

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко,
Н. С. Грабар, І. М. Хмиров, А. І. Черкашин**

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Монографія

Харків 2022

УДК 005:35.08

У 66

Монографію розглянуто та рекомендовано до друку Вченою Радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
Протокол № 6 від 23. 09. 2022 р.

Рецензенти:

Колісніченко Н. М. – завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», доктор наук державного управління, професор.

Попова О. В. – професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, доктор педагогічних наук, професор.

Поступна О. В. – доцент кафедри менеджменту навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України, доктор наук державного управління, професор.

Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: Монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко, Н. С. Грабар, І. М. Хмиров, А. І. Черкашин. – Харків: НТУ «ХПІ», 2022. – 316 с.

ISBN 978-617-8059-70-5.

Розглянуто підготовку управлінських кадрів у системі післядипломної освіти. Обґрунтовано необхідність підвищення їх професійного розвитку, показано роль системи післядипломної освіти у цьому процесі. Розкрито зміст лідерства та його роль у підвищенні ефективності системи управління. Показано інструменти формування та розвитку лідерського потенціалу керівників органів влади. Розглянуто формування корпоративної культури та комунікативної компетентності державних службовців та осіб місцевого самоврядування. Запропоновано інформаційно-комунікативні технології для підвищення їх кваліфікації. Наведено програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», що знайшла своє практичне втілення у підготовці управлінських кадрів у системі післядипломної освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні положення й висновки монографії можуть бути використані у процесі професійної підготовки управлінських кадрів у системі післядипломної освіти.

УДК 005:35:08

ISBN 978-617-8059-70-5

© О. Г. Романовський, Л. М. Грень,
О. В. Грибко, Н. С. Грабар,
..... І. М. Хмиров, А. І. Черкашин, 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ	9
1.1. Стан і перспективи розвитку високопрофесійних управлінських кадрів, формування громадянських компетентностей.....	9
1.2. Система післядипломної освіти України як складова частина загальної системи освіти України.....	27
1.3. Організація підвищення кваліфікації державних службовців у системі післядипломної освіти.....	42
РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	58
2.1. Демократичне лідерство – шлях до кращого врядування.....	58
2.2. Проблема розвитку лідерства в публічному управлінні.....	78
2.3. Інструменти формування та розвитку лідерства в органах публічної влади.....	91
РОЗДІЛ 3 КУЛЬТУРА ТА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	101
3.1. Культура в системі управління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	101
3.2. Комунікативна компетентність службовців публічного управління та необхідність її формування	124
3.3. Етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	146
РОЗДІЛ 4 ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	154
4.1. Інформаційно-комунікативні технології в публічному управлінні.....	154
4.2. Технологія формування управлінської команди на державній службі.....	174

4.3. Дистанційна освіта та її роль у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців.....	197
4.4. Електронне врядування – шлях до професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади.....	217
ВИСНОВКИ.....	243
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	247
ДОДАТКИ.....	282

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВО – вища освіта;
ДО – дистанційна освіта;
ЄКТС – Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система;
ЄС – Європейський Союз;
ЗВО – заклад вищої освіти ;
ЗМІ – засоби масової інформації;
ІГС – інститути громадянського суспільства;
ІТ – інформаційні технології
КМУ – Кабінет Міністрів України;
МІПО – Міжгалузевий інститут підвищення освіти;
МОН України – Міністерство освіти і науки України;
НАДС України – Національне агентство державної служби України;
НЛП – нейролінгвістичне програмування;
ОДА – обласна державна адміністрація;
ОМС – органи місцевого самоврядування
ООН – Організація Об'єднаних Націй;
ОСН – органи самоорганізації населення;
ОТГ – об'єднання територіальних громад;
США – Сполучені Штати Америки.
DOBRE – Децентралізація приносить кращі результати та ефективність

ВСТУП

В умовах запровадження новітньої моделі децентралізації влади зростає потреба утвердження нових підходів до формування високопрофесійних управлінських кадрів, здатних просувати ефективну політику розвитку місцевого самоврядування. Одним із засобів, що забезпечує потреби суспільства та ринкової економіки у висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівцях, виступає післядипломна освіта. Підготовка управлінських кадрів у системі післядипломної освіти є першочерговою умовою кваліфікаційного виконання їх функцій у процесі управління. Об'єктивно необхідним стає формування та розвиток громадянських компетентностей як динамічної системи знань, розуміння, суджень, умінь, навичок, здатностей та особистісних якостей, що у своїй сукупності надають можливість ефективно діяти в умовах громадянського суспільства, реалізовувати демократичні права і свободи та сприяти вільному, гармонійному розвитку особистості.

З метою розвитку лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідним є їх навчання за програмами, метою яких є систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових, базових понять та сучасних моделей й методів управління персоналом, а також використання набутого досвіду з лідерства у досягненні поставлених цілей в управлінській діяльності.

Для реалізації довірливого ставлення громадян до органів влади, крім виявлення і формування у посадових осіб високої етичної культури, потрібно вдосконалювати їх психологічну культуру, поширювати знання етикетних норм, правил поведінки. Ввічливість, коректність, шанобливість, стриманість, висока культура спілкування повинні стати нормами у контактах посадових осіб із громадянами. Високий рівень культури управлінських службовців формує соціально-політичну систему, яка, у свою чергу, здатна згармонізувати відносини між різними верствами населення, враховуючи їхні інтереси та потреби, створюючи атмосферу взаємодовіри, підтримуючи позитивний імідж. Важливою складовою процесу управління виступає інформаційно-

комунікативна діяльність, оскільки вона дозволяє узгоджувати й об'єднувати цілі держави і громадян в єдине ціле, що, в результаті, призводить до прийняття спільних і взаємоприйнятних політичних та управлінських рішень. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології можуть стати новим інструментом розкриття потенціалу громадських структур, забезпечення більш активної участі громадян у діяльності органів влади, а також підвищення відповідальності та підзвітності влади, побудові сучасної демократичної системи управління.

У даній монографії авторами у розділі 1 «Підготовка управлінських кадрів в системі післядипломної освіти» показана необхідність підвищення їх кваліфікації, представлено систему післядипломної освіти України як складову частину загальної системи освіти України. У розділі 2 «Лідерство у публічному управлінні» приділено увагу демократичному лідерству як громадянській компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, інструментам формування та розвитку їх лідерського потенціалу. У розділі 3 «Культура та формування корпоративної культури та комунікативної компетентності управлінських кадрів» представлено роль культури в системі управління державних службовців, а також роль комунікативної компетентності та етикету в управлінській діяльності. Розділ 4 «Інформаційно-комунікативні технології у професійному розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» присвячений розгляду інформаційно-комунікативних технологій у підготовці управлінських кадрів, формування управлінської команди. Розглянуто роль дистанційної освіти у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців; а також електронного врядування як шляху до професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади.

У монографії запропоновано програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», що знайшла своє практичне втілення у підготовці управлінських кадрів у системі післядипломної освіти.

Підрозділи 1.1, 1.2 були написані О. В. Грибко; підрозділи 2.1, 2.2, 2.3, 3.3 були написані О. Г. Романовським і А. І. Черкашиним; підрозділи 1.3, 3.2, 4.1 написані Л. М. Грень; підрозділи 3.1, 4.2 написані Н. С. Грабар; підрозділи 4.3, 4.4 написані І. М. Хмировим.

РОЗДІЛ 1 ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

1.1 Стан і перспективи розвитку високопрофесійних управлінських кадрів, формування громадянських компетентностей

Схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, розроблена з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної у 2018 році експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління, має на меті побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [203].

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [203].

Починаючи з 2018 року на державній службі впроваджено процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Важливою особливістю будь-якої сучасної організації є постійне інвестування у професійний розвиток персоналу.

За минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування. Під час забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу

передбачається не тільки спрощення/оптимізація адміністративних процедур, а й триватиме процес удосконалення інформаційних систем, проведення навчання державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування.

Невід’ємним компонентом модернізації системи управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Як зазначено у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, «система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування працює неефективно, що стримує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності», а «значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації» [203].

Стратегією передбачено формування концепції закладу освіти нового типу – вищої школи публічного управління, що вирішить питання професійного розвитку вищого корпусу державної служби, методологічного, методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів, підготовки кадрового резерву для державної служби. На перший план виступає завдання створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі складники:

- визначення потреб у професійному навчанні; формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності; забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Щодо професійного розвитку та управління результативністю, то Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки передбачено:

- проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку;
- забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції;
- забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом; створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності;
- удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання.

Крім того, зазначена Стратегія узгоджується з положеннями такого стратегічного документу, як План дій щодо імплементації кращих практик ефективного та якісного регулювання, відображених у методології рейтингу «Ведення бізнесу» Групою Світового банку, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1406 та Планом заходів щодо дерегуляції господарської діяльності, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 615.

З метою реалізації Закону України «Про державну службу», Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) розроблено відповідну нормативно-правову базу, яка, в тому числі, стосується і розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», що поділяються на загальні (кваліфікаційні вимоги) та спеціальні, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. Визначено не самі компетентності, а 8 основних вимог до них, зокрема:

- управління змінами (формування плану покращень та змін; оцінка ефективності змін; управління змінами та реакцією на них);

- наявність лідерських навичок (стратегічне планування; встановлення орієнтирів, пріоритетів, цілей; здатність виконувати одночасно декілька завдань; досягнення кінцевих результатів; ведення ділових переговорів; вміння працювати з великим обсягом інформації);

- управління персоналом та організацією в цілому (управління якісним обслуговуванням, проектами; контроль та організація роботи; управління людськими ресурсами; мотивування) [161].

Професійна компетентність державного службовця є інтегративною характеристикою, яка включає сукупність загальних спеціалізованих, професійно-управлінських, професійно-профільних (кваліфікаційних) компетенцій щодо професійної діяльності в державній службі [191]. На переконання дослідників, «під час підготовки державного службовця непросто окреслити обсяг необхідних їм знань, навичок та умінь, оскільки ці фахівці працюють майже в усіх галузях управління і повинні мати різнопланову і часом унікальну компетенцію. Усе це накладатиме свою специфіку на зміст як безпосередньо навчання державних службовців, так і їх освіти [246].

До основних спеціальних функцій державного управління, що здійснюються на вищому рівні вищим органом, у системі органів виконавчої влади належать: забезпечення державного суверенітету та економічної

самостійності України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави; розроблення і здійснення загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку держави [178, с. 97]. Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, чому сприятиме і підвищення їх кваліфікації у системі післядипломної освіти.

Запорукою інституційного розвитку державної служби, зокрема, є залучення на відповідні посади в державних органах персоналу, який демонструє належний рівень професіоналізму, критичного мислення, доброчесності, готовність служити від імені держави громадянам, спроможність ефективно працювати в умовах сучасних викликів. Разом із тим, зростання навантаження на державні органи актуалізує важливість якісної та швидкої адаптації співробітників до умов роботи. Особливої уваги потребують ті, хто приходить на посади державної служби вперше, маючи досвід чи то в бізнесі, чи в неурядовому секторі. Таким фахівцям, які опинилися в нових умовах, нових організаціях, установах зі своєю специфічною організаційною культурою, потрібен не лише час на адаптацію, а й подальша відповідна підтримка. Більш складний характер посади та відповідальність, передбачена нею, вимагають більш тривалого періоду освоєння посади. Допомогою в цьому є також і професійне навчання. Тож недаремно визначено, що кожен/кожна, хто вперше призначений або призначена на посаду державної служби, має обов'язково пройти впродовж першого року роботи відповідне підвищення кваліфікації за загальною сертифікатною програмою.

Демократизація суспільства вимагає децентралізації влади, розвиток органів місцевого самоврядування. Їх діяльність безпосередньо спрямована на інтеграцію інтересів цих органів із загальнонаціональними пріоритетами у напрямі розширення повноважень територіальних громад [7, с. 97]. Законодавство України визначає поняття «місцеве самоврядування в Україні» як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади

самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [160]. Сильне місцеве самоврядування базується на розвинутому громадянському суспільстві і демократії, тож створення місцевого самоврядування – це один з елементів побудови західної цивілізації [33].

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами як безпосередньо, так і через відповідні ради та їх виконавчі органи. Представляти інтереси територіальної громади та приймати від її імені рішення мають право відповідні ради (обрані депутати) – представницькі органи місцевого самоврядування, яким звітують та знаходяться під їх контролем виконавчі органи відповідних рад.

Посадові особи місцевого самоврядування мають відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Вони зобов'язані додержуватися прав та свобод людини і громадянина; шанобливо ставитися до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, дбати про високий рівень культури, спілкування і поведінки тощо.

На думку дослідників, принципами місцевого самоврядування є:

1. Система надання якісних послуг громадянам і всіх інших аспектів діяльності органів місцевого самоврядування має постійно вдосконалюватися. Функціонування ОМС – постійне самовдосконалення на всіх рівнях.

2. Нерозривний і логічний зв'язок між якістю місцевого самоврядування та якістю життя громадян. Управлінські помилки та неефективність управління – причина зниження якості життя людей.

3. Інноваційна оптимізація процесу професіоналізації місцевого самоврядування через впровадження механізмів самоконтролю та саморегулювання.

4. Формування всієї державної стратегії удосконалення професійного розвитку посадовців ОМС.

5. Прогнозування і попередження конфліктів в органах місцевого самоврядування, а не їх вирішення після виникнення.

6. Системна підготовка і перепідготовка управлінських кадрів, виходячи з принципу пріоритетності людського потенціалу. Основа ефективного управління – створення умов для самореалізації самих управлінців. Система місцевого самоврядування має стимулювати творчість та ініціативність на всіх рівнях, забезпечувати позитивну мотивацію працівників, а постійне навчання управлінців має бути такою ж частиною професійної діяльності, як і виконання службових обов'язків.

7. Керівники всіх рівнів відповідальні за якість управлінського процесу, поліпшення якого автоматично приведе до підвищення ефективності управління.

8. Узгодження інтересів управлінців та органу місцевого самоврядування в досягненні мети.

9. Неформальна комунікація, координація діяльності, встановлення продуктивних взаємозв'язків «керівник – персонал ОМС», керуючись принципами горизонтальності, який передбачає децентралізацію під час здійснення управління представницькою системою влади.

10. Забезпечення максимального задоволення управлінцями своєю роботою як основного мотиву прагнення до нового, а також до кар'єрного зростання.

11. Заохочення освіти і вдосконалення працівників як основи зростання управлінського потенціалу органів місцевого самоврядування [48, с. 37].

В умовах запровадження новітньої моделі зростає потреба утвердження нових підходів до формування високопрофесійних управлінських кадрів, здатних просувати ефективну політику розвитку місцевого самоврядування. Сучасні виклики державного управління щодо професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування мають забезпечуватись:

– удосконаленням представницької влади, яка має бути укомплектована фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних послуг;

- здійсненням системної роботи за сформованою програмою роботи з молодими кадрами;
- розвитком законодавчої бази, яка має чітко визначати основи кадрового забезпечення регіону, місцевої громади;
- утвердженням ефективної системи мотивації до праці службовців місцевого самоврядування;
- формуванням позитивного іміджу та організації діяльності посадовців з позицій європейських стандартів;
- удосконаленням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців місцевого самоврядування на рівні сучасних європейських цінностей;
- вивченням вітчизняних та світових тенденцій роботи ОМС, поширення кращого досвіду управлінської діяльності країн ЄС [48, с. 35-36].

Територіальні громади мають бути спроможні взяти на себе широкі повноваження у вирішенні місцевих проблем. Отже, посадові особи місцевого самоврядування, які є найближчими до громадян та покликані представляти інтереси громади, повинні мати, окрім професійних компетентностей, ще і громадянські компетентності.

Поняття громадянської компетентності відносно нове; під ним розуміють здатність, спроможність особистості активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права й обов'язки з метою розвитку демократичного суспільства [139, с. 6]. Громадянська компетентність характеризується балансом активного включення в суспільно-громадські процеси в період посилення їх значущості у житті як окремих громадян, так і в житті всього суспільства (громади) та певною часткою пасивності при відносній неактуальності таких процесів. Це такий рівень громадянської культури, який відзначається спрямуванням до згоди, консенсусу, толерантності, прагненням не лише давати оцінку суспільним явищам, але і здійснювати посильні дії щодо їх удосконалення, сприйняттям соціального світу більшою мірою раціональними, ніж афективно-почуттєвими способами [298].

Особливістю громадянської компетентності є узагальнюючий характер знань, що робить можливим їх застосування до конкретних життєвих ситуацій: знання про проблеми розвитку суспільства, його історичного досвіду; знання законів функціонування соціальних інститутів, політичної системи, базових постулатів демократії; знання своїх прав і обов'язків, механізмів; знання, на основі яких формуються уявлення про форми і способи функціонування особистості в політичному, правовому, економічному, соціальному та культурному полі демократичної держави.

