBA для державних службовців*. Такі програми, наприклад, у Лондонській школі бізнесу чи Вортонській школі (США), включають навчальні модулі, адаптовані до потреб публічного сектору. Слухачі вивчають ефективні підходи до управління людськими ресурсами, стратегічне планування, а також цифрову трансформацію державних послуг.

3. *Короткострокові програми та тренінги.* Для керівників середньої та вищої ланки державних органів доступні короткострокові курси, які дозволяють отримати знання в окремих напрямках, таких як управління проєктами, інновації в державному секторі чи адаптація до змін.

У багатьох країнах активно впроваджуються технології дистанційного навчання, що дозволяє державним службовцям здобувати знання, не залишаючи робочих місць. Також популярними є змішані форми навчання, які поєднують онлайн-заняття з практичними семінарами та майстер-класами [16].

Міжнародний досвід показує, що підготовка керівників у публічному управлінні є важливим інструментом для підвищення ефективності державної служби. Програми лідерства та спеціалізовані МВА дозволяють державним службовцям опановувати нові знання, розвивати лідерські якості та адаптуватися до викликів сучасності. Для України цей досвід може стати корисним у процесі реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації керівників у сфері публічного управління.

1.7 Ефективні методи мотивації та підвищення кваліфікації за кордоном

У країнах з розвиненими системами публічного управління мотивація та безперервний професійний розвиток державних службовців є важливими аспектами, які сприяють підвищенню ефективності роботи державних органів та покращенню якості надання публічних послуг. Підвищення кваліфікації, розвиток лідерських здібностей, а також створення системи мотивуючих факторів є основою для успішного виконання завдань публічного управління. У багатьох країнах реалізуються ефективні програми мотивації та професійного розвитку, які можуть служити корисним прикладом для України.

Одним з найпоширеніших підходів до мотивації працівників державного сектору за кордоном є оцінка їх ефективності на основі чітко визначених результатів. У країнах як США, Великобританія та Канаді впроваджуються системи, які дозволяють оцінювати діяльність державних службовців за допомогою індикаторів результативності. Оцінка ефективності роботи таких службовців здійснюється через регулярні ревізії та аналіз виконаних проектів і завдань, а також через досягнення певних критеріїв, що відображають якість роботи. Це включає як показники результативності конкретних управлінських завдань, так і здатність до адаптації в умовах змін, таких як реформи або нові технології. Відповідно, державні службовці, які досягають високих результатів, отримують фінансові бонуси або можливості для кар'єрного зростання, що стимулює їх до продуктивної роботи. Це сприяє створенню культури високих стандартів у публічному секторі [10],[11].

Програми професійного розвитку та безперервного навчання

Не менш важливим елементом мотивації є система безперервного навчання та професійного розвитку. У багатьох країнах розроблені спеціалізовані програми для державних службовців, що дозволяють постійно підвищувати рівень їх кваліфікації та адаптуватися до нових викликів.

1. Програми в США. У США однією з ключових організацій, що відповідає за підвищення кваліфікації державних службовців, є U.S. Office of Personnel Management. Ця структура пропонує широкий спектр програм для державних службовців, зокрема навчання з управління змінами, лідерства, стратегії управління проектами, а також розвитку цифрових навичок. Важливим елементом таких програм є акцент на розвитку лідерських компетенцій та здатності до прийняття складних рішень в умовах невизначеності.

2. Канадські програми розвитку. У Канаді одним із провідних центрів підготовки державних службовців є Canada School of Public Service, що надає навчальні курси для працівників усіх рівнів публічного управління. Програми включають курси з етики публічного управління, фінансування, управління

проектами, а також специфічні курси з міжкультурної комунікації та адаптації до змін. Канада активно підтримує програми, що дозволяють державним службовцям не лише отримувати теоретичні знання, а й застосовувати їх на практиці через стажування в інших державних установах.

3. Програми в Європейському Союзі. У країнах ЄС, зокрема в Німеччині та Франції, є численні інститути, що спеціалізуються на підготовці та підвищенні кваліфікації працівників публічного сектору. Наприклад, European Institute of Public Administration (EIPA) організовує курси, орієнтовані на вивчення європейського законодавства, інтеграції політик ЄС, а також на управління державними проектами в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

Підвищення кваліфікації через міжнародне співробітництво. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом є важливими аспектами розвитку публічного управління. В багатьох країнах існують програми, що дозволяють державним службовцям проходити навчання або стажування в інших країнах, що дає змогу перенести нові підходи до управлінської діяльності на місцевий рівень.

1. Програми в Великобританії. У Великобританії активно функціонують програми стажувань для державних службовців у країнах ЄС, а також у США, Канаді та Австралії. Це дає змогу спеціалістам ознайомитися з новітніми методами публічного управління, перейняти досвід у розробці та реалізації політик, а також налагодити міжнародні зв'язки.

2. Міжнародні обміни досвідом в Німеччині та Швеції. У таких країнах, як Німеччина та Швеція, існують програми для державних службовців, спрямовані на обмін досвідом у сфері публічного управління. Це може включати участь у міжнародних форумах, конференціях, а також обміні досвідом з органами влади інших країн, що дозволяє застосовувати інноваційні підходи до вирішення локальних проблем.

В останні роки за кордоном активно розвиваються технології дистанційного навчання, які дозволяють державним службовцям без відриву

від основної роботи отримувати нові знання. Онлайн-курси, віртуальні семінари та вебінари стали важливою частиною системи підвищення кваліфікації.

1. Дистанційне навчання в Франції та Норвегії. У Франції та Норвегії для підвищення кваліфікації державних службовців використовуються онлайн-платформи, на яких доступні курси, що охоплюють різноманітні аспекти публічного управління, включаючи цифрові технології, етику, правову відповідальність і управління ресурсами.

2. Вебінари та віртуальні тренінги. Вебінари та віртуальні тренінги є популярними методами підвищення кваліфікації в багатьох країнах, оскільки вони дозволяють фахівцям з різних країн взаємодіяти та обговорювати актуальні питання публічного управління в реальному часі.

Методи мотивації та підвищення кваліфікації державних службовців, які використовуються за кордоном, дозволяють забезпечити високий рівень професіоналізму в публічному управлінні. Системи оцінки результативності, програми професійного розвитку, міжнародні обміни та інноваційні технології навчання сприяють формуванню ефективних управлінських команд, здатних вирішувати складні завдання в умовах постійних змін. Цей досвід може бути корисним для України в контексті реформи публічного управління та підвищення кваліфікації державних службовців.

1.8 Рекомендації щодо адаптації іноземного досвіду в Україні

Адаптація іноземного досвіду в публічному управлінні в Україні є важливим кроком для вдосконалення національної системи управління та підвищення ефективності роботи державних органів. Враховуючи відмінності в правовій, економічній та соціальній ситуації, а також культурних особливостях, адаптація іноземних практик повинна бути продуманою і спрямованою на забезпечення максимальної ефективності для національних умов [17].

Ось кілька ключових рекомендацій щодо впровадження іноземного досвіду в Україні:

1. Вивчення та адаптація найкращих практик в управлінні. Першим кроком є ретельне вивчення успішних моделей управління, які застосовуються в розвинутих країнах, таких як США, Канада та країни ЄС. Це включає аналіз організаційних структур, методів управлінських рішень, а також систем мотивації та оцінки ефективності працівників публічного сектору. Особливо важливими є практики, що стосуються цифровізації державних послуг, розвитку електронного урядування, а також ефективного використання ресурсів. В Україні можна адаптувати досвід таких країн, як Швеція та Естонія, які демонструють успіхи в впровадженні цифрових технологій в публічному управлінні, що дозволяє покращити доступ до послуг та зменшити бюрократію.

2. Впровадження програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Адаптація іноземного досвіду у сфері підготовки керівників публічного управління є важливим напрямом. В Україні доцільно впроваджувати міжнародні програми навчання для державних службовців, наприклад, через співпрацю з міжнародними навчальними закладами або організаціями, що спеціалізуються на підготовці лідерів публічного управління. Програми MBA для державних службовців та програми лідерства, які активно застосовуються в США, Канаді та країнах ЄС, можуть бути адаптовані під українські реалії, орієнтуючись на потреби державного сектору України та особливості української культури управління.

Запровадження курсів з управлінських навичок, етики публічного управління, лідерства, кризового управління та інновацій буде корисним для підвищення професійного рівня управлінців і дозволить забезпечити розвиток нових компетенцій у держслужбовців.