Ключовими поняттями є наступні: людина, особистість, громадянин, громадянське суспільство, правова держава, конституція, права і свободи, ін. За Р. Далем, «нормальний адекватний громадянин» – це людина, що володіє мінімально достатнім обсягом знань про те, що відповідає його власним інтересам, і про те, який політичний вибір дозволяє йому забезпечити ці інтереси краще за інших. У таких громадян є достатньо сильні спонукальні причини діяти у відповідності з цими інтересами [41].

Ціннісна складова громадянської компетентності передбачає об'єктивацію певних цінностей у посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема: повага до прав, віросповідання і свобод інших людей; компромісність; патріотизм; повага до Конституції України, символів державності; почуття обов'язку; толерантність; прагнення до співпраці; виражена особиста активність; позитивне ставлення до виконання громадянського обов'язку, суспільного значення і соціальних наслідків власної активності чи пасивності.

Згідно з висновками Всесвітнього опитування з дослідження цінностей, «цінності самовираження» (такі, як міжособистісна довіра, взаємна терпимість громадян, а також їхня громадянська активність, як-от: участь у прийнятті рішень, контроль за урядом, розвиток мережі неурядових організацій тощо) сприяють суспільному прогресу та дієвій демократії [139, с. 181–184].

Діяльнісний компонент громадянської позиції посадової особи місцевого самоврядування передбачає, що вона володіє певними вміннями та навичками:

– отримувати та аналізувати інформацію про соціальні явища і процеси на основі широкого кола джерел;

– критично мислити; виявляти соціальні проблеми; формулювати і відстоювати обґрунтовану думку по суті суспільних проблем і явищ;

– вести дискусію, полеміку із суспільних проблем; визначати упереджену думку;

– протистояти соціальній демагогії, політичному тиску;

– брати на себе відповідальність за виконання громадянських обов'язків;

– брати участь у роботі групи на основі співробітництва, може реалізувати існуючі в рамках даного інституційного порядку можливості громадської участі.

Отже, зріла, активна громадянська позиція посадової особи місцевого самоврядування, що відображає високий рівень усвідомлення нею ролі та відповідальності за все, що відбувається в її особистому житті і в суспільстві в цілому, та готовність до солідарних дій, здатних надати потрібний імпульс становленню громадянського суспільства. Громадянська компетентність як компонент громадянської позиції забезпечує її смислове, ціннісно-мотиваційне ядро, забезпечує надійну основу для активних громадянських дій [199].

Варто відзначити, що посадова особа місцевого самоврядування представляє інтереси територіальної громади, а значить, сприяє реалізації прав та свобод інших громадян. Джерелом базових громадянських прав є правосвідомість рівноправних членів громади, які цінують місцеві звичаї, зберігають їх та сумлінно виконують [34, с. 44].

Демократизація суспільства вимагає від представника місцевої влади не лише політичної активності як громадянина та діяльності відповідно до власних переконань та цінностей, а й усвідомлення власної ролі і значення в житті громади, уміння діяти з урахуванням переконань та цінностей інших, чий інтереси уповноважений представляти. Діяльність посадової особи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від знань та сформованих цінностей.

Узагальнений зміст громадянських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Зміст громадянських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування

Знання	Цінності	Дії
Про сутність демократії, громадянське суспільство, політичну систему та механізми функціонування, процеси ухвалення суспільних рішень	Демократія	Застосовує демократичні технології в управлінні, прийнятті рішень. Забезпечує доступність інформації про діяльність виконавчого комітету відповідної ради, власну службову діяльність у межах і порядку, встановлених законодавством. Неупереджено виконує свої посадові обов'язки, незважаючи на участь в позаробочий час у політичній чи громадській діяльності
Про державу, закони, права та обов'язки людини громадянина	Права	Діє в межах законодавства. Враховує інтереси та потреби інших громадян. Реалізовує та послідовно обстоює і захищає права та інтереси громадян. Не допускає рішень і дій (бездіяльності), що порушують права, свободи і законні інтереси громадян. Забезпечує конфіденційність інформації, яка стосується приватного життя, честі й гідності громадян або яка пов'язана з виконанням службових обов'язків
Про свободи людини громадянина	Свободи	Поважає та забезпечує свободи інших (свободу вибору, свободу слова, свободу віросповідання тощо)
Про права та обов'язки людини, громадянина та механізми їх захисту	Рівність	Забезпечує рівність прав та можливостей громадян, а також рівність обов'язків та відповідальності перед законом. Не допускає при виконанні посадових обов'язків надання переваг або створення умов для надання переваг будь-яким особам, групам осіб за ознакою статі, раси, національної приналежності, мови походження, майнового і посадового положення, місця проживання і відношення до релігії, переконань, належності до громадських об'єднань, професійної приналежності та за іншими ознаками.
Про різноманітність рас національностей, мов та релігійних уподобань	Толерантність	Поважає національну історію, культуру, мову, традиції, віросповідання інших громадян. Дотримується високої культури спілкування, не припускає проявів расизму, нетерпимості
Про процес ухвалення рішень, форми участі громадян у суспільному житті. Про контроль над владою	Участь	Сприяє активній участі громадян у життєдіяльності громади. Забезпечує прозорість та відкритість у діяльності органів місцевого самоврядування
Історії держави, культури державної мови	Патріотизм	Поважає історію держави, культуру. Спілкується державною мовою

Посадові особи місцевого самоврядування, володіючи громадянськими компетентностями, мають забезпечити активну участь громадян у суспільно-політичному житті шляхом:

- розробки та дотримання кодексів поведінки;
- публічного ухвалення рішень місцевої ради (оприлюднення порядку денного засідань місцевої ради; відкритість для громадськості засідань місцевої ради та її комітетів;
- проведення сесій, присвячених питанням-відповідям;
- опублікування протоколів засідань і рішень тощо);
- сприяти участі громадян у різних етапах ухвалення рішень, зокрема, розділяючи цей процес на кілька етапів (наприклад, складання програми, підготовка проектів і альтернативних варіантів виконання, бюджетне й фінансове планування);
- забезпечення доступу до інформації про питання місцевого значення;
- здійснення комунікативної політики (роз'яснення громадянам основних проблем, що хвилюють громаду, й наслідків прийнятих рішень органами місцевого самоврядування; інформування громадян про можливості й форми участі в місцевому публічному житті; проведення публічних зборів членів територіальної громади);
- забезпечення зворотного зв'язку;
- делегування повноважень, надання дорадчих та інформаційних функцій органам самоорганізації населення;
- заохочення членів територіальної громади до формування та реалізації проектів, що впливають на їхнє довкілля (створення й підтримання зелених зон та ігрових майданчиків, боротьба зі злочинністю, створення умов для допомоги/самопомоги (догляд за дітьми, людьми поважного віку та ін.);
- сприяння поліпшенню освіти з питань громадянства і впровадженню завдань, які сприяли б обізнаності органів влади про різні способи спілкування з громадськістю й про широке коло засобів, за допомогою яких громадськість може брати пряму участь в ухваленні рішень; та обізнаності громадян про

відповідальність, що покладена на кожну людину в демократичному суспільстві, зокрема в місцевій громаді;

- проведення інформаційних кампаній щодо участі у виборах;
- моніторингу виборчого процесу;
- заохочення тих категорій громадян, яким через різні причини важко брати участь у місцевому публічному житті;
- заохочувати молодь до активної участі (розвивати школу як важливу громадську арену для участі молоді в демократичних процесах та для навчання молоді такої участі);
- сприяти ініціативам на зразок «дитячі ради» й «молодіжні ради»; заохочувати молодіжні об'єднання й, зокрема, сприяти розвитку гнучких форм і структур) [34, с. 44-45].

Організаційна компетентність посадовця ОМС, на думку В. Дзеги, характеризується сукупністю знань, умінь та навичок, мотивації, особистих якостей та досвіду управління, зокрема:

- знання організації професійної діяльності;
- вміння приймати управлінські рішення, здійснювати ефективну комунікацію в колективі, вирішувати конфлікти;
- навички та досвід збору й аналізу інформації, використання засобів ІКТ;
- особисті якості лідера [48, с. 33].

Основні вміння, притаманні організаційної компетентності посадовця ОМС, відображено у таблиці 1.2 [48, с. 34].

Розробка ефективних програм розвитку територій сьогодні потребує нових підходів та інструментів стратегічного планування. Особливої актуальності набуває інструментарій бенчмаркінгу в діяльності об'єднаних територіальних громад, де активна громада для реалізації своїх проектів переймає досвід та напрацьовану практику, а інколи і фінансову допомогу міжнародних інституцій. Бенчмаркінг – це засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням найкращого досвіду в конкретній сфері [130, с. 82]. Саме інструментарій бенчмаркінгу, пов'язаний із пошуком і впровадженням

Таблиця 1.2 – Характеристика організаційних умінь посадовця ОМС

Сукупність умінь, притаманних організаційно компетентному посадовцю щодо:		
здійснення ними ефективної комунікації шляхом:	вирішення конфліктів шляхом:	прийняття ефективних управлінських рішень шляхом:
– застосування соціально доцільних дій (О. Леонтєв, І.Зімя, Н. Лошкарьова, М.Стобарт); – розвитку теоретичних знань у цій сфері та їх застосування на практиці (О. Драгомирецька); – «оволодіння нормами етики та етикету у процесі ділового спілкування» (С.Хаджирадєва); – розвитку «здатності до цілеспрямованого застосування на практиці комплексу необхідних комунікативних знань, умінь і навичок» (Н.Демедишина); – професійного бачення ситуації комунікації (Н. Грицяк, С. Соловйов, А. Семенченко); – уміння правильно «читати» емоції ОУ і управляти ними для конструктивної взаємодії (В. Гошовська, Л. Пашко, Н. Ларіна, Л. Даниленко)	– симптоматики, діагностики, прогнозування й контролювання (Л. Петровська); – визначення подальших цілей організації [184]; – аналізу міжособистісних стосунків, що сприяють вирішенню конфліктів (І. Ващенко, Д. Дзвінчук, М. Пірен); – визначення механізмів впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки	– застосування прийомів управлінського мистецтва [14]; – вирішення конкретних, а не абстрактних проблем; – включення персоналу до визначення політики в організації [199]; – застосування чотирьох стадій прийняття рішення – підготовка, інкубація, осяяння, верифікація [81]; – ухвалення рішення в три етапи – з’ясування проблеми, складання плану рішення, виконання рішення [168]; – розгляду альтернативних рішень (Дж. Надлер, Ш.Хібіно) [132]; – розуміння сутності прийняття управлінського рішення [117]

найкращих практик регіонального управління та місцевого самоврядування стосовно розвитку області (міста) дає можливість ефективніше вирішувати проблеми та встановлювати пріоритети розвитку. Досягнення високого рівня життя населення та сталого розвитку регіону – це найважливіші пріоритети громади.

Бенчмаркінг ефективного демократичного органу місцевого самоврядування (муніципалітету) – це:

- 1) систематичний процес виявлення кращих органів місцевого самоврядування з метою використання їхнього передового досвіду;
- 2) виявлення й використання передового досвіду роботи;

3) особлива управлінська процедура, результатом якої є впровадження у практику функціонування технологій, стандартів, методів роботи кращих муніципалітетів;

4) інструмент оцінювання виконаної роботи для поширення передового досвіду управління з інших успішно функціонуючих органів місцевого самоврядування;

5) управлінська технологія, що дозволяє формалізувати передачу, поширення, адаптацію передового управлінського досвіду.

Основою бенчмаркінгу є концепція безперервного удосконалення діяльності, що передбачає цикл планування, координації, мотивації, оцінювання дій з метою стійкого покращення діяльності муніципалітетів. Як правило, бенчмаркінг здійснюється безперервно – щоразу після впровадження тих чи інших нововведень починається пошук нових кращих зразків діяльності органів місцевого самоврядування. У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей із порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів).

Бенчмаркінг допомагає місцевим органам влади працювати ефективніше та оцінювати ефективність своєї діяльності у трьох найголовніших аспектах:

1. Лідерство.
2. Надання якісних послуг жителям територіальної громади.
3. Залучення жителів територіальної громади до активної участі у процесі вирішення актуальних проблем місцевого розвитку.

Орган місцевого самоврядування може порівняти свою продуктивність зі стандартами оцінки «ідеальної» місцевої влади. Отримані результати забезпечать основні положення для створення ним Плану покращення ефективності й результативності своєї діяльності, що може бути розроблений

муніципалітетами – учасниками бенчмаркінгу для підвищення стандартів своєї діяльності.

Бенчмаркінг передбачає формулювання дев'яти основних видів компетенції для ефективнішого виконання своїх функцій:

Функція 1: Лідерство.

Концепція та стратегія.

Розробляє реалістичну стратегію та певні цінності шляхом консультацій з місцевим населенням й організаціями, збалансовує коротко- та довготермінові вимоги.

Розробляє та оприлюднює настанови і стратегії, заохочуючи пропозиції інших.

Встановлює високі стандарти роботи та поведінки власним прикладом.

Управління.

Оцінює роботу службовців та обраних осіб, допомагає їм відігравати конструктивну роль у роботі, надаючи їм допомогу і підтримку.

Встановлює ефективну дисципліну персоналу та забезпечує можливості кар'єрного зростання.

Делегує повноваження менеджерам, де це доречно, та надає підтримку інноваціям.

Зв'язок з громадою.

Підтримує зв'язки з усіма групами населення в громаді, підтримує діалог та допомагає їм контактувати з місцевим керівництвом.

Надає обраним особам, усім чиновникам і місцевому населенню інформацію стосовно стану виконання роботи та її ефективності, а також проводить консультації стосовно подальших планів.

Забезпечує належну поінформованість обраних осіб та їх роботу в інтересах місцевого населення.

Функція 2: Надання послуг.

Планування та перевірка.

Проводить чітке планування заходів у громаді на всіх рівнях — корпоративному та виконавчому, як коротко- так і довготерміновому.

Демонструє чіткі механізми перевірки ефективності надання послуг на місцевому рівні.

Надає зрозумілі та публічні звіти відносно ефективності результатів та планів на майбутнє.

Надає консультації обраним особам, персоналу та споживачам послуг стосовно переліку місцевих послуг.

Інновації та зміни.

Переглядає статус-кво, нові ідеї та кращі шляхи їх втілення.

Шукає кращі практики, надає можливості навчання та проведення тренінгів.

Застосовує ефективні методи управління для проведення змін та виконання певних завдань.

Управління наданням послуг.

Ефективно та організовано управляє наданням послуг, ощадливо використовує кошти, заохочує персонал до продуктивної праці і враховує думку споживачів послуг.

Згідно з напрямками, пріоритетами, показниками ефективності, стандартами та завданнями покращує надання всіх послуг і регулярно відстежує цей процес для інформування та планування, а також для того, щоб продемонструвати підзвітність.

Порівнює ефективність надання послуг з найкращими практиками та встановлює завдання для їх покращення.

Для досягнення справжнього покращення готує фундаментальні звіти стосовно ефективності надання послуг.

Управління ресурсами.

Прозоро та ощадливо управляє фінансами задля досягнення максимальної користі та для уникнення невиправданих ризиків.

Найкращим чином використовує капіталовкладення.

Забезпечує відповідність управління ресурсами завданням та пріоритетам місцевих органів влади.

Функція 3: Участь громади.

Участь громадян.

Інформує громадян; проводить обговорення та круглі столи, вітає всі можливості зворотного зв'язку з боку споживачів послуг.

Створює можливості для участі місцевої громади в плануванні та способах надання послуг.

Сприяє створенню органів самоорганізації населення, щоб забезпечити більший вплив громадян на прийняття рішень на місцевому рівні.

Заохочує проведення реєстрації та голосування. у Створення об'єднань

Налагоджує тривалі партнерські відносини (наприклад, для спільного надання послуг) з місцевими організаціями та іншими ланками управління.

Надає можливості місцевим організаціям зробити свій внесок у покращення ефективності місцевого управління.

Найкращим чином використовує можливості міжнародного співробітництва [94, с. 11-12].

Отже, підготовка управлінських кадрів, формування їх громадянських компетентностей є важливою складовою державної політики, спрямованої на формування високопрофесійних фахівців та підвищення якості їх роботи.

1.2. Система післядипломної освіти України як складова частина загальної системи освіти України

Серед напрямів, які потребують увагу вчених, є питання теоретико-методологічного обґрунтування участі держави в управлінні галузями економіки. Відповідно до Національного класифікатора України, окремим видом економічної діяльності є група 84.1 «Державне управління загального характеру; соціально-економічне управління», до якої входить підгрупа 84.12 – Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування [71]. Освіта як основа

соціального, політичного, економічного, духовного та культурного розвитку суспільства проголошена державним пріоритетом. Проблеми освіти, зокрема, управління цією сферою, набули неабиякої актуальності у першій чверті третього тисячоліття, адже необхідність своєчасного реагування національних урядів на виклики суспільного розвитку вимагає не лише модернізації змісту освіти, а й реформування системи та структури її управління.

В Національній доктрині розвитку освіти законодавець визначає освіту як стратегічний ресурс поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

Освіта відіграє ключову роль для реформування усіх сфер суспільного життя, і конкурентна боротьба за якість випускників закладів вищої освіти набуває все більших оборотів. Держава зацікавлена у спеціалістах, які, отримавши вищу освіту, надалі будуть удосконалювати свої професійні знання, уміння і навички, тобто продовжувати навчання протягом життя. «Сьогодні спостерігається така тенденція, що на перший план виходить ідея безперервної освіти, яка містить у собі напрямок системи освіти на розвиток освітньої здатності особистості протягом усього її життя» [31, с. 7].