3. Адаптація систем мотивації та оцінки ефективності. Один з ключових аспектів іноземного досвіду, який може бути корисним для України — це система мотивації державних службовців на основі результативності їх

роботи. В Україні необхідно впровадити більш чіткі та прозорі механізми оцінки роботи державних службовців, що дозволяють вимірювати ефективність їх діяльності на основі визначених показників. Це включає не лише фінансові стимули, але й можливості кар'єрного росту, додаткові навчальні можливості, підвищення кваліфікації та інші форми заохочення за досягнення високих результатів.

Упровадження прогресивних систем оцінки, як це зроблено в США та Канаді, може включати такі інструменти, як оцінка ефективності на основі ключових показників результативності (КРІ), а також регулярне проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів діяльності публічних установ.

4. Розвиток міжнародних партнерств та обміну досвідом. Адаптація іноземного досвіду також повинна включати створення механізмів для міжнародного співробітництва та обміну досвідом між державними службовцями різних країн. Це може включати участь українських державних службовців у міжнародних стажуваннях, семінарах, конференціях та програмах обміну. Така практика дозволить українським управлінцям вивчити нові підходи до вирішення складних питань публічного управління, а також сформувати мережу міжнародних контактів, що стане корисною для вирішення конкретних завдань.

Програми стажування, які функціонують в країнах ЄС, таких як програми в рамках European Personnel Selection Office (EPSO), дозволяють державним службовцям отримати цінний досвід управління на міжнародному рівні, що потім можна застосувати в Україні.

5. Урахування національних особливостей при адаптації. Ключовим моментом при адаптації іноземного досвіду в Україні є врахування національних особливостей, культурних та економічних умов. Наприклад, модель управління, яка є ефективною в країнах з високим рівнем цифровізації, може бути непридатною для країн, де є складнощі з інфраструктурою або доступом до технологій. В Україні особливу увагу слід приділяти розвитку

місцевих органів влади, враховуючи важливість децентралізації та передачі повноважень на місця, що є важливою частиною сучасних реформ в країні.

Також варто звернути увагу на етичні аспекти публічного управління, оскільки в Україні існують специфічні виклики, пов'язані з корупцією та відсутністю прозорості в державному секторі. Програми підвищення етики та доброчесності публічних службовців мають стати невід'ємною частиною процесу адаптації іноземного досвіду.

6. Впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні. Не менш важливим є розвиток інноваційних технологій у публічному управлінні, зокрема через цифровізацію. Досвід таких країн, як Естонія, яка є лідером у сфері цифрового урядування, може бути використаний для розробки та впровадження електронних послуг, системи електронного голосування, управління даними та взаємодії між громадянами та органами влади. Цифровізація дозволить значно покращити доступність та прозорість публічних послуг в Україні, а також зменшити корупційні ризики.

Адаптація іноземного досвіду в публічному управлінні в Україні є важливим кроком на шляху до модернізації державних інститутів та покращення ефективності публічної служби. Враховуючи досягнення зарубіжних країн у сферах підготовки кадрів, мотивації працівників, цифровізації та обміну досвідом, Україна може застосувати ці методи, адаптуючи їх до своїх умов. Це дозволить забезпечити більш ефективне управління, покращити якість публічних послуг і зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

Адаптація іноземного досвіду в Україні є важливим кроком до вдосконалення національної системи публічного управління. Вивчення та імплементація найкращих практик з управління, що використовуються в країнах ЄС, США та Канаді, дозволяє значно підвищити ефективність роботи органів публічної влади в Україні. Важливим етапом є адаптація міжнародних програм підготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців, зокрема через співпрацю з міжнародними навчальними установами.

Запровадження програм лідерства та МВА для державних службовців забезпечить розвиток ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління.

Ефективні методи мотивації, що включають оцінку результативності та можливості кар'єрного зростання для працівників, сприятимуть покращенню продуктивності в публічному секторі. В Україні доцільно впроваджувати системи оцінки на основі результатів роботи, які використовуються в США та Канаді. Крім того, міжнародні стажування та обміни досвідом, а також впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація державних послуг, можуть стати важливими кроками на шляху до реформування публічного управління в Україні.

Адаптація цих практик повинна враховувати національні особливості та умови, зокрема проблеми з інфраструктурою, корупцією та низьким рівнем довіри до державних інститутів. Водночас, важливо активно розвивати етичні норми та принципи управління, що сприятимуть підвищенню доброчесності та прозорості у публічному секторі. Впровадження досвіду країн з розвиненим управлінням допоможе Україні покращити якість публічних послуг, зміцнити ефективність державних інституцій і підвищити довіру громадян до влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА.

2.1 Основні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність керівників органів публічної влади в Україні

Діяльність керівників органів публічної влади регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають їхні функції, права, обов'язки, порядок призначення та відповідальність. До основних належать:

1. Конституція України [6]

- Статті 6 і 19 визначають принципи діяльності державних органів та їх посадових осіб, які зобов'язані діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.
- Стаття 38 гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами, що є основою для формування інститутів публічної влади.
- Стаття 42 забезпечує принципи прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, включно з керівниками.

2. Закон України «Про державну службу» (2015)[7]

- Регулює професійну діяльність державних службовців, включно з керівниками.
- Основні положення:
 - визначення категорій державної служби (категорія «А» включає вищі керівні посади).
 - принципи державної служби: професіоналізм, політична нейтральність, підзвітність.
 - умови проведення конкурсного відбору на посади керівників.
 - оцінювання результатів діяльності та порядок підвищення кваліфікації.

3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) [9]

- Регулює діяльність керівників на рівні місцевого самоврядування.
- Основні положення:
 - вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування.
 - процедури призначення та відповідальності керівників місцевих органів.
 - права, обов'язки та обмеження для керівників.

4. Закон України «Про запобігання корупції» (2014) [8].

- Визначає правові засади запобігання корупційним діям серед державних службовців, включно з керівниками.
- Основні положення:
 - запровадження електронного декларування доходів та майна.
 - обмеження щодо суміщення посад і отримання подарунків.
 - вимоги до прозорості та етичної поведінки керівників.
 - порядок проведення антикорупційних перевірок та відповідальність за порушення.

5. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011)

- Регулює діяльність керівників центральних органів виконавчої влади.
- Основні положення:
 - встановлення повноважень керівників міністерств і відомств.
 - організація та контроль їхньої роботи.
 - механізми координації між центральними органами влади.

6. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» (2006)

- Визначає статус, повноваження і порядок діяльності керівників урядових структур.
- Основні положення:
 - повноваження керівників урядових установ.
 - взаємодія з міністерствами та іншими органами виконавчої влади.

- вимоги до підзвітності та відповідальності.

7. Кодекс етики державних службовців (затверджений КМУ)

- Регулює морально-етичні аспекти діяльності керівників.
- Основні принципи:
 - дотримання високих стандартів поведінки.
 - забезпечення справедливості, чесності та рівності у виконанні посадових обов'язків.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» (2016)

- Визначає процедуру конкурсного відбору керівників.
- Основні положення:
 - етапи проведення конкурсу.
 - критерії оцінки кандидатів.
 - прозорість та відкритість процедури.

9. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011)

- Забезпечує прозорість діяльності керівників через відкритий доступ до інформації про їхню діяльність та рішення.

10. Інші акти та підзаконні нормативні документи

- Розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств, які регламентують спеціальні аспекти діяльності керівників залежно від їхньої галузі.

Дотримання цих нормативно-правових актів є основою для ефективної, прозорої та відповідальної діяльності керівників органів публічної влади в Україні.

2.2 Огляд процедур відбору, оцінки ефективності та відповідальності керівників органів публічної влади в Україні

Діяльність керівників органів публічної влади регулюється чіткими процедурами, які стосуються їхнього відбору, оцінки ефективності роботи та

відповідальності за прийняті рішення. Ці процедури покликані забезпечити прозорість, професіоналізм і підзвітність посадових осіб.

Відбір керівників органів публічної влади здійснюється на основі конкурсних процедур, які регламентуються законами України, зокрема Законом «Про державну службу» та підзаконними актами.

1. Оголошення конкурсу. Конкурс публікується в офіційних джерелах, таких як вебсайт Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). У ньому зазначаються вимоги до кандидатів, кваліфікаційні характеристики та критерії відбору.

2. Прийом документів. Кандидати подають резюме, документи про освіту, декларації відповідно до вимог антикорупційного законодавства.

3. Тестування. Оцінка знань законодавства, навичок аналізу та комунікації. Часто застосовуються кейсові завдання або психологічне тестування.

4. Співбесіда. Проводиться конкурсною комісією для оцінки лідерських і професійних якостей кандидатів.

5. Призначення на посаду. За результатами конкурсу переможець затверджується керівником органу чи вищестоящою інстанцією.

Оцінка ефективності роботи керівників органів публічної влади здійснюється з метою моніторингу результатів їхньої діяльності та забезпечення виконання стратегічних цілей.

Основні підходи до оцінки:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Установлюються для керівників відповідно до їхніх посадових обов'язків та функцій. Наприклад, виконання державних програм, реалізація бюджетних планів, задоволеність громадян послугами.

2. Регулярний звіт. Керівники зобов'язані подавати звіти про виконану роботу, які розглядаються керівними органами.

3. Оцінювання результатів діяльності. Щорічне оцінювання, яке проводиться відповідно до процедури, визначеної НАДС. Результати можуть

впливати на оплату праці, можливість просування або продовження контракту.

4. Громадська оцінка. Врахування відгуків громадян і громадських організацій, особливо для керівників місцевого самоврядування.

Інструменти оцінки:

- Кількісні: фінансові показники, досягнення встановлених планів.
- Якісні: аналіз управлінських рішень, ефективність комунікації, рівень довіри громадян.

Процедури відповідальності керівників.

Керівники органів публічної влади несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до законодавства України. Вона може бути юридичною, адміністративною, дисциплінарною або політичною.

Види відповідальності:

1. Юридична відповідальність. За прийняття незаконних рішень або порушення законодавства, включаючи антикорупційне (відповідно до Закону «Про запобігання корупції»). Передбачає кримінальну або адміністративну відповідальність (штрафи, звільнення, обмеження прав).

2. Дисциплінарна відповідальність. Виникає у разі невиконання посадових обов'язків або порушення етичних норм. Може включати догани, пониження у посаді або звільнення.

3. Політична відповідальність. Реалізується через недовіру від громадян або органів, які здійснюють призначення. Наприклад, звільнення керівника через провал державної або регіональної програми.

4. Матеріальна відповідальність. Відшкодування шкоди, завданої державі чи громадянам, внаслідок неправомірних дій керівника.

Механізми притягнення до відповідальності:

- Службові розслідування за ініціативою вищих органів.
- Аудиторські перевірки та результати громадських антикорупційних розслідувань.
- Судові рішення у випадку порушень законодавства.

Процедури відбору, оцінки ефективності та відповідальності керівників органів публічної влади в Україні спрямовані на забезпечення прозорості, професіоналізму та підзвітності. Відбір здійснюється через конкурсні процедури, що регулюються законодавством і включають етапи від оголошення конкурсу до призначення [13]. Ефективність роботи оцінюється за допомогою KPI, звітності, щорічних оцінювань і врахування громадської думки. Відповідальність керівників передбачає юридичні, дисциплінарні, політичні та матеріальні механізми, які гарантують дотримання законодавства та ефективне виконання посадових обов'язків [8].

2.3 Недоліки та прогалини у чинному законодавстві, які впливають на ефективність управління

Діяльність керівників органів публічної влади в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, однак чинна законодавча база не позбавлена недоліків, які перешкоджають ефективному управлінню. Ці проблеми виникають як через загальні недоліки в системі державного управління, так і через конкретні прогалини у регулюванні діяльності керівників [8].

1. Суперечності та нечіткість норм

Однією з головних проблем є нечіткість формулювань у законах та підзаконних актах, які визначають функції, повноваження та обов'язки керівників. Наприклад, законодавство іноді дублює повноваження між різними рівнями управління або не визначає механізми вирішення конфліктів інтересів. Це може призводити до затягування процесів прийняття рішень, плутанини у розподілі обов'язків і зниження загальної ефективності роботи органу.

2. Недостатня регламентація відбору керівників

Хоча конкурсні процедури є важливою частиною відбору, у практиці їх проведення часто виникають труднощі. Чинне законодавство недостатньо

регулює критерії оцінювання кандидатів, особливо щодо лідерських якостей і здатності працювати в умовах криз. Крім того, відсутність дієвого механізму попередньої перевірки управлінського досвіду та етичної поведінки кандидатів залишає ризик призначення осіб, які не відповідають посадовим вимогам [17].

3. Недосконала система оцінювання ефективності діяльності

Існуючі механізми оцінки роботи керівників часто фокусуються на кількісних показниках, які не завжди відображають якість їх діяльності. Наприклад, КРІ можуть бути формальними або недосяжними через обставини, що не залежать від керівника. Законодавство не передбачає достатньо гнучких механізмів для врахування змін у пріоритетах державної політики чи зовнішніх умов, таких як економічні чи соціальні кризи. Це ускладнює справедливую оцінку ефективності керівників.

4. Обмежені стимули для розвитку лідерських якостей

Чинні закони не передбачають дієвих механізмів заохочення керівників до підвищення кваліфікації та розвитку управлінських навичок. Хоча існують освітні програми, їх фінансування та доступність часто залишаються проблемними. Також відсутній механізм обов'язкової сертифікації лідерських компетенцій або їх регулярного оновлення, що негативно впливає на якість управління.

5. Недостатнє забезпечення прозорості та підзвітності

Попри законодавчі норми про прозорість діяльності державних органів, у практиці керівники не завжди відкриті для громадського моніторингу. Відсутність чітких стандартів звітності та механізмів залучення громадськості до оцінювання роботи керівників створює умови для приховування недоліків у діяльності.

6. Невідповідність сучасним викликам

Чинне законодавство недостатньо враховує потребу в адаптації управлінських підходів до умов цифровізації, глобалізації та кризових ситуацій, таких як військові конфлікти чи пандемії. Законодавчі норми про

використання цифрових технологій у діяльності керівників є фрагментарними і не забезпечують комплексного підходу до їх впровадження.

7. Проблеми в антикорупційній політиці

Хоча існує Закон «Про запобігання корупції», реальні механізми боротьби з корупцією серед керівників органів публічної влади часто неефективні. Відсутність жорстких санкцій за порушення та недостатній контроль з боку спеціалізованих органів призводять до низького рівня відповідальності за зловживання службовим становищем.

8. Обмежена мотивація керівників

Система оплати праці керівників не завжди відповідає рівню їх відповідальності та навантаження. Законодавство не передбачає дієвих механізмів для додаткової мотивації, таких як премії за досягнення стратегічних цілей або нематеріальні стимули (наприклад, публічне визнання заслуг). Це знижує зацікавленість у виконанні складних завдань і покращенні результативності роботи.

Діяльність керівників органів публічної влади регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають їхні функції, права, обов'язки, порядок призначення та відповідальність. Дотримання нормативно-правових актів є основою для ефективної, прозорої та відповідальної діяльності керівників органів публічної влади в Україні.

Процедури відбору, оцінки ефективності та відповідальності керівників є важливими елементами системи публічного управління. Їх подальше вдосконалення сприятиме підвищенню професіоналізму, прозорості та результативності діяльності керівників, що в свою чергу забезпечить ефективність роботи органів публічної влади загалом.

Недоліки та прогалини у чинному законодавстві негативно впливають на ефективність управлінської діяльності керівників органів публічної влади. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити законодавчу базу,

зробити її більш адаптованою до сучасних реалій, а також забезпечити належне виконання вже існуючих норм. Це сприятиме підвищенню рівня професіоналізму та прозорості в управлінні, що є важливим для розвитку публічної служби в Україні.

2.4 Проблеми реалізації конкурсних процедур відбору публічних управлінців в Україні: аналіз відповідності чинному законодавству та суспільним реаліям

Проблема невідповідності конкурсних процедур відбору та прийняття на посади публічних управлінців реаліям сьогодення є комплексною і глибоко вкоріненою у системі державного управління України. Сучасні виклики вимагають від державних службовців значного рівня професійної компетентності, здатності до інноваційного мислення та вміння працювати у швидко змінюваних умовах. Однак існуючі конкурсні процедури значною мірою залишаються рудиментарними, орієнтованими на застарілі норми та підходи, що створює бар'єри для ефективного відбору кандидатів, які могли б забезпечити якісні зміни у сфері публічного управління [13].