В українському законодавстві післядипломна освіта визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду і створює умови для безперервності та наступності освіти, включаючи разом із перепідготовкою, спеціалізацією, стажуванням, підвищення кваліфікації, а саме, набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності.

Система управління післядипломною освітою ґрунтується на загальних для освітньої практики соціально-економічних і педагогічних принципах. Проте вона представляє собою відносно відокремлену соціальну систему, особливість якої зумовлена специфічною соціальною місією, змістом завдань, що виконуються,

організаційним устроєм, особливостями контингенту, взаємодією з іншими соціальними інститутами [121].

Законом України «Про освіту», прийнятим у вересні 2017 року Верховною Радою України, запроваджено нову систему підвищення кваліфікації, що передбачає збільшення та розширення можливостей педагогічних працівників для вдосконалення педагогічної майстерності та професійного зростання впродовж усього життя [62]. Проведене Міністерством освіти і науки України разом з інститутами громадянського суспільства ґрунтовне дослідження щодо основних викликів, потреб і нових підходів до підвищення кваліфікації дало змогу розробити Порядок підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників (далі Порядок), який був затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 300, а 27 грудня 2019 року постановою Уряду № 1133 були внесені зміни до цього Порядку [63]. Основними видами підвищення кваліфікації, відповідно до пункту 6 Порядку, є навчання за програмою підвищення кваліфікації (у тому числі, участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо), а також стажування.

Розвитком системи освіти та її управлінням на державному рівні опікуються вітчизняні та зарубіжні науковці Н. Алексідау [288], П. Алієва [31], С. Вавренюк [31], Л. Грень [31], С. Домбровська [49], В. Мороз [110], С. Мороз [110], Є. Редондо [299], І. Пандей [293], О. Поступна [141], В. Садковий [189], Д. Фінк-Хафнер [288] та інші науковці.

Так, у монографії «Сучасна освіти України: державно управлінський аспект» колективом авторів розкрито теоретичне забезпечення державного управління освітою України та роль державних органів управління у її функціонуванні та розвитку на сучасному етапі. Аналіз державного управління вищою освітою України, професійно-технічною зокрема, подано через призму перспективного розвитку співпраці України та Євросоюзу в освітній галузі. Удосконалення державного управління реформуванням сучасної освіти України розглянуто з позицій активізації міжнародної мобільності тих, хто навчається,

вдосконалення державної системи оцінки якості на основі європейського досвіду, програмно-цільового та індикативного планування розвитку освітньої галузі. З'ясовано особливості інноваційних підходів до державного управління реформуванням сучасної освіти. Окреслено сучасні вектори саморозвитку системи освіти та напрями державно-управлінського впливу на її елементи. Доведено, що удосконалення системи стимулювання праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти у нашій державі сприятиме їх професійному розвитку, самореалізації, самовдосконаленню, підвищенню престижу закладу в якості роботодавця, оптимізації мотиваційної системи [208].

У монографії С. Домбровської «Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін» здійснено комплексний аналіз теоретичних аспектів вирішення проблем державного управління інноваційними процесами в системі вищої школи шляхом впровадження демократичних процедур і професійного менеджменту; розглянуто структуру і динаміку забезпеченості науково-педагогічними працівниками вищої кваліфікації вищих навчальних закладів України у розрізі областей і міністерств; особливу увагу звернено на наявність неузгодженостей і невизначеності у процесах підготовки докторів наук поза докторантурою та старших наукових співробітників. Систематизовано й обґрунтовано визначення понять «якість» і «якість освітніх послуг». Досліджено зміст державних стандартів освіти і процедуру їх досягнення шляхом ліцензування освітніх послуг та акредитації закладів вищої освіти. Узагальнено вітчизняний досвід організаційно-структурного забезпечення досягнення якості освіти як процесу і кінцевого продукту на різних рівнях і різними засобами [52]. У дослідженні В. Мороза «Мотиваційний механізм стимулювання трудової активності: державно-управлінський аспект» розглянуто актуальні проблеми процесу формування, використання та розвитку трудового потенціалу країни на державному рівні з прийняттям до уваги релігійно-культурологічних та гендерних особливостей відношення до праці та перспектив її використання; запропоновано підходи щодо формування мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян з урахуванням протиріччя між

індивідуальною власністю людини на наявний в неї трудовий потенціал та суспільно-державною участю в процесі його формування та розвитку [110]. У науковій роботі В. Садкового «Державне управління в сфері формування освітніх стандартів підготовки фахівців цивільного захисту України» досліджено механізми формування освітніх державних стандартів, розроблено концепцію щодо вдосконалення якості підготовки фахівців цивільного захисту в сфері вищої освіти; надано рекомендації щодо адаптації міжнародних стандартів Болонської освіти до галузевих стандартів. [190]. У монографії В. Александрова «Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні» викладено результати досліджень якості освіти, науково-теоретичного обґрунтування та практичного впровадження рекомендацій, пропозицій і розробок щодо створення в Україні сучасної системи державного управління якістю неперервної освіти; систематизовано та обґрунтовано методи дослідження механізмів управління якістю всіх рівнів неперервної освіти в Україні; виявлено проблеми державних механізмів управління якістю неперервної освіти та запропоновано шляхи їх вирішення як на центральному, так і на регіональному рівні управління [2].

Як переконливо свідчить світовий і вітчизняний досвід, «ефективне державне управління має базуватися і здійснюватися на сучасній науковій основі, розширенні масштабів наукових досліджень та їх використанні у практиці» [103]. У контексті нашого дослідження це підтверджується рядом наукових праць вітчизняних науковців з розвитку державного управління у сфері освіти: науковим дослідженням О. Валевського «Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження» [15], навчальним посібником «Управління освітою» В. Лугового [99], навчально-науковим виданням за загальною редакцією Н. Протасової «Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект» [169], методичним посібником «Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами» за загальною редакцією Т. Волкової [65], навчальним посібником С. Крисюка «Державне управління освітою» [76], науковим дослідженням «Державна політика: аналіз та

здійснення в Україні» В. Тертички [212] та науковими доробками інших дослідників, які працюють над покращенням стану освіти на державному рівні.

Самоосвіта громадян є важливою складовою освіти дорослих, яка спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання впродовж життя з урахуванням її особистісних потреб для професійного зростання та розвитку упродовж усього самостійного життя соціальної адаптації індивідів, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. В Україні, в умовах становлення економіки знань, успішною практикою, орієнтованою саме на освіту літніх осіб, виявилось створення державними органами, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян «університетів третього віку» для людей поважного віку, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, теле-, радіонавчальні програми тощо.

Освіта дорослих набуває важливого значення в умовах демографічного старіння, збільшення питомої ваги населення третинного віку (старших і літніх осіб) у його загальній чисельності. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих, будують свою роботу, орієнтуючись на специфічні інтереси й освітні потреби таких соціально-демографічних груп населення:

- працівників сфери професійної праці;
- тимчасово непрацюючих, у тому числі безробітних;
- осіб, зайнятих виключно в домашньому господарстві;
- осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю;
- осіб, які повернулися до сфери професійної праці після тривалої перерви;
- пенсіонерів за станом здоров'я (інвалідів);
- пенсіонерів за віком;
- мігрантів, які прибули на постійне проживання з інших країн і регіонів;
- осіб, які мають намір змінити або вже змінили професію і/або сферу зайнятості, та інші категорії.

Особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого надавача послуг у сфері освіти дорослих, видів, форм, темпу здобуття освіти дорослих та навчання.

Систему освіти дорослих становлять:

- складники освіти дорослих;
- надавачі освітніх послуг у сфері освіти дорослих;
- учасники освітнього процесу;
- суб'єкти, що здійснюють управління, нагляд та контроль у сфері освіти дорослих;
- науково-методичні (навчально-методичні) установи.

Складниками освіти дорослих є:

- додаткова особистісно орієнтована освіта і навчання;
- громадянська освіта;
- безперервний професійний розвиток працівників, у тому числі післядипломна освіта;
- компенсаторна освіта;
- формаційна освіта [158].

Післядипломна освіта в українському законодавстві визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта населення спрямована на задоволення потреб та інтересів громадян у постійному підвищенні професійного рівня, запобігас втратам трудового потенціалу суспільства засобами оновлення й корегування професійної підготовленості робітників і фахівців до змінюваних умов духовно-інтелектуального середовища, сфери виробництва й послуг, попиту ринку праці та ринку освітніх послуг. Вона є одним із засобів соціального захисту населення та забезпечує потреби суспільства та ринкової економіки у висококваліфікованих, конкурентоспроможних робітниках і фахівцях.

Метою післядипломної освіти є задоволення індивідуальних потреб громадян в особистісному та професійному зростанні, а також забезпечення потреб держави у кваліфікованих кадрах високого рівня професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати посадові функції, впроваджувати у виробництво новітні технології, сприяти подальшому соціально-економічному розвитку суспільства.

Освітньо-професійна програма післядипломної підготовки забезпечує підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, стажування, клінічну ординатуру, інтернатуру тощо на базі освітньо-професійної програми підготовки кваліфікованого робітника, молодшого спеціаліста, молодшого бакалавра, бакалавра чи магістра. Зазначена програма післядипломної підготовки розробляється та контролюється професійно-технічними та закладами вищої освіти відповідного рівня акредитації.

До закладів післядипломної освіти належать: академії, інститути (центри) підвищення кваліфікації, перепідготовки, вдосконалення, коледжі, навчально-курсіві комбінати; підрозділи вишів (філіали, факультети, відділення та інші); професійно-технічні навчальні заклади; науково-методичні центри професійно-технічної освіти; відповідні підрозділи в організаціях та на підприємствах. Заклади післядипломної освіти можуть працювати заочною, вечірньою, заочною, дистанційною формами навчання, мати філіали і вести науково-дослідну роботу.

Серед завдань системи післядипломної освіти, що мають бути вирішеними, основними є:

- приведення обсягів та змісту перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у відповідність із поточними та перспективними потребами держави;
- формування змісту навчання, виходячи з його цільового спрямування, посадових обов'язків фахівців, попередньо здобутої ними освіти, досвіду діяльності, індивідуальних інтересів і потреб громадян;

- застосування сучасних навчальних технологій, що передбачають диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційної, очно-заочної та екстернатної форм навчання;

- розробка та постійне вдосконалення змісту післядипломної освіти;

- забезпечення органічної єдності з системою підготовки фахівців шляхом урахування потреб ринку праці;

- оптимізація мережі навчальних закладів системи післядипломної освіти на засадах поточного та стратегічного планування потреб у професійному навчанні фахівців.

Завдання мають вирішуватись на основі вдосконаленої нормативно-правової бази загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців.

Основними принципами післядипломної освіти є:

- гуманізація, демократизація, науковість, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, неперервність та наскрізність;

- органічна єдність із системою підготовки фахівців, зв'язок з процесом ринкових перетворень, різних форм власності і господарювання, реструктуризацією економіки;

- орієнтація на актуальні та перспективні сфери трудової діяльності згідно з попитом на ринку праці;

- відповідність державним вимогам та освітнім стандартам;

- впровадження модульної системи навчання з урахуванням індивідуального підходу до кожної особи за потребою.

Післядипломну освіту слід розглядати не тільки як систему підвищення кваліфікації та перепідготовки дипломованих спеціалістів, а і як форму освіти дорослих, виходячи з їх індивідуальних потреб у здобутті певних знань, виробленні навичок і умінь, особистісному і професійному зростанні. В той же час післядипломна освіта як система навчання дорослих зможе бути ефективною лише за умов, коли вона буде спиратися на найголовніший принцип –

оперативно і максимально повно забезпечувати потреби як суспільства, так і окремих громадян.

Згідно з таким державним визначенням, післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і включає:

- перепідготовку – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду, також MBA ступеня; Магістр ділового адміністрування (Часто абревіатура використовується для позначення не ступеня, а самих програм навчання для отримання ступеня. Кваліфікація MBA має на увазі здатність виконувати роботу керівника середньої і вищої ланки. У різних Бізнес-школах період навчання за програмою MBA займає від одного до п'яти років);

- спеціалізацію – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності;

- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;

- стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Особа, яка пройшла перепідготовку і успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту.

Особа, яка успішно пройшла стажування або спеціалізацію чи розширила профіль (підвищила кваліфікацію), отримує відповідний документ про післядипломну освіту.

Зразки документів про післядипломну освіту затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки. Післядипломна освіта здійснюється закладами вищої післядипломної освіти або структурними підрозділами закладів вищої освіти відповідного рівня акредитації, в тому числі, на підставі укладених договорів.

Що стосується післядипломної освіти в англomовному світі, то за освітньою термінологією, присутньою в англomовних навчальних закладах, вона визначається як *postgraduate education*, або освіта, що здобувається після

отримання першого ступеню вищої освіти, тобто бакалавра. В цьому контексті не йдеться про післядипломну кваліфікацію, як про формальне розширення навичок в межах отриманого профілю, або ж перепідготовку, як це часто трактується українським законодавством. У Законі України «Про вищу освіту», наприклад, йдеться про те, що після проходження післядипломної освіти видається «документ про післядипломну освіту», а не науковий ступінь, такий як магістр чи доктор. Хоча в цьому законі припускається, що пройшовши перепідготовку, можна отримати «відповідний документ про вищу освіту». Післядипломна освіта в значенні *postgraduate education* означає отримання звання магістра, або доктора.

Існує два основні напрями під час проходження післядипломної освіти за кордоном, це:

- отримання сертифікату *Postgraduate Certificate (PGD)*;
- отримання диплому *Postgraduate Diploma (PGC)*.

Такі програми особливо популярні у США та Канаді, адже дозволяють у стислі терміни отримати сертифікат (або диплом), з яким можливо влаштуватись на роботу. Найбільша перевага такого ступеня – швидкість його отримання (1-1,5 роки), та відносно низька вартість навчання – особливо, якщо порівнювати з магістратурою. Але, треба мати на увазі, що маючи ступінь магістра, можна претендувати на більш високу посаду.

Зменшення частки молодших вікових груп населення й збільшення частки середніх та старших вікових груп зумовили необхідність вирішення в першу чергу завдань, пов'язаних із освітою останніх, зокрема на післядипломному рівні. Абсолютна більшість випускників закладів вищої освіти також може вважатися цільовою аудиторією післядипломної освіти. Значною є і роль даної системи у вирішенні проблеми навчання безробітних.

Необхідною умовою ефективності зазначених перетворень є якісна перебудова системи управління в освітній сфері, яка передбачає застосування сучасного інструментарію, методів і концепцій та потребує підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти. Ці

питання порушуються у наукових дослідженнях А. Бик [10], О. Брикіної [11], Л. Лісіної [98], В. Олійник [121], В. Семиченко [192], В. Стрельнікова [205], Б. Тевлін [209], І. Цимбалюк [237] та інших науковців.

Створення умов безперервності, єдності та наступності освіти громадян, здобуття ними вищого рівня кваліфікації чи отримання нової професії або спеціальності в навчальних закладах післядипломної освіти потребує використання новітніх педагогічних технологій. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій трактує її як змістовну техніку реалізації навчального процесу [55]. Інноваційним педагогічним технологіям як основам розвитку освіти присвячено наукові здобутки Л. Лебедик [192], О. Романовського [166], В. Руссол [187], Т. Сорочан [202], В. Стрельнікова [205], В. Чайки [238] та інших науковців.

На думку С. Гончаренка, «технологія навчання – це у загальному розумінні системний метод створення, використання і визначення всього процесу навчання і використання знань із застосуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємовплив, що ставить своїм завданням оптимізацію освіти» [22]. Погоджуємося із науковцями І. Прокопенком та В. Євдокимовим, що «під педагогічною технологією слід розуміти навчання, розробку і системне використання принципів організації навчального процесу на підставі новітніх досягнень науки і техніки. Педагогічна технологія виступає як педагогічна система, в якій використання методів навчання підвищує ефективність навчального процесу» [163]. Ознаками педагогічної технології є: чітка, послідовна педагогічна дидактична розробка цілей навчання та виховання; структурування, впорядкування, ущільнення інформації, належної до засвоєння; комплексне застосування дидактичних, технічних і комп'ютерних засобів навчання та контролю; підсилення діагностичних функцій навчання та виховання; гарантованість високого рівня якості навчання [55].

Педагогічна технологія в умовах підвищення кваліфікації виступає в якості своєрідного алгоритму педагогічних дій, виконання якого сприяє формуванню професійної компетентності педагогічних працівників і виконує одне з головних

завдань – удосконалення раніше набутих та набуття нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань з урахуванням вимог відповідного професійного стандарту.

Компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особистості успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Вважаємо, що для нашого дослідження більш вдалим є визначення поняття «професійної компетентності» Н. Перевознюк як «індивідуальної інтегративної характеристики фахівця, яка відображає готовність і спроможність здійснювати на належному рівні професійну діяльність, виконувати професійні обов'язки, кваліфіковано вирішувати професійні проблеми, застосовуючи увесь спектр необхідних знань, умінь і навичок, ефективно мобілізуючи власні здібності та досвід залежно від конкретної професійної ситуації» [133, с.165].

Професійна компетентність педагога – це інтегральна характеристика особистості, що відображає готовність і здатність людини приймати ділові рішення у професійній діяльності на основі знань, умінь, досвіду й активної життєвої позиції. Удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників є необхідною умовою, що викликано основними проблемами тисячоліття, а саме: постійним ускладненням змісту освіти, гарантуванням високого рівня освітніх стандартів; ускладненням проблеми спілкування; безперервним оволодінням сучасними технологіями навчання і виховання, робота в єдиному інформаційному середовищі, що передбачає уміння раціонально використовувати інформаційні технології у навчально-виховному процесі (особливо, через поширення вірусу COVID-19); новими досягненнями вітчизняного і зарубіжного досвіду; розв'язанням складних професійно-педагогічних проблем, які вимагають інтеграції знань, практичних умінь і навичок.

Метою підвищення кваліфікації педагогічних працівників є їх професійний розвиток відповідно до державної політики в галузі освіти та забезпечення якості освіти. Забезпечення якісної вищої освіти є серйозною проблемою. «Головним завданням якості вищої освіти є досягнення успішної соціалізації людини. Тим самим, сучасна освіта в нашій державі передбачає, що нове покоління буде здатне досягати соціальної, економічної та екологічної гармонії в суспільстві, виступаючи при цьому, як охоронець та розповсюджувач загальнолюдських цінностей» [31, с. 7].

Удосконалення професійної компетентності педагогічних працівників під час підвищення кваліфікації відбувається за допомогою технології, складовими якої виступають лекційні, семінарські заняття, тренінги. Бажаючі пройти підвищення кваліфікації можуть обрати одну із запропонованих навчальних програм, розраховану на 30 годин. Такі програми складаються з урахуванням необхідного мінімуму (щодо навчання за програмою підвищення кваліфікації), актуальності, зацікавленості працівників. Одним із елементів кожної програми, що заслуговує на увагу слухачів, є тренінг з методики формування й удосконалення компетентностей, необхідних педагогічним працівникам.

Розкриємо зміст навчально-тематичних планів за окремими темами. Так, навчально-тематичний план короткострокового підвищення кваліфікації педагогічних працівників за темою «Методика викладання природничих наук у закладах вищої освіти» передбачає розгляд таких питань, як: предмет та актуальні проблеми методики викладання у ЗВО; дидактичні вимоги до формування змісту навчальних дисциплін; професійна майстерність педагога; методика підготовки та проведення лекції та практичних занять; методика розв'язання педагогічних проблемних ситуацій на практичних заняттях у вищій школі; комунікативне забезпечення навчально-виховного процесу в ЗВО; тренінг комунікативних навичок: нейролінгвістичне програмування (НЛП) в роботі викладача [30].

Навчально-тематичний план короткострокового підвищення кваліфікації педагогічних працівників за темою «Методика викладання гуманітарних та

суспільних дисциплін у закладах вищої освіти» містить такі питання, як: предмет та актуальні проблеми методики викладання; професійна майстерність педагога; методика підготовки та проведення лекції, практичних (семінарських) занять; методика розв'язання педагогічних проблемних ситуацій на практичних заняттях у вищій школі; створення навчальних проблемних ситуацій.

Навчально-тематичний план короткострокового підвищення кваліфікації педагогічних працівників за темою «Створення інноваційного освітнього середовища ЗВО» націлений на розгляд таких питань, як:

1. Інноваційне освітнє середовище ЗВО: сутність понять «інноваційне освітнє середовище» та «інноваційний освітній простір», основні педагогічні умови його формування. Показники оцінки ефективності функціонування інноваційного середовища.

2. Формування інноваційних здібностей у педагогів закладу вищої освіти: сутність понять «педагогічні інновації», «інноваційна педагогічна діяльність викладача ЗВО», «інноваційний процес». Критерії готовності викладачів до використання інновацій.

3. Методологічні підходи до формування готовності майбутнього педагога ЗВО до інноваційної діяльності: умови формування інноваційних здібностей у педагогів закладу вищої освіти, модель педагога-предметника, схильного до інноваційної діяльності.

4. Комп'ютерна підтримка та дистанційне навчання, як сучасна форма роботи педагога в умовах COVID-19.

5. Тренінг як інструмент для формування умінь і навичок та форма розширення досвіду сучасного педагога.

Представляє інтерес короткострокове підвищення кваліфікації педагогічних працівників за темою «Психологічна підтримка здобувачів освіти з особливими освітніми потребами». Питання, що розглядаються у його межах, мають важливе значення для подальшого якісного розвитку та функціонування системи освіти України, а також для набуття педагогічними працівниками знань, умінь, навичок у подальшій діяльності. На актуальності таких питань, як: інклюзивна освіта як

одна з умов соціалізації молоді з особливими освітніми потребами; досвід реалізації інклюзивної освіти в країнах Європи; педагогічні й соціальні труднощі у навчанні в закладі вищої освіти; специфіка роботи зі студентами з особливими освітніми потребами в умовах ЗВО; психолого-педагогічний супровід студента з особливими освітніми потребами (надання соціально-психологічних та корекційних послуг студенту з особливими освітніми потребами); удосконалення інклюзивного навчального середовища у навчальних закладах України, наголошують самі слухачі під час проведення з ними лекційних, семінарських занять та тренінгів. Питання практичного розвитку інклюзії в закладах вищої освіти в Україні потребує більш глибокого вивчення, і тому короткострокове підвищення кваліфікації педагогічних працівників за визначеною темою є актуальним, і спонукає слухачів до його більш предметного подальшого вивчення та практичного застосування набутих знань у практиці ЗВО, де вони здійснюють навчально-виховну діяльність [30].

Завершальними етапам кожної із перерахованих короткочасних програм підвищення кваліфікації є тренінги з методики формування й удосконалення компетентностей, необхідних педагогічним працівникам (методики формування комунікативної компетентності, подолання бар'єрів у спілкуванні, тренінг комунікативних навичок); нейролінгвістичне програмування (НЛП) в роботі викладача; методики формування іміджу сучасного викладача, методики формування адекватної самооцінки та ін. Тренінги несуть елементи новизни, неповторності, можливості відвертого спілкування, обміну набутим досвідом між учасниками навчального процесу й набуття ними нових знань, умінь, навичок та емоційного підйому. Наприклад, проведення тренінгу з методики формування комунікативної компетентності допомагає слухачам у розв'язанні таких питань, як: поняття комунікативної компетентності, її ролі у спілкуванні, вміння ставити запитання, виникнення драми спілкування і шляхи її подолання; як знизити емоційну напругу свою і співрозмовника; як усунути проблемні зони і бар'єри, що перешкоджають конструктивному спілкуванню й емпатії; як зрозуміти партнера по спілкуванню і налагодити конструктивний діалог. Тренінг

комунікативних навичок «Нейролінгвістичне програмування (НЛП) в роботі викладача» знайомить із суттю нейролінгвістичного програмування, нейролінгвістичними рівнями, передумовами і загальними положеннями НЛП, умінням впроваджувати у практичну діяльність педагогічного працівника елементи НЛП з метою формування більш високого рівня його комунікативної компетентності [30].

Тренінг з методики формування іміджу викладача допомагає кожному з учасників скорегувати власний імідж, звернути увагу на окремі аспекти під час його формування (аудіо-візуальну культуру особистості, стиль поведінки, внутрішню філософію, систему цінностей особистості, атрибути, що підкреслюють статус і домагання особистості). Також учасники тренінгу мають можливість ознайомитися із сучасним стилем ділових людей, розробити технологію побудови успішного професійного іміджу.

Тренінг з методики формування адекватної самооцінки має на меті сформувати уявлення про самооцінку; навчити працювати над формуванням адекватної самооцінки; оволодіти методами корекції самооцінки та своїх особистісних якостей; розвивати навички аналізу й самоаналізу, формування *Я*-концепції або образу *Я*).

Отже, в умовах підвищення кваліфікації під час участі у лекційних, семінарських заняттях, тренінгах педагогічні працівники можуть не тільки ділитися власним досвідом, а й удосконалювати свою професійну компетентність з метою упровадження отриманих знань у навчально-виховний процес. Ці педагогічні технології можуть бути застосовані для підготовки управлінських кадрів у системі післядипломної освіти.

1.3. Організація підвищення кваліфікації державних службовців у системі післядипломної освіти

До основних спеціальних функцій державного управління, що здійснюються на вищому рівні вищим органом, у системі органів виконавчої

влади належать: забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави; розроблення і здійснення загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного її розвитку [178, с. 97].

Система освіти повинна забезпечувати поточні та перспективні кадрові потреби держави, гарантуючи її інтелектуальну незалежність у всіх сферах суспільного виробництва та суспільного життя [208, с. 11]. У функціональному аспекті нами зроблено акцент на освіту впродовж життя, адже необхідність безперервної освіти зумовлена прогресом науки та техніки, широким застосуванням інноваційних технологій. За деякими оцінками середньорічний темп приросту нових знань становить 4-6 відсотків. Це означає, що близько 50 відсотків професійних знань фахівець має отримати після закінчення навчального закладу. Обсяг часу, «необхідний для оновлення професійних знань для фахівців з вищою освітою, становить 28 відсотків загального обсягу часу, який працівник має протягом усього працездатного періоду» [253].

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, чому сприятиме і підвищення їх кваліфікації у системі післядипломної освіти.

Цілі управління розвитку кадрового потенціалу українського суспільства в цілому і державної служби, зокрема, повинні полягати у формуванні кадрів, які були б конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіли своєю професією й орієнтувалися в суміжних областях діяльності, були здатні до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готові до постійного зростання, соціальної і професійної мобільності [9, с. 6].

Згідно Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі» № 1086-IX, який Верховна Рада ухвалила 16 грудня 2020 року, державний службовець за рішенням суб'єкта призначення може бути залишений на державній службі після досягнення 65-річного віку за власною згодою. Рішення

про продовження строку перебування на державній службі ухвалює суб'єкт призначення щороку, але не більш як до досягнення державним службовцем 70-річного віку [60]. Беручи до уваги те, що одними з основних елементів модернізації державної служби в Україні виступає якісна підготовка управлінських кадрів, підвищення професійного рівня державних службовців й ефективного довгострокового планування ними власної діяльності, професійна освіта протягом життя залишається у пріоритеті реалізації їх функцій у державному управлінні. «Професійна кваліфікація, компетентність кадрів і їх висока громадянська відповідальність визначають можливості зміцнення держави, масштабів і темпів соціального прогресу й економічного розвитку країни» [8, с. 6].

Сфера підготовки управлінських кадрів є пріоритетною у дослідженнях Є. Белоусової, яка обґрунтовує механізми підвищення ролі професійного розвитку службовців органів влади у процесі реформування владних структур, необхідність активізації інституційно-правового механізму державного впливу на основі запровадження інноваційного управління професійним розвитком службовців органів влади, що характеризується змінами кількісних і якісних параметрів кадрового корпусу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, що змінюються. та органічного поєднання процесу науки державного управління, що забезпечує свідомий, цілеспрямований і організований вплив на інноваційний розвиток цієї сфери, з метою її модернізації [8, с. 19]. В. Богатирець розглядає традиційні моделі підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах; обґрунтовує особливості північноамериканської та європейської моделі їх підготовки; пропонує шляхи адаптації зарубіжного досвіду до національної системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців державної служби [12]. В. Александров викладає результати досліджень якості освіти, науково-теоретичного обґрунтування та практичного впровадження рекомендацій, пропозицій і розробок щодо створення в Україні сучасної системи державного управління.

Одним із пріоритетних напрямків професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади є створення нової системи їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, як складової системи освіти в Україні. Організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання – система організаційних і методичних заходів, спрямованих на набуття ними нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності.

Національним агентством України з питань державної служби затверджено Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [160]. Загальні положення документа визначають норми та вимоги щодо її організації; пояснюється, що «організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за державним замовленням НАДС здійснюється в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах (далі – суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери), які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт, з дотриманням вимог. Вимоги визначені Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року N 974; Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року N 106 (далі – Положення про систему професійного навчання); Порядком організації і проведення тренінгів для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», затвердженим

постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 року N 536. Що стосується строків навчання у рамках підвищення кваліфікації, то відзначимо, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання програми поділяються на: загальні професійні (сертифікатні); спеціальні професійні (сертифікатні); загальні короткострокові; спеціальні короткострокові. Підвищення кваліфікації учасників професійного навчання здійснюється з періодичністю, визначеною Положенням про систему професійного навчання. Зауважимо, що, згідно наказу, строки підвищення кваліфікації та вибір її програми, за якими суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) вони здійснюється, може визначати орган, у якому працює учасник професійного навчання, відповідно до його потреб.

Суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) розробляють Програми підвищення кваліфікації з дотриманням вимог до їх змісту і структури державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 10 жовтня 2019 року N 185-19, зареєстрованих у Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 року за N 1159/34130 [148, Р. III].

Відзначимо, що згідно наказу, зміст загальних професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації (далі – загальні програми підвищення кваліфікації) має охоплювати один або декілька таких напрямів:

- загальні питання державного управління;
- загальні питання місцевого самоврядування;
- питання запобігання корупції;
- зміни у законодавстві з питань державної служби;
- зміни у законодавстві з питань місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування;
- європейська та/або євроатлантична інтеграція;
- питання забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків;

- підвищення рівня володіння державною мовою;
- підвищення рівня володіння іноземними мовами;
- питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями тощо.

Що стосується змісту спеціальних програм підвищення кваліфікації, то він має охоплювати питання функціонування та основних напрямів діяльності державного органу та/або органу місцевого самоврядування. Під час формування змісту загальних програм підвищення кваліфікації суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) враховують перелік(и) її пріоритетних напрямів (тем) за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, який (які) щороку формує НАДС [160, Р. III], а також забезпечують відкритість і доступність інформації про зміст, структуру та обсяги програм підвищення кваліфікації шляхом їх оприлюднення на своєму офіційному вебсайті та вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями».

До організації підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів влади пред'являються такі вимоги.

1. Тривалість навчання:

- визначається програмою підвищення кваліфікації (визначається в академічних годинах та кредитах Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС) і включає час для проведення: аудиторних та/або дистанційних (за наявності) занять під керівництвом викладачів; самостійної роботи учасників професійного навчання; вхідного контролю знань, умінь і навичок, поточного та підсумкового контролю результатів навчання (за потреби);

- тривалість однієї академічної години становить 45 хвилин;

- тривалість одного навчального дня складається із тривалості аудиторної та самостійної роботи учасника професійного навчання і не має перевищувати 10 академічних годин;

– тривалість аудиторної роботи на день не може перевищувати 8 академічних годин, а самостійної роботи – 2 академічних годин;

– тривалість навчального тижня становить 54 години аудиторної та самостійної роботи учасників професійного навчання;

– у разі потреби навчання за професійною (сертифікатною) програмою підвищення кваліфікації може здійснюватися у декілька етапів (сесій) / модулів з перервами між ними у межах обсягу такої програми підвищення кваліфікації.

2. Форми навчання, за якими здійснюється кваліфікація:

2.1 Очна (денна, вечірня). Підвищення кваліфікації за очною формою навчання може передбачати такі види навчальних занять:

– лекція (системне та послідовне викладення навчального матеріалу із застосуванням викладачем інтерактивних методів навчання, у тому числі, методів критичного мислення);

– практичне заняття (детальний розгляд учасниками професійного навчання під керівництвом викладачів окремих положень, питань модулів програми підвищення кваліфікації, виконання завдань на основі здобутих знань, вмінь та навичок в межах модулів програми підвищення кваліфікації);

– семінар (самостійне опрацювання учасниками професійного навчання окремих тем, питань, проблем відповідно до змісту модулів програми підвищення кваліфікації та обговорення його результатів, поданих у вигляді тез, повідомлень, презентацій, а також обмін знаннями та досвідом);

– консультація (передбачає отримання учасниками професійного навчання від викладача відповідей на запитання або пояснення положень законодавства чи аспектів їх практичного застосування);

– тренінг (групова робота, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників професійного навчання між собою та викладачем);

– навчальний візит (відвідування учасниками професійного навчання державних органів, органів місцевого самоврядування, інших підприємств, установ та організацій з метою вивчення досвіду та кращих управлінських практик тощо);

– майстер-клас (заняття із удосконалення практичної майстерності, розвитку окремих компетентностей учасників професійного навчання, що проводиться фахівцем у певній галузі) тощо.