Насамперед, чинна система відбору надмірно акцентує увагу на формальних ознаках відповідності кандидатів. Зокрема, ключовими вимогами часто є наявність диплому, певного рівня стажу або досвіду роботи на аналогічних посадах, але не беруться до уваги так звані *soft skills*: лідерські якості, здатність адаптуватися до нових умов, працювати у кризових ситуаціях або впроваджувати інноваційні рішення. Це спричиняє ситуацію, коли державна служба втрачає можливість залучати молодих фахівців, талановитих і перспективних кадрів, які, хоч і не мають значного досвіду роботи, здатні запропонувати сучасні підходи до управління.

Технічна складність та неефективність процедур ще більше ускладнюють ситуацію. Конкурси тривають надто довго, а кандидати змушені витратити значні ресурси на підготовку й подання документів, часто у

паперовій формі. У добу цифрових технологій така практика виглядає анахронізмом, який суттєво обмежує доступ до державної служби, особливо для людей з віддалених регіонів, для яких фізична подача документів чи участь у тестуванні є обтяжливими. До того ж, відсутність єдиної електронної платформи для подачі заявок та проходження конкурсів ускладнює взаємодію між кандидатами та органами, які здійснюють відбір. В умовах, коли багато розвинених країн переходять до цифрових форматів відбору, Україна ризикує залишитися позаду у впровадженні сучасних підходів.

Не менш важливою є проблема прозорості конкурсних процедур. Суб'єктивізм в оцінці кандидатів залишається поширеним явищем через те, що критерії оцінки часто нечіткі або залежні від особистих уподобань членів комісії. Учасники конкурсів нерідко не отримують зворотного зв'язку щодо своїх результатів, що підриває їхню довіру до справедливості процесу. У суспільстві це сприяє формуванню уявлення про непрозорість відбору, що знижує легітимність державних управлінців в очах громадськості та породжує сумніви у їхній компетентності.

Крім того, діюча система відбору значною мірою ігнорує сучасні вимоги до публічних управлінців. У добу цифровізації, коли технології стають невід'ємною частиною управлінського процесу, конкурси не передбачають оцінки знань та навичок у сфері цифрових технологій. Це створює значний розрив між вимогами часу та можливостями публічних службовців, які займають ключові посади [10].

Окремої уваги заслуговує питання соціальної рівності та інклюзивності. Існуюча система не передбачає механізмів підтримки гендерної рівності або заохочення участі представників соціально вразливих груп. Наприклад, жінки або молоді фахівці без значного досвіду часто опиняються у менш вигідному становищі через наявність формальних обмежень чи високі вимоги до стажу роботи. Також спостерігається недостатній акцент на створенні рівних умов для участі кандидатів із малозабезпечених регіонів, що ускладнює їхній доступ до посад у державній службі.

Таким чином, проблема невідповідності конкурсних процедур відбору та прийняття на посади публічних управлінців є багатогранною. Вона охоплює юридичні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти, кожен з яких вимагає негайної уваги. Система, побудована на застарілих принципах, не може забезпечити ефективного залучення фахівців, здатних відповідати викликам сучасного світу. Це не лише знижує якість державного управління, але й негативно впливає на рівень довіри суспільства до державних інституцій загалом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

3.1 Розвиток лідерства

Розвиток лідерства є одним із ключових факторів удосконалення діяльності керівників в органах публічної влади. У сучасному світі лідерство вимагає не лише професійних знань і управлінських навичок, але й здатності до адаптації, ефективного взаємодії з різними соціальними групами, а також управління змінами у складних і динамічних умовах. Одним із ефективних способів розвитку лідерських якостей є створення спеціалізованих центрів лідерства для керівників публічної влади, а також розробка програм, що включають тренінги на розвиток soft skills та управління змінами [2].

1. Створення центрів лідерства для керівників публічної влади. Створення центрів лідерства на базі державних або освітніх установ має стати основою для формування та розвитку лідерських компетенцій серед керівників публічної влади. Такі центри повинні бути платформами для навчання, дослідження та обміну досвідом між державними службовцями, фахівцями з публічного управління та міжнародними експертами. Вони можуть включати:

- Програми розвитку лідерських якостей, що включають лекції, семінари та воркшопи для державних службовців усіх рівнів. В рамках цих програм навчання може охоплювати різноманітні аспекти лідерства, зокрема стратегічне мислення, прийняття рішень в умовах невизначеності, кризове управління, побудова ефективних команд та інше.

- Практичні сесії, де керівники можуть не лише набувати теоретичних знань, а й застосовувати їх у реальних кейсах та ситуаціях. Це дозволить учасникам вчитися на власному досвіді, розвивати практичні навички лідерства.

- Індивідуальні менторські програми для надання персоналізованої підтримки державним службовцям у їх професійному розвитку. Ментори, досвідчені лідери з публічної влади, можуть надавати консультації, допомагати у вирішенні управлінських проблем, а також ділитися своїм досвідом.

2. Розробка тренінгів soft skills для державних службовців. Soft skills, або м'які навички, є важливими складовими лідерства, особливо в контексті публічного управління. Керівники повинні вміти ефективно спілкуватися, управляти емоціями, мотивувати колектив, забезпечувати конструктивну атмосферу в організації. Тренінги, спрямовані на розвиток таких навичок, можуть включати:

- Комунікація та переговори: Здатність до ефективної комунікації є критично важливою для лідерів у публічному секторі. Курси з комунікації можуть навчити державних службовців надавати чіткі й зрозумілі інструкції, вести переговори, правильно подавати ідеї та вирішувати конфлікти.

- Емоційний інтелект: Розвиток здатності розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. Важливим аспектом є також розвиток емпатії — вміння ставити себе на місце інших і правильно реагувати на їхні потреби [14].

- Управління стресом і емоційним вигоранням: Керівники публічної влади часто стикаються з високими рівнями стресу через великі обсяги роботи, взаємодію з громадськістю та кризові ситуації. Навчання технікам управління стресом, розвитку стійкості та психічного здоров'я допоможе запобігти вигоранню і зберігати ефективність.

3. Управління змінами: тренінги та програми адаптації. Управління змінами є ключовою навичкою для керівників публічної влади в умовах швидких і непередбачуваних змін. Важливим є розвиток у керівників здатності не лише реагувати на зміни, але й ініціювати їх, забезпечуючи сталий розвиток організацій та державних установ. Для цього необхідно проводити тренінги, що зосереджені на таких аспектах:

- Стратегії впровадження змін: Керівники повинні вміти планувати та здійснювати зміни, використовуючи правильні стратегії. Це включає вивчення різних моделей управління змінами, таких як модель Коттера, яка передбачає етапи від формування відчуття нагальної потреби в зміні до закріплення результатів змін у культурі організації.

- Робота з опором змінам: Впровадження змін часто супроводжується опором з боку співробітників та громадськості. Керівники повинні мати інструменти для подолання цього опору, включаючи ефективну комунікацію, залучення персоналу до процесу змін, навчання та підтримку.

Інноваційні підходи до розвитку лідерства. Для більш ефективного розвитку лідерства в публічній владі необхідно звертати увагу на інноваційні методи навчання (таблиця 3.1). Вони можуть включати використання технологій віртуальної реальності для симуляції кризових ситуацій або ігор для розвитку навичок управлінських рішень, а також онлайн-платформи для дистанційного навчання. Це дозволяє забезпечити доступ до навчання навіть для віддалених державних службовців та підвищити гнучкість освітніх програм.

Таблиця 3.1.: Розвиток лідерства серед керівників публічної влади

Ініціатива	Елементи	Приклади заходів	Результат
Створення центрів лідерства	- Програми розвитку: лекції, семінари, воркшопи - Практичні сесії	- Семінари з кризового управління - Воркшопи зі стратегічного мислення	Зміцнення компетенцій, обмін досвідом, зростання рівня професійності

Ініціатива	Елементи	Приклади заходів	Результат
	- Індивідуальні менторські програми	- Менторські зустрічі	
Soft skills тренінги	- Розвиток комунікації та переговорів - Емоційний інтелект - Управління стресом	- Тренінг із вирішення конфліктів - Курси управління емоціями - Практикуми з мотивації персоналу	Підвищення ефективності комунікації, покращення взаємодії у командах, запобігання вигоранню
Управління змінами	- Розробка стратегій впровадження змін - Робота з опором до змін	- Моделювання за методикою Коттера - Навчання ефективній комунікації змін - Залучення персоналу	Ефективна адаптація до змін, сталий розвиток організацій
Інноваційні підходи	- Використання технологій (віртуальна реальність,	- VR-сесії з моделювання криз	Гнучке навчання, доступ до освіти для віддалених

Ініціатива	Елементи	Приклади заходів	Результат
	онлайн-платформи)	- Онлайн-курси управління проектами	співробітників, підвищення
	- Симуляції кризових ситуацій	- Ігри для розвитку управлінських рішень	практичності знань

Розвиток лідерства серед керівників публічної влади є критичним елементом для забезпечення ефективного функціонування державних інститутів. Створення центрів лідерства, розробка тренінгів з розвитку soft skills та управління змінами сприятиме підвищенню професіоналізму державних службовців, покращенню їх здатності адаптуватися до змін, а також ефективно управляти командами та ресурсами в умовах невизначеності. Ці ініціативи дозволять сформувати нове покоління лідерів, готових до викликів сучасного публічного управління.

3.2 Відбір керівників

Відбір керівників у публічній владі — це важливий процес, який безпосередньо впливає на ефективність управління державними установами, прийняття рішень та реалізацію державної політики. Для забезпечення високої якості управлінських рішень необхідно впроваджувати прозорі, об'єктивні та конкурентні процедури відбору [13]. Важливим кроком на цьому шляху є удосконалення конкурсних процедур, а також запровадження психологічного тестування та оцінки професійної придатності кандидатів.

1. Удосконалення прозорих конкурсних процедур. Прозорі конкурсні процедури є основою для забезпечення об'єктивного та справедливого відбору керівників. Вони дозволяють зменшити вплив суб'єктивних факторів та забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів. Впровадження ефективних конкурсних процедур включає:

- Оприлюднення конкурсів на всіх етапах. Важливо забезпечити відкритість процедур від початку оголошення вакансії до підведення підсумків конкурсу. Це дозволить громадськості та кандидатам бачити, які критерії застосовуються, хто бере участь у конкурсі, і на яких етапах проходять процедури відбору.

- Залучення незалежних експертів. Для оцінки кандидатів на керівні посади необхідно залучати незалежних фахівців з публічного управління, психологів, а також представників громадських організацій, що гарантує об'єктивність та професіоналізм під час відбору.

- Оцінка за багатьма критеріями. Конкурсні процедури мають охоплювати різні аспекти оцінки кандидатів, зокрема їх професійні досягнення, управлінські навички, здатність працювати в команді та інші важливі якості для ефективного виконання обов'язків. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до вибору керівника.

2. Запровадження психологічного тестування. Психологічне тестування є важливим інструментом для оцінки особистісних якостей кандидатів та їх здатності справлятися з управлінськими викликами. Це дозволяє виявити не лише професійні компетенції, але й внутрішні ресурси, емоційну стійкість, готовність до стресових ситуацій, здатність до ефективного прийняття рішень у кризових умовах. Психологічне тестування включає:

- Оцінку емоційного інтелекту. Лідери повинні мати високий рівень емоційного інтелекту для ефективного управління командами, а також для адекватного реагування на конфлікти, стресові ситуації та взаємодії з різними

групами людей. Оцінка таких якостей через тестування дозволяє передбачити, як кандидат буде діяти в реальних умовах роботи.

- Аналіз стресостійкості та когнітивних здібностей. Керівники публічної влади часто працюють в умовах підвищеного стресу, тому важливо оцінювати їх здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях, а також рівень стресостійкості та здатності зберігати ясність мислення.

- Тести на лідерські якості та групову динаміку. Вони допомагають визначити, як кандидат поводить себе в колективі, чи здатен він вести за собою людей, як адаптується до змін і нових умов. Така оцінка дозволяє зрозуміти, як керівник буде працювати з командою та чи зможе ефективно керувати підлеглими.

3. Оцінка професійної придатності. Оцінка професійної придатності кандидатів є ще одним важливим етапом у процесі відбору керівників публічної влади. Для того, щоб вибрати найкращих кандидатів, необхідно не лише оцінити їх управлінські навички, а й зрозуміти, чи відповідають ці навички вимогам конкретної посади. Оцінка професійної придатності може включати:

- Практичні завдання та кейс-методи. Кандидатам можуть бути запропоновані практичні завдання, що моделюють реальні ситуації, з якими керівники можуть зіткнутися в процесі роботи. Це дозволяє оцінити їх здатність швидко приймати рішення, вирішувати проблеми та враховувати різні фактори при прийнятті рішень.

- Професійні кваліфікації та досвід. Оцінка професійної придатності також передбачає врахування попереднього досвіду кандидата, його освіти, участі в управлінських проектах, досягнень у галузі публічного управління.

4. Забезпечення об'єктивності та прозорості. Для того, щоб процедура відбору керівників була дійсно об'єктивною та прозорою, необхідно створити систему моніторингу та оцінки проведених конкурсів. Важливо також

встановити чіткі правила та процедури, які будуть однаковими для всіх кандидатів, без винятків. Запровадження системи відкритих рейтингових оцінок, де громадськість та зацікавлені сторони можуть оцінювати процеси відбору, дозволить забезпечити додаткову прозорість і знизити можливості для маніпуляцій [7].

Запровадження прозорих конкурсних процедур, психологічного тестування та оцінки професійної придатності кандидатів на керівні посади в публічній владі дозволить підвищити якість відбору та забезпечити більш ефективне управління державними установами. Оцінка не тільки професійних компетенцій, але й особистісних якостей кандидата, таких як емоційний інтелект, стресостійкість і лідерські здібності, дозволить вибрати керівників, які здатні досягати високих результатів, ефективно працювати в команді та адаптуватися до змін. Прозорість та об'єктивність відбору також сприятиме підвищенню довіри громадськості до системи публічного управління.

3.3 Підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації керівників публічної влади є критично важливим аспектом для забезпечення високої ефективності їх роботи в умовах постійних змін у суспільстві, технологіях та управлінських практиках. Сучасний ритм змін вимагає від керівників публічної влади постійного вдосконалення своїх знань, навичок та умінь для успішного виконання своїх обов'язків. Враховуючи важливість цього процесу, необхідно впроваджувати регулярні освітні програми, сертифікацію, а також активно використовувати сучасні технології для підвищення кваліфікації.

1. Регулярні освітні програми та сертифікація. Освітні програми є основою для систематичного підвищення кваліфікації керівників публічної влади. Вони мають бути актуальними, гнучкими та постійно адаптуватися до нових викликів і змін. Керівники публічної влади повинні отримувати знання

не лише в традиційних областях управлінської практики, а й у нових сферах, таких як цифрове урядування, стратегічне управління, управління змінами та інноваційне управління[7].

Ці програми мають включати як теоретичні аспекти, так і практичні навички, необхідні для реальної роботи в органах публічної влади. Наприклад, освітні програми можуть охоплювати питання управління проектами, сучасних методів публічного управління, а також питання, пов'язані з етикою та соціальною відповідальністю. Актуальність навчальних матеріалів є важливою умовою для забезпечення того, щоб навчання відповідало реальним потребам часу і адаптувалося до нових реалій публічного управління.

Крім того, для забезпечення об'єктивності і ефективності підвищення кваліфікації необхідно запровадити сертифікацію. Сертифікація дає можливість підтвердити рівень знань і компетенцій державних службовців і є свідченням їхнього професійного розвитку. Процес сертифікації після завершення освітніх програм дозволяє оцінити результати навчання та забезпечити, щоб підвищення кваліфікації відповідало міжнародним стандартам і вимогам публічного управління.

2. Використання сучасних технологій. Сучасні технології стають невід'ємною частиною підвищення кваліфікації керівників публічної влади. Вони дозволяють значно розширити доступ до навчальних матеріалів і зробити процес навчання більш доступним та зручним. Використання новітніх технологій дозволяє організовувати навчання незалежно від місця перебування учасників, а також адаптувати навчання до сучасних умов і вимог.

Онлайн курси стали основним інструментом для дистанційного навчання державних службовців. Вони дають можливість керівникам публічної влади проходити курси з різних напрямів управлінської діяльності,

отримуючи доступ до навчальних матеріалів у будь-який зручний час. Завдяки онлайн платформам, таким як Coursera, edX, або спеціалізованим платформам для публічного управління, учасники мають можливість вивчати найновіші тренди та методики управління, а також взаємодіяти з міжнародними експертами в галузі публічного управління. Дистанційне навчання забезпечує гнучкість і зручність, дозволяючи організувати навчальний процес без значних затрат часу та ресурсів.