Під час організації підвищення кваліфікації за очною формою навчання суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання враховують, що:

– лекції проводяться для однієї чи більше навчальних груп. Для проведення лекцій передбачається не більше ніж 30 відсотків від загальної кількості годин, відведених на опанування програми підвищення кваліфікації;

– практичні заняття та семінари можуть проводитися у формі групового та/або індивідуального виконання ситуаційного завдання, ділової гри, дебатів, круглого столу, дискусії тощо. Частка практичної складової у межах загального обсягу навчального часу має становити не менше ніж 60 відсотків;

– самостійна робота учасників професійного навчання має становити не більше ніж 20 відсотків від загальної тривалості навчання за відповідною програмою підвищення кваліфікації, окрім програм, що реалізуються у партнерстві з міжнародними, іноземними організаціями, установами, програмами (проектами) міжнародної технічної допомоги.

2.2 Дистанційна. Організація підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання передбачає дистанційні заняття, самостійну роботу учасників професійного навчання та контрольні заходи. Дистанційні заняття можуть проходити у формі лекції, семінару (вебінару), практичного заняття, індивідуального виконання ситуаційного завдання, групової та індивідуальної дискусії (у тому числі інтернет-форум) тощо. Під час дистанційних занять взаємодія між учасниками професійного навчання та викладачем може здійснюватися в асинхронному режимі (режимі відкладеного часу) із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, блогів, чатів інтернет-форумів тощо та/або у синхронному режимі (режимі реального часу), протягом якого учасники професійного навчання перебувають у вебсередовищі дистанційного навчання.

У разі організації підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання учасникам професійного навчання забезпечується доступ до навчальних матеріалів через вебсередовище дистанційного навчання в режимі реального часу.

2.3 Змішана (поєднання очної та дистанційної з використанням спеціальних інтернет-платформ, вебсайтів, електронних систем навчання тощо). Під час організації підвищення кваліфікації за змішаною формою навчання (поєднання дистанційної та очної форм навчання) частка годин, відведених для проведення дистанційних занять, має становити від 30 до 70 відсотків від загальної тривалості програми підвищення кваліфікації.

Закцентуємо увагу на тому, що самостійна робота учасників професійного навчання є основною формою опанування навчального матеріалу, закріплення та поглиблення знань, умінь і навичок, а також виконання індивідуальних завдань у визначений програмою підвищення кваліфікації час, вільний від навчальних занять. Зміст самостійної роботи учасника професійного навчання визначається програмою підвищення кваліфікації. Зміст навчального матеріалу, визначеного програмою підвищення кваліфікації для засвоєння учасником професійного навчання у процесі самостійної роботи, враховується під час розроблення завдань, тестів для здійснення підсумкового контролю.

Під час організації підвищення кваліфікації за очною, дистанційною та змішаною формами навчання відповідно до програми підвищення кваліфікації можуть передбачатися вхідний, поточний та підсумковий контроль.

Навчання за професійною (сертифікатною) програмою підвищення кваліфікації завершується підсумковим контролем, а також може передбачати вхідний, поточний контроль.

Навчання за короткостроковою програмою підвищення кваліфікації обсягом від 0,5 кредиту ЄКТС до 1 кредиту ЄКТС завершується підсумковим контролем. Оцінювання результатів навчання за короткостроковою програмою обсягом до 0,5 кредиту ЄКТС не здійснюється.

Поточний контроль за дистанційною формою навчання може здійснюватися дистанційно. Підсумковий контроль за дистанційною формою навчання передбачає проведення контрольних заходів очно. За рішенням суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера) підсумковий контроль за дистанційною формою навчання може проводитися дистанційно в режимі реального часу.

Організація підвищення кваліфікації за очною, змішаною формами навчання може передбачати проведення виїзних занять та навчальних візитів до державних органів, органів місцевого самоврядування, інших установ та організацій. Частка академічних годин, що передбачаються на проведення навчальних візитів, не має перевищувати 25 відсотків від загальної кількості академічних годин, визначених програмою підвищення кваліфікації.

Організація підвищення кваліфікації за очною формою навчання може відбуватися як безпосередньо за місцем розташування суб'єкта надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдера), так і за місцем роботи учасників професійного навчання.

3. Норми часу для планування й обліку навчальної роботи викладачів, які забезпечують навчання за програмами підвищення кваліфікації.

У таблиці 1.3 наведено норми часу для планування й обліку навчальної роботи викладачів, які забезпечують навчання за програмами підвищення кваліфікації.

Таблиця 1.3 – Норми часу для планування й обліку навчальної роботи викладачів

№ з/п	Вид навчальної роботи	Норма часу (в академічних годинах)	Примітка
1	Читання лекцій (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину	Один викладач на одну чи більше груп

Продовження таблиці 1.3.

2	Читання лекцій (дистанційна форма навчання в режимі відкладеного часу)	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Читання лекції одним викладачем у межах відеозапису онлайн частини професійної (сертифікатної), короткострокової програми підвищення кваліфікації
3	Проведення практичних занять, у тому числі у формі групового та/або індивідуального виконання ситуаційного завдання (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину	Один викладач на одну групу (не менше ніж 7 осіб у групі)
4	Проведення семінарських занять (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину	Один викладач на одну групу (одну підгрупу у разі необхідності); кожна група слухачів за необхідності ділиться на підгрупи
5	Проведення семінарських занять (дистанційна форма навчання в режимі відкладеного часу)	2 години на одну групу	Один викладач на одну групу
6	Проведення тренінгу (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Не більше ніж 3 викладачі на одну групу (від 7 до 20 осіб у групі); кількість годин для проведення тренінгу - від 4 до 6 годин на день; тривалість одного тренінгу – не більше ніж 5 днів
7	Проведення майстер-класу (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину	Один викладач на одну групу; тривалість одного майстер-класу - не більше ніж 6 годин на день
8	Проведення ділової гри, круглого столу, дискусії, конференції (очна форма навчання)	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Не більше ніж 3 викладачі
9	Проведення тематичної зустрічі (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Не більше ніж 2 викладачі

Продовження таблиці 1.3.

10	Проведення дискусії у режимі відео- (аудіо-) конференції (дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Не більше ніж 2 викладачі
11	Проведення консультацій протягом навчання за професійною (сертифікатною) програмою підвищення кваліфікації	До 6 відсотків від загальної кількості годин, введених на опанування програми підвищення кваліфікації	Один викладач на одну групу (не менше ніж 7 осіб у групі) в межах вивчення одного модуля програми підвищення кваліфікації
12	Організація та проведення навчального візиту	6 годин на день на одну групу	Визначається відповідною програмою підвищення кваліфікації та розкладом занять
13	Проведення співбесіди з учасниками професійного навчання з метою виявлення початкового рівня володіння державною, іноземною мовами	0,25 години кожному викладачу на одного учасника професійного навчання	Не більше ніж 2 викладачі на одну групу (від 7 до 15 осіб у групі)
14	Проведення поточних та підсумкових контрольних заходів у формі співбесіди з метою виявлення рівня володіння державною, іноземною мовами		
15	Проведення поточних та підсумкових контрольних заходів у формі тестування без застосування комп'ютерної техніки під час аудиторних занять	До 2 годин для проведення тестування на одну групу	Не більше ніж 2 викладачі на одну групу
16	Перевірка виконаних робіт під час тестування без застосування комп'ютерної техніки під час аудиторних занять	0,25 години на кожного учасника професійного навчання	Роботу перевіряє один викладач
17	Проведення поточних та підсумкових контрольних заходів у формі комп'ютерного тестування	1 академічна година для проведення тестування на одну групу	Один викладач на одну групу (від 5 до 20 осіб у групі)
18	Проведення контрольних заходів у формі усного розв'язання ситуаційного завдання (очна форма навчання, дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	0,25 години на кожного учасника професійного навчання	Не більше ніж 3 викладачі
19	Проведення контрольних заходів у формі письмового розв'язання ситуаційного завдання, написання есе, письмових відповідей на запитання	До 2 годин на одну групу	Не більше ніж 3 викладачі

Продовження таблиці 1.3.

20	Перевірка виконаних робіт під час письмового розв'язання ситуаційного завдання, написаного есе, письмових відповідей на запитання	0,33 години на кожну роботу, що перевіряється	Роботу перевіряє один викладач
21	Керівництво, консультування, рецензування підсумкових робіт викладачів професійного навчання та участь у їх презентації (захисті)	2 години на одну підсумкову роботу, у тому числі 0,33 години кожному члену комісії на проведення презентації (захисту) та 0,33 - рецензенту	Не більше ніж 3 викладачі
22	Проведення контрольного заходу у формі ділової гри	1 година на одну групу для кожного викладача	Не більше ніж 3 викладачі
23	Проведення в дистанційному режимі тестів поточного, підсумкового контролю; аналіз результатів тесту	1 академічна година на одну групу; 0,25 години на кожного учасника професійного навчання	Здійснюється за тижневим розкладом
24	Проведення консультацій (консультативних форумів) з навчальних модулів для учасників професійного навчання дистанційної форми	12 відсотків від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчального модуля на групу	
25	Перевірка індивідуальних (групових) завдань, підсумкових робіт, у тому числі практичних завдань, що виконуються у дистанційному режимі	2 години на одну групу; 0,25 години на одну роботу	Роботу перевіряє і займає один викладач
26	Рецензування рефератів учасників професійного навчання	3 години на реферат	
27	Розроблення (оновлення) професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації	5 годин на розроблення (оновлення) одного модуля програми	Один модуль програми розробляє (оновлює) один викладач
28	Розроблення (оновлення) короткострокової програми підвищення кваліфікації	До 10 годин на одну програму	До 2 викладачів на одну програму
29	Розроблення (оновлення) методичних матеріалів (навчально-методичних посібників, роздаткових матеріалів, робочих зошитів, глосаріїв тощо)	До 10 годин	

Закінчення таблиці 1.3.

30	Розроблення (оновлення) методичних рекомендацій для учасників навчання щодо слідовності навчання, використання вебсередовища, вебресурсів, виконання завдань тощо (дистанційна форма навчання)	До 3 годин на одну програму	Один викладач
31	Розроблення (оновлення) тестів для проведення контрольних заходів	До 0,2 годин на один тест	
32	Розроблення (оновлення) ситуаційних завдань із методичними рекомендаціями щодо їх розв'язання	До 0,5 годин на одне ситуаційне завдання із методичними рекомендаціями щодо його розв'язання	Один викладач
33	Розроблення (оновлення) практичних завдань із методичними рекомендаціями для їх виконання	До 0,2 години на одне практичне завдання із методичними рекомендаціями щодо його виконання	Один викладач
34	Розроблення (оновлення) сценарію ділової гри із методичними рекомендаціями щодо її використання	До 0,5 годин на один сценарій ділової гри із методичними рекомендаціями щодо її використання	До 2 викладачів
35	Розроблення (оновлення) презентацій для читання лекції, проведення семінару, дискусії, конференції (дистанційна форма навчання в режимі реального часу)	0,5 годин на 1 набір презентаційних слайдів (не більше 10 слайдів) для однієї лекції, семінару, дискусії, конференції	Один викладач
36	Розроблення (оновлення) сценарію (конспекту) відеозаписів лекцій, семінарів, дискусій (дистанційна форма навчання)	6 годин для 1 умовного друкованого аркуша	Розраховується пропорційно фактичному об'єкту

Джерело: [160].

Порядком організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування висунуто вимоги до навчально-методичного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення підвищення кваліфікації. Так, навчально-методичне забезпечення охоплює:

- програмно-методичні матеріали (програми підвищення кваліфікації, навчальні плани, розклади занять);
- навчально-методичні матеріали (навчальні, навчально-методичні, практичні посібники, методичні рекомендації, тексти лекцій тощо);
- інформаційно-довідкові матеріали (глосарії, словники тощо);
- практикуми (збірники вправ, ситуаційних завдань, інструкції до ділових ігор, виконання групових завдань та іншого виду практичних робіт, робочі зошити, дидактичні матеріали тощо).

Для розробки, реалізації програм підвищення кваліфікації, проведення навчальних занять мають залучатися висококваліфіковані фахівці з практичним досвідом у відповідних сферах діяльності та досвідом навчання дорослих. Для проведення занять можуть залучатися фахівці, які мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування, експерти та представники інститутів громадянського суспільства, програм (проектів) міжнародної технічної допомоги (за згодою).

Програми підвищення кваліфікації можуть розроблятися та реалізовуватись у партнерстві з міжнародними та іноземними установами, організаціями, проектами міжнародної технічної допомоги.

Реалізація програм підвищення кваліфікації має передбачати використання учасниками професійного навчання, викладачами сучасних інформаційно-комунікативних технологій, забезпечувати доступ учасників професійного навчання до інформації про організацію навчання за відповідними програмами підвищення кваліфікації, кваліфікацію та досвід залучених до навчання викладачів, графік навчання і розклад занять.

Суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) забезпечують здійснення внутрішнього моніторингу та оцінювання якості підвищення кваліфікації, зокрема. проведення таких заходів:

- постійний моніторинг і періодичний перегляд програм підвищення кваліфікації, їх модернізацію та визначення відповідності потребам професійного навчання;

- оцінювання результатів навчання за цими програмами;
- моніторинг рівня задоволеності учасників професійного навчання організацією цього процесу;
- оцінювання якості роботи викладачів, які забезпечують підвищення кваліфікації учасників професійного навчання;
- доступ до інформації про діяльність та інституційну спроможність суб'єкта надання освітніх послуг (провайдера);
- забезпечення необхідними ресурсами та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для організації цього процесу;
- забезпечення підвищення кваліфікації викладачів.

Запорукою інституційного розвитку кадрів органів влади, зокрема, є залучення на відповідні посади персоналу, який демонструє належний рівень професіоналізму, критичного мислення, доброчесності, готовність служити від імені держави громадянам, спроможність ефективно працювати в умовах сучасних викликів. Разом із тим, зростання навантаження на органи влади актуалізує важливість якісної та швидкої адаптації співробітників до умов роботи.

Сучасні зміни передбачають появу інноваційного бачення та модернізації публічного управління. Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління вимагає впровадження у процес їх підготовки новітніх технологій. Особливо це стосується підвищення кваліфікації у межах післядипломної освіти, що є одним із популярних напрямів наукових пошуків.

РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 Демократичне лідерство – шлях до кращого врядування

Публічне управління – це система кооперації державних, неурядових, приватних та змішаних структур, покликана забезпечити задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблем. Громадське управління, об'єднуючи діяльність державних, муніципальних, некомерційних організацій, фактично представляє суспільно-державну систему реалізації загальнонаціональних та місцевих інтересів та виробництва громадських послуг. Найчастіше державне управління та муніципальне управління розглядаються як різні рівні громадського управління, проблема здійснення владних повноважень, пропорційних як вимогам результативності та ефективності, так і вимогам підзвітності, є загальною як для державного, так і муніципального управління.

У Законі України «Про державну службу», що регулює відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу, надається визначення: «Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження» [59].

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [60]. Підтримуємо думку дослідників стосовно того, що «місцеве самоврядування відіграє важливу роль у реалізації одного з головних завдань сьогодення – об'єднання в єдине ціле інтересів держави, суспільства та особистості, оскільки головна мета та сутність місцевого самоврядування полягає в тому, щоб на рівні кожної окремо взятої особистості здійснювати гармонізацію прав і свобод людини та громадянина з

інтересами держави та суспільства і що місцеве самоврядування відповідає ідеям сучасної демократичної правової соціальної держави, найвища цінність якої – людина, її права і свободи [167].

Принципами діяльності у системі публічного управління в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенства права, чесність, повага, цінування загально визнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

Коли йдеться про управління, то ми завжди говоримо і про лідерство. Якщо говорити про управлінця, що має формальну владу, то – це менеджер, керівник. А керівник – це людина, яка одночасно є лідером, хоча практика може свідчити про інше. Співвідношення формального керівництва і лідерства є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника на державній службі суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархічною драбиною відповідно, і лідерство такого керівника повинно бути обмежене цими ж рамками.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 червня 2020 року № 94-20 визначено спеціальні вимоги для посадових осіб, які перебувають на посаді категорії «Б» і «В» державної служби». Закон України «Про запобігання корупції», наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» акцентують увагу та визначають компетенції державних службовців, виконання яких забезпечить високу ефективність їх діяльності.

Форму вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» (спеціальні вимоги) наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» (спеціальні вимоги)

1. Професійні знання	Відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів
2. Лідерство	1) вміння обґрунтувати власну позицію 2) досягнення кінцевих результатів
3. Прийняття ефективних рішень	1) вміння вирішувати комплексні завдання; 2) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів
4. Комунікації та взаємодія	1) вміння ефективно комунікувати та публічних виступів 2) співпраця та налагодження ефективної взаємодії
5. Впровадження змін	1) реалізація плану дій та покращень; 2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією інших; 3) оцінка ефективності здійснення змін
6. Управління організацією роботи та персоналом	1) організація і контроль роботи 2) оцінка і розвиток підлеглих; 3) управління конфліктами
7. Особистісні компетенції	1) аналітичні здібності; 2) інноваційність та креативність; 3) вміння працювати в стресових ситуаціях

Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства вимагають комплексних та сучасних підходів, що базуються на фактичних даних, є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів, а також повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. Виходячи з такої практики, можна говорити, що лідери більше можуть зробити, ніж формальні управлінці, і навіть можна наводити з приводу цього вагомні аргументи, але тут доречно згадати слова Пітера Друкера: «...Що ж до відокремлення менеджменту від лідерства, то це нонсенс. Це дві частини однієї роботи. Вони, звичайно ж, відрізняються, як ліва рука відрізняється від правої або ніс від рота, але вони належать до одного тіла».

Свого часу Стівен Кові писав: «Коли люди з формальною владою або владою, яку передбачає їхня посада, відмовляються користуватися цією владою та силою, вдаючись до цього тільки як до останнього засобу, їхня моральна влада зростає, бо стає очевидним – вони підкорили своє «єго» і владу своєї посади», що можна доповнити висловлюванням Джима Коллінза: «Керівники

повинні зрозуміти, що застосування справжнього лідерства є зворотно пропорційним до застосування сили. І керівники повинні усвідомити, що у сучасних реаліях традиційні стіни руйнуються, і ця тенденція наростатиме».

Отже, лідерство є складовою профілю компетентності посад категорії «Б». Тож, якщо говорити про управлінця, що має формальну владу, то – це менеджер, який повинен бути одночасно і керівником, і лідером. І дуже добре, якщо формальні управлінці будуть такими керівниками-лідерами, бо вони тоді зможуть максимально проявити своє лідерство: – здатність впливати, маючи для цього владу. А вплив – це здатність привносити зміни, надихаючи інших до цього та створюючи можливості, в яких люди будуть їх підтримувати і під впливом яких змінюватимуться вони самі. Зміни – це результат відкриття внутрішньої мотивації до творчої діяльності, у процесі якої людина відкриває свої таланти і реалізує свій потенціал, що не потребує додаткових організаційних ресурсів, а є додатковим джерелом їх поповнення. Саме створення можливостей для прояву творчої діяльності людини і поєднання її зі стратегіями організації, дозволяє спільно рости і розвиватися та досягати значно більшого від наміченого.

Сучасні зміни передбачають появу інноваційного бачення та модернізації публічного управління. У процесах оновлення системи, зокрема децентралізації влади, зміни територіального устрою, реформування системи місцевого самоврядування, модернізації служби в цих органах особливої значущості набуває формування лідерських компетентностей у сільських, селищних, міських голів. Лідерство у публічному секторі пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від людей, навчання та самовдосконалення.

Формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, формування необхідного інституційного середовища (законодавчої бази; економічних механізмів публічного управління, що забезпечують розвиток

лідерства; підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб; антикорупційної політики; верховенства права та ін.) [136, с. 158].

Система публічного управління спрямована на забезпечення ефективного функціонування різних сфер діяльності держави. Ефективний лідер спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатність досягати встановлених цілей, отже, лідерство є одним із ключових елементів успіху подальшого розвитку органів влади.

Сучасне демократичне лідерство в місцевому самоврядуванні пов'язане зі спроможністю:

- визначати та давати відповідь на виклики, які постають перед громадою;
- розбудовувати інституційний потенціал органу місцевого самоврядування;
- повністю використовувати потенціал персоналу;
- ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами у такий спосіб, який забезпечить високі стандарти роботи органу місцевого самоврядування;
- надання послуг населенню, а також економічний, соціальний, культурний розвиток громади.

Суспільству потрібні активні, компетентні керівники-лідери, здатні приймати ефективні рішення, готові взяти на себе відповідальність за їх здійснення, які вміють ставити цілі та конструювати шляхи їх досягнення, аналізувати свої дії та результати, будувати конструктивні взаємини з іншими людьми. Вони повинні вести за собою своїх послідовників, при цьому домагатися поставленої мети не за будь-яку ціну, а враховуючи потреби, інтереси та можливості кожного члена своєї команди, що визначає стилі управління.

Стиль управління – це відносно стійка система методів, способів і форм впливу керівника на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності. Це суб'єктивно-особистісна характеристика діяльності того чи іншого керівника, своєрідність його психологічної роботи з підлеглими. Витоки вивчення стилю

керівництва наяві у роботах школи знаменитого дослідника К. Левіна. Наприкінці 30-х – початку 40-х років минулого століття його учні та співробітники Р. Ліппіт та Р. Уайт провели серії експериментів з вивчення цієї проблеми. На основі своїх експериментів вони визначили 3 стилі керівництва та дали приблизну характеристику кожного стилю та доцільності його використання.

1. *Авторитарний стиль*. Рішення приймає керівник одноосібно. Він діє стосовно підлеглих владно, жорстко закріплює ролі учасників, здійснює детальний контроль, зосереджує у руках всі основні функції управління. Цей стиль найбільш ефективний у добре упорядкованих (структурованих) ситуаціях, коли діяльність підлеглих має алгоритмізований характер (за заданою системою правил).

2. *Демократичний стиль*. Рішення приймаються керівником разом із підлеглими. За такого стилю лідер прагне керувати групою разом із підлеглими, надаючи їм свободу дій, організуючи обговорення своїх рішень, підтримуючи ініціативу. Цей стиль найбільш ефективний у слабко структурованих ситуаціях і орієнтований на міжособистісні відносини, вирішення творчих завдань.

3. *Ліберальний стиль*. Рішення нав'язуються підлеглими керівнику. Він практично усувається від активного управління групою, поводить, як рядовий учасник, надає учасникам групи повну свободу. Учасники групи поведуться відповідно до своїх бажань, їх активність носить спонтанний характер. Цей стиль найбільш ефективний у ситуаціях пошуку найпродуктивніших напрямів груповий діяльності.

При тому вони встановили, що найбільш доцільним стилем керівництва є демократичний. По-перше, цей стиль створює більш сприятливу атмосферу та сприяє більш активному включенню членів групи у спільну діяльність. По-друге, за цим стилем керівництва група вирізняється найвищою задоволеністю, прагненням до творчості. Нарешті, по-третє, цей стиль забезпечує встановлення найбільш сприятливих взаємин між керівником та групою.

За *авторитарного* стилю керівництва група виконувала більший обсяг роботи, ніж за демократичного стилю, але мала нижчу мотивацію, оригінальність дій та дружелюбність. У таких групах не було групового мислення, виявлялося більше агресивності як стосовно керівника, так і стосовно інших учасників групи. Спостерігалися ознаки більшої пригніченості та тривоги, залежної та покірної поведінки.

Порівняно з демократичним стилем керівництва, за ліберального стилю обсяг роботи зменшувався, її якість знижувалася, виявлялося більше гри, в опитуваннях фіксувалася перевага демократичного лідера.

Згодом було зроблено багато спроб дати психологічну характеристику трьох стилів управління. Головним їх результатом було уточнення та конкретизація як мінімум двох сторін: змісту рішень, запропонованих лідером групи, та технік (прийомів, способів) здійснення цих рішень.

Нині нові завдання, які постали перед керівниками, викликали необхідність серйозного вдосконалення стилю управління. Це пов'язано з тим, що продуктивність праці багато в чому визначається конкретними формами та методами управління, які використовують різні керівники групових процесів. Стиль керівництва розглядається сучасними фахівцями як один із проявів поведінкового підходу. Під стилем керівництва дослідники розуміють особливості, що стабільно виявляються у взаємодії керівника з колективом і формуються під впливом як об'єктивних та суб'єктивних умов управління, так і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника.

Важливою стороною управлінської діяльності будь-якого керівника є підготовка та прийняття управлінських рішень та делегування повноважень, які становлять суть так званого співучасного чи *партисипативного керівництва*. Як вважають П. Херсі та К. Бленчард, у разі використання цього стилю керівнику немає необхідності спеціально концентруватися на проблемах вирішення завдання чи міжособистісних стосунків. Якщо керівник не може сам розбиратися з усіма проблемами, слід використовувати вміння делегувати повноваження компетентному фахівцю [275].

Під делегуванням розуміється тимчасова передача підлеглому завдання чи діяльності зі сфери дій керівника. За розрахунками фахівців, 40 – 60 % робочого дня вони витрачають на виконання функцій, які змогли б виконувати працівники нижчої кваліфікації. Якщо делегування повноважень не здійснюється, то у керівника просто не вистачає часу все зробити якісно та вчасно, що зумовлює ухвалення ним стереотипних чи навіть помилкових рішень. Малоефективним та неповним є делегування повноважень, коли підлеглому доручають вирішення проблеми, але не дають права та можливості для її виконання.

Зазвичай алгоритм процесу делегування повноважень наступний:

- підготувати підлеглому;
- пояснити завдання;
- показати, як його вирішувати та що робити;
- довірити подальше його рішення під наглядом, коригуючи при цьому підлеглому;
- передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати лише контроль за виконанням.

Подальше вивчення співучасного керівництва характеризується використанням безлічі різноманітних методів, які мали на меті скласти більш повне розуміння феномена. Співучасть у прийнятті рішень та інших питаннях життя організації розглядалося вченими також як один із методів підвищення мотивації та в цілому ефективності праці працівників. Співробітництво містить у собі ряд найважливіших рис:

- регулярні наради керівника з підлеглими,
- індивідуальне консультування керівником підлеглих;
- відкритий характер відносин між керівником та підлеглими;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття організаційних рішень;
- делегування підлеглим низки повноважень, пов'язаних із самостійним прийняттям рішень.

Таким чином, співучасне керівництво характеризується широким спектром дій щодо включення членів робочої групи або організації в управлінський

процес, і, по суті справи, є подальшим розвитком демократичного чи колегіального стилю. Керівники, здатні до реалізації співучасного стилю, як правило, досить впевнені в собі люди більш старшого віку, з високим освітнім рівнем, цінують здібності та пропозиції підлеглих і очікують від них креативних рішень. Стосовно підлеглих цей стиль орієнтований на людей з високим рівнем знань, умінь, навичок, вираженої потреби у незалежності, творчості, особистісному зростанні. Для них є характерним інтерес до роботи, спрямованість досягнення намічених цілей, прагнення рівності у відносинах.

Обмеженнями до застосування співучасного стилю є :

- небажання керівника ділитися владою з підлеглими та внаслідок цього вводити елементи співучасності у повсякденну організаційну практику;
- низький професійний рівень підлеглих, їхня невпевненість у своїх силах, страх самостійного виконання завдань;
- погане інформування членів організації, що перешкоджає виробленню необхідних рішень;
- нестача організаційних стимулів для включення людей до процесу співучасності;
- дефіцит часу, відведеного роботі над завданням;
- специфіка завдання, що вимагає застосування більш жорстких методів керівництва.

Ефективні керівники постійно використовують у своїй діяльності елементи співучасного управління типу консультацій, використання делегування підлеглим владних повноважень, надання їм свободи дій та права на самостійні рішення. Хоча дані кількісних показників зв'язку цього стилю з ефективністю управління результатами досліджень дуже суперечливі.

При визначенні ефективності того чи іншого стилю керівництва слід пам'ятати про таке:

- у чистому вигляді викладені стилі керівництва зустрічаються не часто. Як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають все ж таки ознаки якогось одного стилю;

– серед викладених стилів управління немає універсального, придатного для всіх випадків життя, немає поганого чи хорошого. Всі стилі мають певні переваги і породжують свої проблеми;

– ефективність керівництва залежить, насамперед, від гнучкості у використанні позитивних сторін того чи іншого стилю та вміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Керівник повинен будувати свою поведінку з підлеглими залежно від рівня розвитку їх зрілості або умінь і ступеня готовності, мотивації до виконання завдання. Коли підлеглим бракує вміння і готовності досягти бажаної мети, рекомендується використовувати так званий переконливий (тобто досить мотивуючий підлеглих) стиль. Керівник, який дотримується цього стилю, повинен працювати з підлеглими над розвитком їх умінь і мотивації, що характеризує сам стиль як орієнтований одночасно і на розвиток особистості працівника, і на вирішення завдання.

Якщо ж підлеглим не вистачає вміння виконати завдання, але їхня мотивація є високою, керівнику рекомендується використовувати так званий жорсткий (тобто директивний) стиль. Цей стиль цілком орієнтований на вирішення завдання і зводить до мінімуму інтерес керівника до сфери міжособистісних відносин. За наявності у підлеглих необхідних умінь для вирішення завдання, за недостатнього рівня готовності це зробити, керівнику рекомендується вдатися до співучасного стилю управління.

Кожному конкретному керівнику може бути властивий лише якийсь один стиль. Залежно від конкретної ситуації, що складається, найчастіше спостерігається поєднання рис різних стилів з домінуванням якогось одного. Може йтися лише про адекватне або неадекватне конкретній ситуації використання того чи іншого стилю управління або особливостях взаємодії керівника з членами групи, що мають стабільний прояв.

Вибір керівником того чи іншого стилю керівництва визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників: тип організації, її структура, стабільність чи динамічність; характер діяльності групи, організації; особисті якості керівника та підлеглих; особливості ситуації; специфіка розв'язуваних завдань та

умови їх виконання та ін. Особисті якості керівника та членів групи слід віднести до суб'єктивних чинників, як і рівень загальної та управлінської культури, освіти, наявний загальний та управлінський досвід, наявність у керівника авторитету.

Таким чином, факторів, що впливають на вибір стилю управління організацією, багато, всі вони тісно взаємопов'язані, доповнюють один одного, а іноді й суперечливі. Тому немає єдиного правила, що дозволяє керівнику визначити, як слід поводитися в тій чи іншій ситуації. Все залежить від того, наскільки професійно та психологічно освічений та підготовлений керівник, що допоможе йому правильно визначити, коли, де і як він має діяти.

В останні роки вчені стали більше приділяти уваги виявленню ролі лідерства в управлінні та навчанні лідерів у процесі підготовки, що є надзвичайно актуальним для сучасної України. Так, С. Калашниковою розглянуто освітню парадигму професіоналізації управління на основі лідерства. Нею захищено докторську дисертацію з проблеми «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій» [67]. Колективом авторів вивчено питання командного лідерства в університеті та інші аспекти цієї проблеми. Предметом вивчення є лідерство та управлінська еліта [106]. У роботі «Аспекти здійснення управлінського лідерства» (автор Ліпенцев та ін.) зроблено аналіз теоретичних та методичних аспектів впливу лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні, яка орієнтована на клієнта-громадянина, досліджено впровадження лідерської компоненти організаційної культури в публічному управлінні і визначено основні стратегічні напрямки цього процесу [88].

В НТУ «ХПІ» під керівництвом О. Романовського та О. Пономарьова було розроблено концепцію формування гуманітарно-технічної еліти [216]. У рамках цієї концепції ними розглянуто феномен харизматичного та парадоксального лідерства. [183]. Автори пропонують тривекторну структуру поняття «лідерство» та вводять командоутворення як важливу умову для його прояву та реалізації [179]. О. Романовським, В. Михайличенко, Л. Грень велику увагу

приділено проблемі педагогіки підготовки лідерів у процесі навчання у ЗВО [166]. В. Шаполовою захищено дисертацію з проблеми «Педагогічні умови формування корпоративної культури під час навчання у ВТНЗ». Цікавим є вивчення трудового потенціалу бізнес-лідера та його окремих складових [110]; когнітивних якостей та лідерської позиції [36], емоційного інтелекту [166], поведінкової складової [179], комунікативного компонента та його діагностики [129] та ін.

У даний час актуальним є моделювання ефективного лідерства, його окремих складових. Підсумком подібних досліджень стало побудова досить популярних нині «імовірнісних моделей» ефективності лідерства, успішно апробованих у різних країнах. У зв'язку з цим не можна не погодитися з точкою зору О Казакевич: «Ефективний лідер має володіти діагностичними навичками і демонструвати гнучкість поведінки. Використання цих підходів виправдане як у процесі керівництва закладом вищої освіти, так і на рівні керівництва його підрозділів (факультетів, кафедр), оскільки задля успішного виконання поставлених завдань у сфері діяльності управлінського лідера важливу роль відіграє контроль за соціально-психологічною атмосферою та розвитком міжособистісних взаємовідносин серед членів колективу» [67, с.49].

Сутність сучасного лідерства полягає в оволодінні сучасними методами керівництва, використання ним мистецтва формування, розвитку, спрямування моральних цінностей не лише колективу, а й кожного підлеглого співробітника. Основна характеристика сучасного реального керівника-лідера полягає в наявності послідовників/союзників серед підлеглих співробітників. Справжнє управлінське лідерство завжди спрямоване на розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів, розкриття унікальних особливостей співробітників як творчих особистостей, пригнічуваних в умовах жорсткої бюрократії. Саме тому необхідно акцентувати увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі «(суб'єкт управління) – (об'єкт управління) = послідовники»;

- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риса характеру);
- характеристика керівника-професіонала.

Здійснення керівником реального управлінського лідерства вимагає обов'язкового поєднання формального лідерства його посади з лідерством його особистості [44, с. 279].

Сучасне демократичне лідерство в місцевому самоврядуванні пов'язане зі спроможністю:

- визначати та давати відповідь на виклики, які постають перед громадою;
- розбудовувати інституційний потенціал органу місцевого самоврядування;
- повністю використовувати потенціал персоналу;
- ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами у такий спосіб, який забезпечить високі стандарти роботи органу місцевого самоврядування;
- надання послуг населенню, а також економічний, соціальний, культурний розвиток громади.