Також важливою частиною підвищення кваліфікації є симуляції та інтерактивні тренінги, що використовують технології віртуальної та доповненої реальності (VR та AR). Ці технології дозволяють створювати реалістичні сценарії, що моделюють управлінські ситуації, в яких учасники можуть практикуватися в ухваленні рішень та управлінні кризовими ситуаціями. Завдяки такому навчанню керівники можуть попрактикуватися в умовах, максимально наближених до реальних, без ризику для організації чи людей.

Інтерактивні симуляції дають можливість розвивати стратегічне мислення та навички управління змінами, а також покращити здатність керувати командами в умовах нестабільності. Вони стають надзвичайно корисними для підготовки державних службовців до стресових ситуацій, таких як економічні кризи або природні катастрофи, коли потрібно швидко приймати рішення та ефективно координувати дії.

Застосування мобільних додатків також сприяє підвищенню кваліфікації. За допомогою мобільних технологій державні службовці можуть навчатися в будь-який час і в будь-якому місці. Це може бути корисним для вивчення нових управлінських інструментів, практик або для самонавчання через доступ до навчальних матеріалів, таких як статті, відео, курси, а також для участі в онлайн-дискусіях.

3. Інтеграція сучасних технологій в освітні програми. Для того, щоб підвищення кваліфікації було максимально ефективним, необхідно інтегрувати сучасні технології в освітні програми для керівників публічної влади. Це дозволяє створити більш доступну та гнучку систему навчання, яка відповідає вимогам часу. Програми мають поєднувати традиційні навчальні методи з новітніми технологічними інструментами, що дозволяє забезпечити різноманітні способи навчання та більш індивідуалізований підхід до кожного учасника.

Важливо, щоб сучасні технології використовувалися не лише для зручності доступу до навчання, але й для покращення процесу взаємодії між викладачами, експертами та учасниками. Це дозволяє створити інтерактивні середовища для обміну досвідом, практичними кейсами та найкращими практиками між державними службовцями, що сприяє їхньому професійному розвитку та ефективному застосуванню нових знань на практиці.

Підвищення кваліфікації керівників публічної влади через регулярні освітні програми, сертифікацію та використання сучасних технологій є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління. Застосування онлайн курсів, симуляцій, мобільних додатків та інших інноваційних технологій дозволяє зробити навчання доступним, зручним та актуальним. Це сприяє розвитку необхідних управлінських навичок, таких як стратегічне планування, управління змінами, лідерство та інші, що є важливими для успішної роботи в умовах сучасних викликів. Впровадження таких підходів до підвищення кваліфікації дозволить підвищити ефективність державних службовців і, як наслідок, покращити якість публічного управління в Україні.

3.4 Мотивація

Мотивація керівників публічної влади є одним із ключових факторів, які визначають ефективність їх діяльності. Для забезпечення високої продуктивності та відповідальності керівників важливо не лише застосовувати матеріальні стимули, але й створювати умови для їхнього професійного розвитку, визнання досягнень і заохочення через нематеріальні стимули. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати такі підходи, як реформа оплати праці, прив'язка до ключових показників ефективності (КРІ), а також нематеріальні стимули, зокрема визнання, нагороди і можливості для кар'єрного зростання [10].

Одним із найважливіших аспектів мотивації є система оплати праці, яка має бути прозорою, справедливою і стимулювати керівників до досягнення високих результатів у роботі. Для цього необхідно провести реформу оплати праці, яка базуватиметься на принципах ефективності та результативності діяльності публічних службовців. Система оплати праці повинна бути гнучкою, з чітким урахуванням досягнутих результатів у роботі.

Прив'язка до ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє оцінювати діяльність керівників публічної влади на основі чітких і вимірюваних результатів. КРІ можуть включати різноманітні аспекти, такі як виконання бюджетних планів, покращення якості надання публічних послуг, ефективність управління проектами, реалізація стратегічних ініціатив тощо. Використання КРІ як основи для оцінки роботи керівників дозволяє створити систему, яка мотивує їх працювати на досягнення конкретних і вимірних результатів, а також дає можливість визначати їх успішність у контексті виконання завдань, поставлених перед органами публічної влади.

Система оплати праці, яка безпосередньо залежить від досягнення КРІ, сприяє підвищенню результативності роботи керівників, оскільки вона чітко

демонструє, що ефективність їхньої роботи безпосередньо впливає на розмір їхнього винагороди. Водночас важливо, щоб ця система була збалансованою і не знижувала мотивацію до командної роботи або не призводила до надмірної конкуренції, яка може мати негативний вплив на організаційну атмосферу.

Нематеріальні стимули також відіграють важливу роль у мотивації керівників публічної влади. Визнання досягнень, нагороди за успіхи та можливості для кар'єрного зростання можуть бути не менш важливими, ніж матеріальні винагороди. Такі стимули сприяють формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню самооцінки та самореалізації співробітників.

Одним із найбільш ефективних нематеріальних стимулів є визнання результатів роботи керівників. Визнання може бути як формальним, так і неформальним. Формальне визнання включає нагороди, грамоти, сертифікати, публічні відзнаки за досягнення. Неформальне визнання, в свою чергу, може проявлятися у вигляді персональних подяк від керівництва, публічного визнання досягнень на корпоративних заходах або в процесі внутрішнього спілкування. Це дає керівникам відчуття цінності їхньої роботи та сприяє підвищенню лояльності до організації.

Нагороди є важливим інструментом для мотивації керівників. Вони можуть бути як матеріальними, так і символічними. Для матеріальних нагород можуть використовуватись бонуси, премії, подарунки, а також покращення умов праці. Символічні нагороди, як-от нагороди за відмінні досягнення, є не менш важливими для підвищення морального духу. Вони можуть включати церемонії нагородження, публічне визнання та надання привілеїв.

Кар'єрний ріст є ще одним важливим нематеріальним стимулом для керівників публічної влади. Пропозиції щодо кар'єрного росту можуть включати можливість просування на вищі посади, участь у важливих проектах або отримання більшого обсягу відповідальності. Це стимулює керівників до

постійного самовдосконалення, набуття нових компетенцій та досягнення високих результатів у своїй діяльності. Важливо, щоб організація забезпечувала прозорість процесу кар'єрного росту і надавала чіткі перспективи розвитку для своїх співробітників.

Інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів [16]. Для досягнення максимального ефекту мотиваційна система повинна бути збалансованою і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Вони повинні доповнювати один одного і створювати комплексний підхід до мотивації керівників публічної влади. Правильне поєднання матеріальних стимулів (таке як оплата праці та бонуси) і нематеріальних стимулів (визнання, нагороди, кар'єрний ріст) дозволяє створити мотивуюче середовище, в якому керівники не тільки прагнуть досягати високих результатів, але й відчують підтримку, розвиток та можливість особистісного зростання.

Мотивація керівників публічної влади є важливим фактором, що визначає ефективність роботи органів публічного управління. Впровадження реформи оплати праці з прив'язкою до ключових показників ефективності (KPI) сприятиме підвищенню результативності та продуктивності публічних службовців. Однак не менш важливо використовувати нематеріальні стимули, такі як визнання, нагороди та можливості для кар'єрного зростання. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимулюючі фактори, дозволить не тільки мотивувати керівників до високих результатів, але й створити здорове організаційне середовище, яке сприяє їхньому розвитку та професійному зростанню (рисунок 3.1).

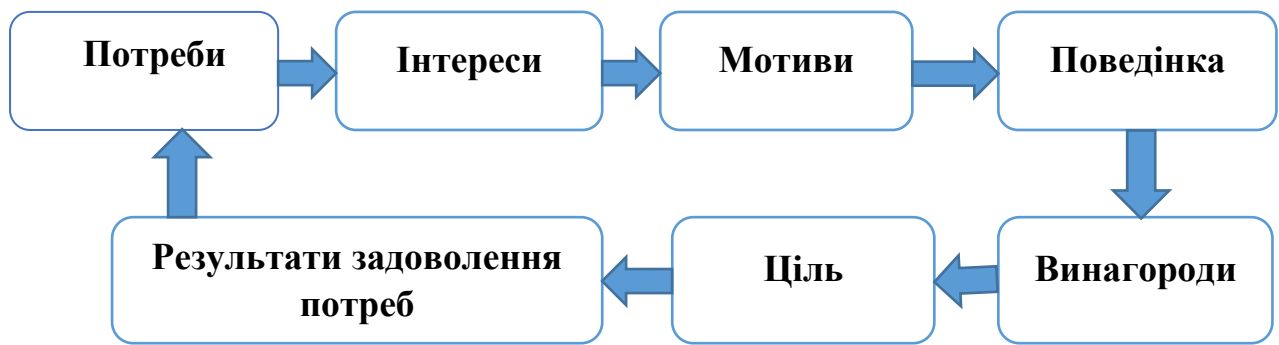


Рисунок 3.1 – Мотивація

3.5 Реалізація та удосконалення

Ефективне управління в публічній сфері потребує постійного моніторингу та вдосконалення системи, щоб забезпечити належний рівень виконання поставлених завдань, досягнення цілей та підвищення результативності роботи керівників. Окрім встановлення чітких критеріїв і процедур для оцінки діяльності публічних службовців, необхідно створити систему, яка дозволить постійно відслідковувати ефективність виконання обов'язків, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Важливим елементом цієї системи є залучення громадськості до оцінки діяльності керівників, що забезпечить прозорість і відповідальність у публічному управлінні [5].

1. Запровадження системи моніторингу ефективності. Одним із найважливіших етапів у реалізації та удосконаленні системи управління є створення ефективної системи моніторингу, яка дозволяє постійно оцінювати діяльність керівників. Для цього необхідно розробити інструменти та механізми, що дозволяють не лише оцінювати досягнення результатів, але й аналізувати процеси управлінської діяльності, які до них призводять. Такі

системи мають включати індикатори, які базуються на результатах, пов'язаних з досягненням стратегічних і оперативних цілей, а також на аспектах, таких як ефективність витрачання бюджетних коштів, покращення якості надання публічних послуг і рівень задоволеності громадян.

Моніторинг має бути регулярним і багаторівневим. Наприклад, керівники можуть бути оцінені через різні показники: від продуктивності управлінських рішень до ефективності внутрішньої комунікації та співпраці з іншими органами влади та громадськими установами. Крім того, важливо, щоб ця система включала механізми для самостійної оцінки діяльності керівників, що дозволяє їм виявляти проблемні області і вчасно вживати коригувальні заходи.

Система моніторингу повинна бути також адаптивною, здатною реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах діяльності органів публічної влади. Вона має постійно вдосконалюватися з урахуванням нових викликів та потреб, а також інтегрувати сучасні технології для збору, аналізу та презентації даних.

2. Залучення громадськості до оцінки діяльності керівників. У сучасному світі питання прозорості та підзвітності органів публічної влади є надзвичайно важливим. Залучення громадськості до оцінки діяльності керівників є ефективним інструментом для забезпечення високих стандартів управління, підвищення довіри населення та запобігання корупції. Участь громадськості в процесах оцінки діяльності державних службовців створює механізм соціального контролю, який сприяє підвищенню відповідальності керівників перед громадянами.

Одним з ефективних способів залучення громадськості до оцінки діяльності керівників є створення механізмів зворотного зв'язку. Це можуть бути громадські слухання, опитування, громадські ради або платформи для

подачі скарг і пропозицій. Оцінка діяльності керівників через ці механізми дозволяє громадянам брати участь у процесі управління, висловлювати свою думку щодо ефективності роботи публічних службовців і впливати на прийняття рішень.

Важливою частиною такого підходу є також розвиток інструментів для забезпечення прозорості в діяльності органів публічної влади, зокрема через публікацію результатів оцінки на доступних платформах, що дозволяє громадянам стежити за результатами діяльності керівників і давати свої відгуки.

Залучення громадськості може також включати в себе організацію незалежних аудитів та експертиз, проведених громадськими організаціями або незалежними експертами, які можуть оцінювати діяльність керівників з позиції загальних інтересів суспільства. Цей процес підвищує рівень довіри до публічних інституцій, забезпечує відкритість і запобігає можливим зловживанням владою.

3. Інтеграція моніторингу та громадського контролю. Ідеальним варіантом є інтеграція системи моніторингу та громадського контролю, що дозволяє постійно оцінювати діяльність публічних керівників з кількох точок зору: внутрішнього (власне організаційного) та зовнішнього (громадського). Це дозволяє створити багаторівневу і прозору систему оцінки, яка не тільки підвищує ефективність управлінської діяльності, але й стимулює керівників до досягнення високих стандартів.

Такий підхід дозволяє забезпечити не лише підвищення ефективності роботи публічних службовців, але й зміцнення демократичних процесів, оскільки вимагає постійної взаємодії з громадськістю і врахування її думки при ухваленні управлінських рішень.

Запровадження системи моніторингу ефективності та залучення громадськості до оцінки діяльності керівників публічної влади є важливими кроками на шляху до забезпечення високої якості управління. Це дозволить не лише підвищити прозорість і підзвітність, але й сприятиме зміцненню довіри населення до органів публічної влади, що є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку держави. Система моніторингу повинна бути гнучкою, адаптивною та враховувати різноманітні аспекти діяльності публічних службовців, а залучення громадськості — важливим елементом цього процесу.

Для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади та досягнення високих стандартів управління, необхідно вдосконалити цілий ряд ключових аспектів, серед яких розвиток лідерства, відбір керівників, підвищення кваліфікації, мотивація та впровадження системи моніторингу і удосконалення. Кожен з цих елементів має вирішальне значення для формування ефективної управлінської культури, підвищення продуктивності та забезпечення прозорості в публічному управлінні.

Розвиток лідерства є основою для успішного управління в публічній сфері. Створення центрів лідерства для керівників публічної влади дозволяє не лише покращити їх управлінські навички, а й забезпечити системний підхід до розвитку лідерства через тренінги та практичні програми, орієнтовані на навички м'яких компетенцій та управління змінами. Це дає змогу керівникам розвивати критичне мислення, навички ефективної комунікації та адаптації до змінних умов, що є необхідним для сучасних умов публічного управління. Врахування цих аспектів у програмах підготовки дозволить підвищити не тільки ефективність самих керівників, але й загальний рівень управління в органах публічної влади.

Відбір керівників також потребує значного вдосконалення. Встановлення прозорих конкурсних процедур, що включають відкриті

конкурси на вакантні посади, психологічне тестування та оцінку професійної придатності кандидатів, допомагає забезпечити ефективне керівництво на всіх рівнях. Запровадження таких процедур дасть можливість залучити висококваліфікованих фахівців, які мають не лише необхідні знання, але й особистісні якості, що дозволяють ефективно працювати в умовах публічного управління. Прозорі конкурси та тестування підвищують довіру громадян до процесу відбору і гарантують, що на керівні посади потраплятимуть лише найкращі кандидати.

Підвищення кваліфікації має бути невід'ємною частиною професійного розвитку публічних службовців. Регулярні освітні програми, сертифікація та використання сучасних технологій, таких як онлайн-курси та симуляції, дозволяють постійно підтримувати високий рівень знань і навичок серед керівників. Ці програми повинні охоплювати широкий спектр тем, включаючи не лише технічні та управлінські аспекти, а й питання етики, прав людини та сталого розвитку. Впровадження новітніх технологій для дистанційного навчання дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів для широкого кола службовців, незалежно від їх географічного розташування, що сприяє рівним можливостям для всіх державних працівників.

Мотивація керівників є ще одним важливим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність роботи органів публічної влади. Реформа оплати праці з прив'язкою до досягнення конкретних результатів, наприклад через систему КРІ, дозволяє стимулювати керівників до досягнення високих стандартів роботи. Окрім матеріальних стимулів, важливо враховувати нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання, нагороди та можливості для кар'єрного росту. Створення системи внутрішнього визнання досягнень керівників сприяє розвитку корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою значимість і цінність для організації.

Нарешті, **реалізація та удосконалення** системи управління має бути забезпечена через постійний моніторинг результатів та залучення громадськості до оцінки діяльності керівників. Запровадження системи моніторингу ефективності, а також створення механізмів зворотного зв'язку від громадян дозволяє оцінювати діяльність публічних службовців з різних точок зору. Прозорість процесу оцінки через громадські слухання, опитування та незалежні аудити підвищує довіру до органів влади і гарантує відповідальність керівників перед суспільством. Ці заходи сприяють виявленню слабких місць у діяльності публічних інституцій і дають можливість своєчасно вживати коригувальні заходи.

Таким чином, для досягнення успіху в управлінні публічними організаціями важливо поєднувати всі зазначені елементи — розвиток лідерства, вдосконалення процесу відбору керівників, постійне підвищення кваліфікації, створення ефективної мотиваційної системи та забезпечення прозорості через системи моніторингу та громадське оцінювання. Лише комплексний підхід до цих аспектів дозволить побудувати ефективну та відповідальну систему публічного управління, здатну реалізувати стратегії розвитку країни і забезпечити високий рівень життя для громадян.