Дослідники оцінюють «лідерство» через те, як керівники визначають місію своєї організації, виробляють стратегію розвитку і сприяють її реалізації; як вони формують цінності, необхідні для досягнення довгострокового успіху, і упроваджують їх за допомогою відповідних заходів і особистого прикладу; наскільки вони залучені до процесів, що забезпечують поліпшення якості послуг, які надаються організацією.

При визначенні напрямку розвитку організації через місію, бачення і корпоративні цінності вивчається:

- розробка місії (цілей) і бачення (якими ми хочемо бути) за участю основних зацікавлених сторін і працівників організації;
- конкретизація місії і бачення організації в стратегічних (довго- і середньострокових) та операційних (конкретних і короткострокових) цілях і завданнях;

– формування і підтримка лідерами системи цінностей, включаючи прозорість, етичні норми та кодекс корпоративної поведінки;

– зміцнення взаємної довіри і пошани між керівниками і працівниками; • стимулювання і заохочення зворотного зв'язку керівників із працівниками, розвиток творчої та інноваційної активності персоналу, наприклад за допомогою виділення ресурсів для пізнавальної діяльності і вдосконалення, наділення працівників повноваженнями при ухваленні рішень;

– регулярний перегляд пріоритетів і актуалізація місії, бачення цінностей організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища;

– наявність механізмів прогнозування і запобігання конфліктам інтересів [44, с. 279].

Для державних службовців-лідерів та посадових осіб місцевого самоврядування велику роль у сумлінному виконанні ними службових обов'язків відіграє:

– набуття умінь і навичок стратегічного планування і бачення;

– розвинені організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток);

– розвинені комунікативні навички (спілкування, переконування опонентів, досягнення компромісів, ведення переговорів);

– орієнтування на результат (уміння аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів та ін.) [159].

Професійна діяльність державних службовців потребує від індивіда наявності певних якостей, які необхідні для продуктивної діяльності державного управління. У додатку до «Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця» визначено «Орієнтовний перелік професійних компетентностей державних службовців», де названо професійні

компетентності та розкрито до кожної з них компоненти (вимоги). Так, лідерська компетентність включає:

- уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності;
- сприяння всебічному розвитку особистості;
- вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;
- здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби;
- ведення ділових переговорів;
- вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів.

Мотивація і підтримка персоналу лідерами, демонстрація на особистому прикладі прагнення до вдосконалення розглядається як:

- лідерство шляхом відповідності особистої поведінки проголошеним цілям і цінностям;
- демонстрація готовності лідерів і керівників приймати зміни та діяти з урахуванням зворотного зв'язку;
- регулярне інформування працівників щодо всіх питань діяльності організації;
- надання допомоги і підтримки підлеглим у реалізації їх цілей, планів і завдань, що відповідають цілям організації;
- мотивація і створення умов для делегування відповідальності і повноважень;
- створення культури інновацій і поліпшень шляхом підтримки ініціатив працівників з удосконалення;
- визнання і заохочення індивідуальних і командних успіхів [44, с. 284-290].

У процесах оновлення системи державного управління, зокрема децентралізації влади, зміни територіального устрою, реформування системи місцевого самоврядування, модернізації служби в органах місцевого самоврядування особливої значимості набуває формування лідерських компетентностей у сільських, селищних, міських голів.

Актуальність управлінського лідерства на державній службі впливає із структурованої складності компетентності сучасного керівника та обов'язкового врахування в ній таких основних груп:

– усвідомлення, розуміння, готовність, бажання, здатність виражати державні інтереси: уміння узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства; висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; професійні знання; володіння теорією управління; уміння оцінювати (національні, регіональні, світові) тенденції суспільного розвитку;

– компетентність щодо стратегії та методології управління: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку виходячи з урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених цілей; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації;

– управлінська компетентність у соціальних питаннях: уміння роз'яснити підлеглим цілі, зміст роботи, залучення їх до участі в розробці стратегії розвитку ОДВ як соціальної мікросистеми; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання, нести за це відповідальність, сприяти підвищенню кваліфікації та професіоналізму підлеглих; почуття суспільно-політичної відповідальності за діяльність власну та очолюваного підрозділу; уміння представляти цілі й цінності підрозділу в ньому самому та за його межами;

– особистісна компетентність: духовність та моральність, воля і громадянська мужність; різностороння й глибока освіченість; уміння розбиратися в людях; здатність до співробітництва та колективної роботи; бажання створювати нове і творчо працювати; володіння інтуїцією, візуалізацією (здатність прогностичного бачення); сила особистого впливу й особистого шарму [44, с. 277].

Лідер – це той, хто усвідомлює, що влада дається іншими, хто готовий прийняти владу, готовий вести і готовий брати за це відповідальність. Саме лідерство-служіння передбачає усвідомлення того, що влада дається іншими і використовується для створення можливостей і альтернатив для тих, кого ведуть, бо люди не хочуть, щоб ними керували, а хочуть, щоб їх вели. І перш, ніж відкрити власне лідерство та стати лідером, здатним вести і надихати інших, майбутній лідер повинен добре попрацювати над формуванням свого характеру, його чеснот.

Найвищою формою лідерства є лідерство-служіння, до якого ми прагнемо перейти як на рівні державних і ринкових інституцій, так і на рівні громад та громадських об'єднань. І тут варто говорити не лише про лідерство-служіння окремих осіб, які очолюють якісь з цих соціальних структур, а про лідерство-служіння для всіх, здатних через відкриття внутрішньої мотивації, особистого бажання та волі рухатися шляхом відкриття себе і служіння громаді та людям, на якому формуються чесноти, що лежать в основі сутності лідерства і закладають його фундамент. Їх наявність породжує довіру до лідера та збільшує його здатність до дії.

Сутність лідерства: великодушність і смиренність, які є в основному чеснотами серця. Великодушність – це прагнення жити повноцінним життям, смиренність – це прагнення любити і жертвувати собою задля інших. Перша народжує високі задуми, а друга направляє ці задуми в русло служіння іншим. Коли лідер служить іншим своїм серцем, розумом і волею, він віднаходить зміст і цінність власного життя. Він відчуває й переживає велич людської гідності та містичну нитку, що зв'язує воедино все людство. Практикувати смирення – означає служити іншим і дозволяти іншим служити тобі. Багато людей через брак смиренності не хочуть, щоб їм служили. Як наслідок, вони не дозволяють іншим реалізувати себе як особистість. Такі чесноти, як великодушність і смирення – це необхідні умови особистісної самореалізації. Великодушність більшою мірою, ніж будь-яка чеснота, спонукає до дії і тому є вищою формою людської надії. Дія – плід надії. Чим сильніша надія, тим вища мета.

Великодушність стимулює надію, дає їй усепоглинаючу силу. Надія скерована на величезне добро попри існуючі труднощі. Великодушність не задовольняється тим, що розпочинає: вона завершує. Чесноти розсудливості, справедливості, мужності й виваженості, які є чеснотами розуму й волі, – це фундаментальні основи лідерства. Розсудливість допомагає приймати правильні рішення, мужність допомагає дотримуватися обраного курсу і не піддаватися різним тискам; виваженість допомагає підкоряти емоції та пристрасті духу і вкласти енергію пристрастей у виконання своєї місії, справедливість дозволяє віддавати кожному належне і входити в серце кожної людини.

Оскільки чеснота – це звичка, набута через практику, то ми можемо стверджувати: лідерами не народжуються – ними стають. Лідери керують людьми не тому, що мають владу, а за допомогою авторитету, що впливає із характеру. Лідерство не залежить від займаної посади. На будь-якому місці особа може бути лідером, якщо вона має авторитет. Розум, воля і серце дозволяють нам робити три речі, важливі для зростання в чеснотах: споглядати чесноту, щоб бачити її внутрішню красу і прагнути її (функція серця); виховати в собі звичку діяти добродібно (функція волі); вправлятися у всіх чеснотах одночасно, зосереджуючи особливу увагу на розсудливості (функції розуму), яка керує всіма чеснотами. За допомогою чеснот лідери досягають зрілості у своїх судженнях, емоціях і вчинках.

Безпомилкові ознаки зрілості – це впевненість у собі й послідовність у діях, відчуття свободи і відповідальності, стан внутрішнього спокою. Зрілість досягається зусиллям волі, що вже є актом лідерства. Зрілість пов'язана з характером, який ми формуємо в собі, а не з темпераментом, який даний нам природою і який ми не можемо змінити. Лідери практикують чесноти передусім для того, щоб стати кращими. Ефективність – лише один із численних наслідків чесноти. Лідери більшою мірою дотримуються етики, заснованої на чесноті, ніж етики, заснованої на правилах. Правила повинні служити чесноті, яка, на відміну від них, завжди має оригінальний, творчий і багатогранний характер.

Лідерство – питання не техніки, а характеру, питання доброчесності. за А. Хавардом, «лідерство – результат вільного вибору і напруженої роботи над собою». При цьому варто керуватися духовним розумом – це те, що ми використовуємо для пошуків та розвитку своїх здібностей, які допомагають нам досягти значущості у цьому світі, заглянути у майбутнє та будувати судження. Завдяки духовному розумові ми можемо мріяти та боротися. Саме він лежить в основі всього, у що ми віримо, та зумовлює вплив наших духовних цінностей на наші дії. Фактично саме він робить нас тими, ким ми є, – людьми. З людяності виникає довіра до лідера, що стає дією, коли він доносить до людей їхню цінність і потенціал так ясно, що це надихає їх на розпізнання в собі потенціалу і цінності (за Стівеном Кові). Тому так важливо лідерам плекати у собі основні чесноти, бо вони дозволяють рухатися до своєї досконалості (разом із цим забезпечуючи рух до своєї зрілості, цілісності і духовності) та формувати особливу властивість, притаманну лише особистості – доброчесність, яка, у результаті використання права вибору, а саме – вибирати робити добро, має соціальний вимір, що забезпечує перспективи не лише власні, а й наших організацій і соціуму вцілому.

«Ми маємо віддавати – давати у світ добро, милосердя, любов... Я бачу кожную професію як служіння. Лікар, вчитель, письменник, робітник і навіть політик – то служіння іншим. Тільки тоді, коли ми віддаємо, стаємо багатшими. Треба формувати в людях розуміння служіння» (Блаженніший Любомир), бо «Служіння людині – першочергове завдання... в соціальній сфері. Перший крок на шляху до здійснення цього завдання – прагнення і зусилля, спрямовані на оновлення свого внутрішнього світу. Навернувшись серцем, людина починає піклуватися про іншу людину... Це допомагає зрозуміти, що ми зобов'язані оздоровлювати інститути, структури й умови життя, які суперечать людській гідності.

Моральна основа будь-якої суспільної дії – це розвиток людської особи, а також визначає норми суспільної діяльності: вона повинна відповідати істинному благу людства і прагнути створити умови, що дозволять кожній

людині реалізувати своє цілісне покликання» (Компендіум соціальної доктрини Церкви, п. 552). Це і буде найкращою перевіркою на наявність лідерства-служіння, що сприятиме формуванню свідомого громадянського суспільства, здатного впливати на позитивні зміни в державі, в якій «Політична спільнота знаходить своє справжнє втілення у відносинах з народом», а «Головна характеристика народу – це участь у спільному житті і спільних цінностях, що слугує підвалиною для духовного і морального сопричастя», де «суспільні цінності не лише зумовлюють, а водночас спрямовують різні прояви культурної сфери, економічних і соціальних інститутів, політичних рухів і режимів, законодавчої системи та інших структур, за допомогою яких суспільство набуває зовнішніх форм і постійно розвивається» (Компендіум соціальної доктрини Церкви, пп. 384-386).

За словами Святішого Отця Папи Франциска, «Серйозне трактування політики на різних рівнях – місцевому, регіональному, національному та світовому – означає підтвердити обов'язок людини, кожної людини, щоб визнати конкретну реальність і цінність свободи вибору, даної їй для пошуку реалізації добра для міста, нації, людства». «У світі було б набагато менше зла, якби всі, хто має владу, зрозуміли, що в їхніх руках прекрасний засіб служити людям» (Любомир Гузар).

Отже, з метою розвитку лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідними є їх навчання за програмами, метою яких є систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових та взаємозв'язку з управлінням персоналом у системі публічної служби; базових понять та сучасних моделей й методів управління персоналом публічної служби, а також використання набутого досвіду з лідерства у досягненні поставлених цілей у державно-управлінській діяльності.

2.2. Проблема розвитку лідерства в публічному управлінні

Для сучасних держав актуальною потребою є формування демократичного лідера у системі публічного управління, здатного успішно вирішувати проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому. Особливо значущим є необхідність удосконалення якісних характеристик управлінської та політичної діяльності лідерів, вибір найефективніших інструментів формування сучасних лідерів в органах публічної влади. Саме від зазначених суб'єктів залежить забезпечення ефективності, легітимності, авторитету, соціальної сили влади та дієвість загальнодержавних управлінських рішень.

З 2019 року діють Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку з питань лідерства та спроможності державної служби (ОЕСР), які визначають, яким чином країни можуть забезпечити, щоб їхні державні служби були здатні вивести державний сектор у майбутнє та відповідали цілям сьогоднішніх соціально-економічних і політичних викликів. Рекомендації включають загальноприйняті принципи, які розроблено Робочою групою з питань державної зайнятості та менеджменту ОЕСР [311]. До 10 ключових компетенцій лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, добросовісність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж та ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС та на рівні країн-членів).

У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслено, що здатність органів публічної влади домогтися від своїх працівників результативності в роботі задля інтересів держави залежить від мотивації, порядності та лідерських якостей службовців зазначених установ [310]. На глибоке переконання дослідників, «завданням відповідних інституцій сфери публічного управління повинна стати підготовка керівників-лідерів, що матимуть можливість реалізовувати інноваційні ідеї. У зазначеному розумінні є необхідність

створення керівників нового типу, які віддані своїй справі та країні, ініціативних, лідерів, що можуть вести за собою колектив однодумців» [218].

Не можна не погодитися з думкою, що «професійне навчання можна вважати успішним, коли знання стають переконаннями, їхній обсяг – ерудицією, навички й уміння – звичкою, розвиваються активність, самостійність, відповідальність, творче мислення й інші якості, необхідні дійсному професіоналові» [3, с. 42].

«Підвищення ролі професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади у процесі реформування державної служби проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів, і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних вимог до кадрів державної служби, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій державної посади» [8, с. 1]. Одним з ключових елементів оцінювання діяльності керівників на державній службі в Україні має стати розвиток лідерства.

Відповідно до цього вони мають демонструвати необхідні лідерські компетенції при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів державної служби, досягати результатів у своєму відомстві, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо. Компетенції лідерства, якими повинен володіти посадовець мають бути частиною оголошення про заміщення вакантної посади роботи, що є частиною процесу добору людських ресурсів. Це дозволить можливим кандидатам оцінити себе і свою діяльність відповідно до критеріїв щодо досвіду роботи, потенціалу щодо лідерства.

Науковці, що опікуються проблемами розвитку лідерства в публічному управлінні, дійшли висновків, що лідерство у прикладному відношенні є складним поняттям, що включає якості, якими повинен володіти лідер (навички оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції) [312], що лідерство у

сучасному світі має відповідати сучасним викликам, які пов'язані з різними зовнішніми факторами, новими трендами та напрямками. Серед таких викликів можна, насамперед, виділити державні реформи у багатьох державах світу [119]. Також вони підкреслюють той факт, що «з метою прогресу лідери публічного сектору мають співпрацювати, іноді ігноруючи традиційні межі, що називають зміною підходу із «прямого» організаційного керівництва на «мережеве» лідерство. Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами – лідерами інших галузей і впливати на людей, які знаходяться за межами їх ієрархії, що потребує нових навичок, відмінних від застарілого лінійного підходу. Мережевий підхід є найбільш ефективним, коли відповідальність між публічним і приватним секторами переплітаються. Це можна назвати спільним лідерством у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін [136].

Підтримуємо точку зору науковців стосовно того, що «управлінське лідерство забезпечує підтримку та розвиток компетентності фахівців за допомогою спеціальних програм удосконалення організаційної культури; досягнення згоди з партнерами та іншими зацікавленими організаціями щодо майбутньої програми проведення організаційних змін; узгодження аспектів, які безпосередньо зачіпають інтереси цих організацій; формування команд та організація навчання командних методів діяльності для представників усіх рівнів управління» [230]. Саме лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати й удосконалювати свою лідерську компетентність. Керівники на державній службі та в органах місцевого самоврядування мають відігравати провідну роль під час реформ, бути її провідниками, лідерами. Якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху. Якщо керівники не приділятимуть належної уваги реформі, то таке ж ставлення до неї буде і у політиків, громадськості [95].