ВИСНОВКИ

1.1 Обґрунтовано, що ефективність управління значною мірою залежить від особистих і професійних якостей керівника, які включають компетенції стратегічного планування, комунікаційні навички, здатність працювати в умовах невизначеності, а також морально-етичні засади. Лідерські здібності керівника є критично важливими для створення сприятливого середовища у колективі, мотивації підлеглих та ухвалення зважених рішень.

1.2 Досліджено, що сучасна наука про публічне управління все більше акцентує увагу на концепціях лідерства, які передбачають не лише виконання адміністративних функцій, але й уміння надихати підлеглих, ефективно управляти змінами, адаптуватися до нових викликів. Теоретичні засади також включають необхідність постійного розвитку організаційної культури, яка сприяє підвищенню ефективності управління через залучення працівників до спільного досягнення цілей.

1.3 Розроблено модель управління, яка базується на інтеграції принципів результативності, підзвітності, орієнтації на громадян і використання сучасних інструментів цифровізації. У моделі враховано взаємозв'язок між особистими якостями керівника, організаційними факторами та зовнішнім середовищем, що дає можливість підвищити адаптивність управлінської діяльності.

1.4 Виявлено, що країни Європейського Союзу, США та Канада застосовують комплексний підхід до підготовки керівників у публічному управлінні. Цей підхід включає тривалі освітні програми (наприклад, MBA для державного управління), створення інститутів лідерства, регулярне оцінювання ефективності діяльності керівників і запровадження інноваційних технологій у процесах управління.

1.5 Обґрунтовано, що вивчення міжнародного досвіду є надзвичайно важливим для вдосконалення управління в Україні. Зокрема, позитивними прикладами є використання системи компетенцій для відбору керівників, що дозволяє оцінювати не лише професійні знання, але й готовність до управління людьми, стресостійкість, здатність до творчого вирішення проблем.

1.6 Доведено, що адаптація міжнародних підходів потребує урахування національного контексту. Наприклад, у країнах ЄС велика увага приділяється залученню громадськості до оцінки діяльності керівників через системи відкритої звітності та громадські платформи моніторингу. Цей досвід може бути використаний в Україні для підвищення рівня прозорості та довіри до органів влади.

2.1 Встановлено, що чинне законодавство України створює основу для регулювання діяльності керівників органів публічної влади, зокрема через закони «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Конституцію України. Ці акти закладають фундаментальні принципи діяльності, такі як прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтація на суспільні інтереси. Проте законодавство є фрагментарним, що призводить до нерівномірного регулювання діяльності керівників на різних рівнях державного управління .

2.2 Доведено, що відсутність єдиних підходів до конкурсного відбору керівників органів публічної влади сприяє нерівномірності в оцінці їх професійних якостей. На практиці це створює ризик призначення осіб, які не володіють достатніми компетенціями для ефективного управління. Законодавство недостатньо враховує потребу в перевірці таких якостей, як лідерські здібності, стратегічне мислення, здатність ухвалювати рішення в кризових ситуаціях.

2.3 Розкрито, що механізми оцінки ефективності діяльності керівників, передбачені чинними нормами, не враховують реальних показників якості

їхньої роботи. Існуюча система KPI часто орієнтована на формальні результати, що не завжди відображають реальні досягнення у вирішенні соціально-економічних завдань чи підвищенні рівня довіри громадян до органів влади.

2.4 Запропоновано вдосконалення нормативно-правової бази шляхом розробки єдиних стандартів для відбору, оцінки та мотивації керівників органів публічної влади. Зокрема, необхідно створити інтегровану систему управління людськими ресурсами, яка б включала обов'язкову сертифікацію професійних та лідерських компетенцій, регулярне навчання, оцінку етичної поведінки та результатів роботи.

3.1 Розроблено систему практичних заходів для вдосконалення управлінської діяльності керівників органів публічної влади, яка включає:

- Розвиток лідерства: створення центрів лідерства для державних службовців, впровадження програм наставництва (менторингу) та розробка навчальних курсів з розвитку soft skills.
- Вдосконалення системи відбору: запровадження багаторівневих конкурсних процедур із використанням кейсових завдань, психологічного тестування, а також розробка прозорих критеріїв оцінки кандидатів.
- Підвищення кваліфікації: створення національної онлайн-платформи для навчання державних службовців, що дозволить забезпечити регулярний доступ до сучасних знань та підвищити якість управління.

3.2 Доведено, що запропоновані заходи є ефективними для створення прозорості та адаптивної системи управління. Їх реалізація сприятиме підвищенню мотивації керівників, зниженню плинності кадрів та покращенню результативності виконання завдань.

3.3 Рекомендовано продовжити дослідження у сфері цифровізації процесів управління, зокрема впровадження автоматизованих систем моніторингу ефективності, а також розробки нових механізмів мотивації керівників, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Наукова та соціально-економічна значущість роботи

Дослідження зробило значний внесок у розвиток теорії та практики публічного управління. Зокрема, розроблено інноваційні підходи до оцінки та підвищення ефективності діяльності керівників, які можна використовувати як на національному, так і на місцевому рівнях. Запропоновані моделі сприятимуть модернізації державної служби в Україні, підвищенню довіри громадян до органів влади та забезпеченню ефективного використання ресурсів.

Доцільність продовження досліджень полягає у вивченні впливу новітніх технологій, кризових ситуацій та інноваційних підходів до управління на якість роботи керівників органів публічної влади.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Атаманчук, Г. В. Державне управління: теорія та практика / Г. В. Атаманчук. – Київ: Атака, 2000. – 280 с.
2. Грицяк, І. А. Лідерство у публічному управлінні: теоретичні та прикладні аспекти / І. А. Грицяк. – Київ: НАДУ при Президентіві України, 2016. – 250 с.
3. Мартиненко, В. І. Сучасні підходи до підготовки керівників у державному управлінні / В. І. Мартиненко. – Харків: Право, 2019. – 270 с.
4. Коваленко, А. А. Ефективність управління змінами в органах публічної влади / А. А. Коваленко. – Київ: Ліра-К, 2018. – 210 с.
5. Воронько, І. А., Кудряшова, В. Л. Публічне управління в Україні: виклики та перспективи / І. А. Воронько, В. Л. Кудряшова. – Київ: НАДУ, 2020. – 320 с.

Нормативно-правова база

6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
7. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII.
8. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII.
9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III.

Актуальні статті

10. Зайцева, О. В. Розвиток лідерських компетенцій державних службовців в Україні / О. В. Зайцева // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2021. – № 1(2). – С. 45–52.

11. Ткачук, А. Ф. Soft skills у системі підготовки публічних керівників: український контекст / А. Ф. Ткачук // Науковий вісник публічного управління. – 2019. – № 3(5). – С. 78–89.
12. Донець, О. М. Інноваційні методи навчання державних службовців: симуляції та VR-технології / О. М. Донець // Публічне управління та адміністрування в Україні. – 2020. – № 4(1). – С. 112–120.
13. Лисенко, І. С. Прозорі конкурсні процедури у відборі керівників публічної влади / І. С. Лисенко // Державне управління: теорія та практика. – 2022. – № 2(3). – С. 23–30.
14. Гуржій, Т. В. Емоційний інтелект у системі публічного управління: проблеми та перспективи / Т. В. Гуржій // Сучасний менеджмент. – 2021. – № 7(2). – С. 101–110.

Монографії та аналітичні звіти

16. Мельник, А. В., Романюк, С. А. Державна служба в Україні: реформи та виклики / А. В. Мельник, С. А. Романюк. – Львів: ЛРІДУ, 2020. – 310 с.
17. Лідерство в умовах цифрової трансформації державного управління: монографія / за заг. ред. І. А. Грицяка. – Київ: НАДУ, 2021. – 280 с.
18. Публічне управління в Україні: аналіз ефективності кадрової політики: звіт / Інститут законодавства Верховної Ради України. – Київ: ІЗВРУ, 2022. – 200 с.

Електронні ресурси

19. Державне управління [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Державне_управління (дата звернення: 04.12.2024).

20. Публічне адміністрування [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Публічне_адміністрування (дата звернення: 04.12.2024).
21. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]. – URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 04.12.2024).
21. Електронне урядування в Україні [Електронний ресурс] / Офіційний портал Кабінету Міністрів України. – URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 04.12.2024).