Згідно запропонованих НАДС рекомендацій лідер має відповідати наступним вимогам:

- має навички передбачати події спільно з колегами та підлеглими, розробляти концепцію або стратегію, щодо запобігання різних проблем у майбутньому;

- доводить власні міркування підлеглим та колегам, за для активізації творчого настрою, підвищення працездатності та згуртованості колективу;

- запроваджує власні креативні думки та ідеї за для досягнення спільного результату;

- уявляє повноту спільного розуміння та продовжує накопичувати інформацію з метою реалізації власних навичок та умінь;

- створює у колективі умови за для готовності до змін;

- підтримує рішення підлеглих у прийнятті змін, тим самим маючи вплив на загальне сприйняття із використанням підтримки колективу;

- використовує власні управлінські методи та засоби залежно від ситуації;

- розробляє власні завдання з метою всебічного розвитку працівників, створює різні ситуації за для підвищення досвіду та навичок працівників;

- надає можливість працівникам самим розв'язувати проблеми, не втручаючись в ухвалення рішень;

- сміливо та зважено демонструє власні почуття та переконання, враховуючи думку колективу [24, с. 1077].

Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей, оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. Діяльність керівника зосереджується на виконанні завдання підлеглими, діяльність лідера корегує відносини у групі. Керівнику-лідеру необхідне поєднання якостей лідера (неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, уміння прогнозування, бажання досягати успіху, комунікативні навички тощо) та керівника (формальний авторитет, здібності до аналізу, професійні знання, бажання навчатися). Владні позиції керівника мають посилюватися за рахунок отримання визнання своїх підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей [77].

На підставі проведеного аналізу досвіду різних країн, науковці виділяють загальні тенденції розвитку майбутніх лідерів, що знайшло відображення у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальні тенденції розвитку лідерів у державному управлінні

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнятися від тих, які мають сьогоденні лідери з урахуванням їх відповідальності, функцій і ролі. Важливим є визначення форми публічного сектору в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища
Виявлення та відбір потенційних лідерів	Виявлення та відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у публічному секторі. Якщо держава приділяє більше уваги першому методу, то слід також розглянути питання набору кращих кандидатів для конкуренції з іншими секторами
Заохочення наставництва та навчання	Для підготовки потенційних лідерів в одних країнах створюють спеціалізований інститут розвитку лідерства. Інші країни передбачають основний підхід до лідерства у чинних навчальних програмах і створюють нові навчальні курси для керівників
Постійний розвиток лідерства	Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми з погляду необхідного для розвитку майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення зв'язку між стимулюванням і виконавською дисципліною

Джерело: [136, с. 162].

Відмінні риси керівника-лідера на державній службі:

– здатність усвідомлювати спільні потреби й потреби підлеглого колективу та готовність брати на себе турботу про задоволення потреб підлеглих службовців і розв'язання поточних проблем, які інші члени колективу не можуть перебрати на себе;

– здібність бути організатором спільної діяльності, формувати спільну мету, брати на себе відповідальність за обов'язкове створення адекватних умов для її досягнення; - талант планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного підлеглого державного службовця;

– уміння використовувати думки підлеглих для прийняття оптимальних управлінських рішень;

– хист переконувати усіх підлеглих службовців у важливості й необхідності виконуваної ними роботи;

– чуйність, проникливість, довіра до підлеглих, вміння слухати й організовувати ефективну комунікативну взаємодію;

– готовність відстоювати інтереси підлеглих;

– вміння розуміти труднощі та проблеми окремого співробітника, готовність заступитися за підлеглого в разі несправедливого поводження з ним, здатність до співпереживання;

– здатність виконувати представницьку роль, вміння виражати спільну думку членів колективу, готовність поступитись особистими інтересами заради інтересів колективу, здатність бути представником підлеглого колективу у взаємодії з вищестоящим керівництвом;

– емоційно-психологічний вплив як здатність ефективно й результативно заохочувати співробітників до щоденної професійної діяльності;

– вміння керівника формувати й підтримувати особистий авторитет;

– здатність оптимістичного ставлення до всього та всіх, вміння своїм оптимізмом підтримувати в співробітників віру у власні сили [44].

Одним із зобов'язань, яке взяла на себе Україна відповідно до Угоди, є подальше удосконалення відповідно до стандартів ЄС системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців, тобто оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Тільки фахівці з відповідними навичками та знаннями в сфері державної політики можуть здійснювати процес проведення євроінтеграційних реформ та управління змінами.

Для досягнення зазначеної мети необхідне вирішення наступних пріоритетних завдань:

- створення програм професійного навчання за напрямом «Лідерство» з урахуванням аспектів регіональної специфіки;
- розробка відповідного методичного забезпечення щодо впровадження в освітню діяльність суб'єктів надання освітніх послуг механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців;
- створення системи оцінювання результатів та вдосконалення якості управління з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій;
- інтеграція елементів розвитку лідерського потенціалу державних службовців до стратегій (планів) управління персоналом і навчальних програм.

На базі Української школи урядування за програмою підвищення кваліфікації «Лідерство та технології управління персоналом» у 2020 році пройшли навчання 94 державні службовці, які займають посади державної служби категорії «А», що становить 52% від показника, який було заплановано до виконання на 2020 рік.

При цьому домінуючу роль має відігравати саме освітня складова та оновлення й удосконалення методичних підходів до розвитку лідерського потенціалу державних службовців. Враховуючи те, що основними принципами оновлення Стратегії реформи держуправління є відкритість, інклюзивність та відповідальність, метою формування і розвитку лідерського потенціалу державних службовців є досягнення нової якості та оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління, а також їх взаємодії під час надання публічних послуг громадянам як об'єктам управління.

Реалізація зазначеного принципу на державній службі забезпечується, насамперед, системою професійного розвитку державних службовців, їх підготовка є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи. Підтримуємо дослідників стосовно того, що комплексу знань, який був отриманий в навчальному закладі п'ять або десять років тому, не вистачає, щоб у майбутньому приймати раціональні та конструктивні рішення [228]. У зв'язку із

цим у законодавстві, що регулює сферу професійного розвитку працівників та діяльність державних органів, приділено значну увагу питанням профільного систематичного навчання працівників.

За основу системи підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні обрано європейську модель, згідно з якою підготовка здебільшого проводиться в спеціалізованих закладах освіти – інститутах, академіях, школах, статус яких є вищим від закладів вищої освіти, зокрема університетів (Національна школа державного управління у Франції, Федеральна академія державного управління у Німеччині, Коледж державної служби у Великій Британії).

Основні перспективи розвитку професійного навчання висвітлені в Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р. А саме: створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців; створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців; забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання державних службовців; розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців на засадах прозорості та добросовісної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг; запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги [82].

В Україні з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма була спрямована на розвиток компетенцій лідерства: управління людськими ресурсами, ефективної комунікації, орієнтації на

результат, аналітичного мислення. В усіх регіонах України наявні приклади впроваджених відповідних заходів та програм стосовно розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та на державній службі: Чернігівська область – навчальні семінари з лідерства за програмою залучення та підготовки молоді до служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Закарпатська – Школа молодих лідерів та ін. [96].

Таблиця 2.2.– Приклади впроваджених програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування в регіонах України

Область	Упроваджена програма та захід
Автономна Республіка Крим (м. Севастополь)	Програма «Молодіжне правління»
Волинська	«Школа молодого державного службовця»
Вінницька, Дніпропетровська	Школи кадрового резерву
Донецька	Пілотний проект «Створення Донецької регіональної школи лідерів»
Житомирська міська рада	«Школа місцевого самоврядування»
Закарпатська	Школа молодих лідерів
Київська	Школа лідерів студентського самоврядування
м. Київ	Навчальні семінари з розвитку лідерства при Національній академії державного управління при Президентові України
Луганська	Семінари-тренінги «Розвиток лідерських навичок на публічній службі»
Львівська	Тематичні короткотермінові семінари на теми: «Ефективний менеджмент організацій. Сучасні технології управління персоналом» та «Менеджмент та управлінське лідерство» входять до планів графіків навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та їх кадрового резерву (регіональна програма)
Миколаївська	Школа молодих державних службовців
Рівненська облрада	Конкурс «Краща посадова особа» для працівників органів місцевого самоврядування
Одеська	Постійно діючі засідання круглого столу, тематичні зустрічі, лекції з програм розвитку лідерства на регіональному рівні
Сумська та Чернівецька	«Губернаторський кадровий резерв»

Продовження таблиці 2.2.

Тернопільська	«Школа кадрового резерву» при обласній державній адміністрації та Спілка молодих державних службовців
Харківська	Інструментальні аспекти розвитку деіократичного лідерства, постійно діючі курси підвищення кваліфікації при МІПО НТУ «ХП»
Хмельницька	Тренінги «Лідерство у державному управлінні. Лідерські якості. Самодіагностика» у рамках підвищення кваліфікації для керівників та вперше прийнятих на державну службу
Херсонська	Навчальні семінари з лідерства
Чернігівська	Навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки та залучення молоді до державної служби і служби в органах місцевого самоврядування

Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в управлінській діяльності став 2015 рік, протягом якого прийнятий Закон України «Про державну службу» [60], що визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. Кабінетом Міністрів України від 22 липня 2016 року прийнята постанова № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, й інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі [244].

За підтримки Центру експертизи доброго врядування Ради Європи протягом 2019-2020 років відбулась серія навчань Академії лідерства, присвячена тематиці прикордонного співробітництва – унікальний тренінговий курс, базований на методології «Сучасне лідерство для сучасної місцевої влади», народжений у Великобританії та побудований з використанням новітнього інструментарію та кращих практик муніципального розвитку для керівників органів місцевого самоврядування, щоб допомогти їм стати справжніми неформальними лідерами

своїх громад та команд і разом з ними реалізовувати заплановані зміни та реформи. Поєднуючи з лідерством огляд сучасних інструментів муніципального менеджменту та принципів доброго врядування, курс підкорив собі і такі далекі нам Йорданію та Мальту, і близьку нам Польщу. Ще наприкінці минулого століття урядовці зрозуміли – простого знання інструментів публічного управління замало. Потрібні нові підходи, співпраця, довіра і допомога владі як з боку бізнесу, так і від населення. Потрібні такі представники влади, яким довіряють люди.

Академія лідерства Ради Європи прийшла в Україну у 2011 році. Її «батьками-засновниками» стали Центр експертизи доброго врядування Ради Європи та Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Тренінговий курс з більш як 30 модулів було складено на базі методології «Сучасне лідерство для сучасного місцевого самоврядування» з використанням новітнього інструментарію муніципального менеджменту та найкращих практик країн Європи. муніципальне лідерство однією з базових передумов та джерелом підвищення спроможності органів місцевого самоврядування в процесі започаткування реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

За словами керівника Департаменту демократичного врядування Ради Європи, «справжній лідер – той, кого поважають, оскільки він/вона дослухається до колег, надихає та допомагає їм зростати. В часи децентралізації Україна потребує нової генерації лідерів громад: поважних і водночас шанованих, обізнаних і при цьому готових навчатися, законслухняних, проте відкритих інноваціям та вдосконаленню» [222].

Перші випускники Академії готували свої громади до реформи децентралізації та об'єднання територіальних громад (ОТГ), розробляли стратегічні плани розвитку своїх спільнот, будували нові управлінські відносини на місцях за кращими європейськими лекалами. Завдяки їм слово «реформа» набуло конструктивного й позитивного змісту, оскільки принесло реальні зміни у села, селища та міста, де були небайдужі ініціатори змін, за якими пішли люди.

На думку експертів Академії лідерства Ради Європи, «лідерство – це основа доброго врядування. Лідер управляє відносинами та оточенням так, щоб інші хотіли працювати з ним задля спільної мети. Головне завдання лідерства – розвинути лідерський потенціал інших».

У 2018-2019 роках польський Фонд підтримки місцевої демократії в рамках Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) продовжив з урахуванням польського досвіду реформи поширення в Україні Академії лідерства на сім цільових областей, де працює DOBRE. Отже, представники місцевого самоврядування Дніпропетровської, Івано-Франківської, Кіровоградської, Миколаївської, Тернопільської, Харківської і Херсонської областей отримали змогу пройти цей унікальний курс навчання, отримавши знання, уміння, кращі практики та європейського управлінського досвіду місцевої демократії. Тренінги Академії, базовані на кращих практиках муніципального розвитку, та навчальні візити до польських гмін надали їх учасникам знання та інструменти для забезпечення належного врядування та побудови високоефективних органів місцевого самоврядування.

Знаходячись у самому центрі Європи, Україна продовжує нарощувати свій потенціал разом із сусідніми європейськими країнами. Відкриваються кордони, збільшуються можливості культурного, економічного, фінансового співробітництва та обмінів. Одним із пріоритетів Європейського Союзу є активний розвиток прикордонної і транскордонної співпраці. В свою чергу, Рада Європи напрацювала для європейських країн відповідний інструментарій та методології у даній сфері, які вміщені у Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями та її додаткових протоколах, ратифікованих Україною.

Питання ефективного використання зазначеного інструментарію й можливостей прикордонної співпраці стало у фокусі цілої серії програм Академії лідерства, що були проведені протягом 2019 – 2020 років для представників органів місцевого самоврядування з суміжних областей України, Угорщини,

Польщі та Словаччини. До занять Академії залучаються кращі фахівці та практики прикордонного співробітництва, тренери Ради Європи, представники Мінрегіону, тренери Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». З використанням інноваційних навчально-тренінгових технік було презентовано сучасні підходи до реалізації прикордонного співробітництва та доброго врядування на місцевому рівні, також відбулися візити з обміну досвідом та розробка спільних планів розвитку з урахуванням особливостей та інтересів суміжних регіонів. Учасниками навчання розглянуто виклики, що постають перед прикордонними регіонами, і як ефективне лідерство може допомогти у їх подоланні через сучасні підходи до зміцнення інституційної спроможності громад, посилення співпраці з населенням та неурядовими організаціями, збільшити свої лідерські вміння та навички, навчитися застосуванню відповідного інструментарію Ради Європи, отримати консультативну допомогу у започаткуванні та впровадженні проектів прикордонного співробітництва.

За словами головних міжнародних тренерів Академії лідерства Ради Європи, «Академія лідерства – це незвичайна програма навчання. Вона дозволяє побачити нові можливості, незалежно від того, скільки років досвіду за плечима, і наснажує учасників вірити та діяти. Це зустріч однодумців, які прагнуть кращого для своїх громад, відкриті до обміну досвідом, не бояться подивитися на себе зі сторони, готові переосмислити свої підходи та спробувати щось зробити по-новому. Програма пропонує учасникам передові підходи та практики розвитку динамічних організацій, що спираються на довіру, ефективну комунікацію, постійне навчання і відкритість до змін, надихання та підтримку роботи команд і партнерств, орієнтованих на досягнення значущих для громади результатів як сьогодні, так і у довгостроковій перспективі».

Програма Ради Європи «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування України» та курс Академії лідерства «Етичне лідерство» проводиться для представників Грузії, Молдови та України програмою «U-LEAD з Європою» в рамках проекту «Регіональний фонд Східного партнерства з

питань реформи державного управління». Це здійснюється Німецьким агентством з розвитку (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) на замовлення Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку. Програма Академії лідерства Центру експертизи доброго врядування продовжує діяти в Україні.

Отже, формування нового типу керівників – еліти в державному управлінні України, наділених лідерськими якостями, необхідно здійснювати з урахуванням сучасного світового та, зокрема, європейського досвіду. В Україні є всі підстави сподіватися, що державна служба та служба в органах місцевого самоврядування буде забезпечена кваліфікованими та професійними лідерами, які володіють громадянськими компетентностями та здатні успішно реалізувати реформи та модернізацію Української держави [86; 95].

2.3. Інструменти формування та розвитку лідерства в органах публічної влади

Якість проведених реформ на публічній службі більшою мірою залежатиме від кваліфікації працівників, зокрема, керівників. Сучасні виклики змінюють вимоги до їхньої кваліфікації. Тепер, окрім професійних та особистісних якостей, керівник публічної служби повинен бути лідером, критично мислити, уміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим. Важливо також набути лідерам/публічним службовцям уміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо).

Ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління, що зумовлює підвищення інтересу до психолого-педагогічних аспектів управління. Багато галузей психолого-педагогічної науки стали більш продуктивно розробляти концептуальні аспекти сутності та змісту формування та розвитку лідерства. Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства:

- підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- зростання ролі цінностей;
- високий темп суспільних та економічних змін;
- зміна характеру праці [210, с. 57].

Суть лідерства полягає в тому, що лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег, щоб і вони потребували змін. Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання. На глибоке переконання авторів, підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками: 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості; 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера. Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує лідерський потенціал особистості.

На думку авторського колектива на чолі з Ю. Ковбасюком, «складовими лідерського потенціалу керівника-професіонала, виступають:

- компетентність: досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми;

- особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність;
- здібності: інтелект, пам'ять, творчі здібності;
- установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети сучасного управлінця в роботі з підлеглими, у процесі сприймання та передавання інформації, прийняття рішень [44, с. 280].

В. Михайличенко, на основі результатів численних досліджень, з цієї проблеми виділено наступні підходи до висування в позицію лідера-керівника, які є основою його моделі і мають стати методологічною базою формування та розвитку лідерського потенціалу під час навчання у ЗВО. Потенціал лідера охарактеризований автором через сукупність ознак, об'єднаних у групи, що відображають специфіку організаційного керівництва та його структуру. Це такі характеристики: *особистісно-рефлексивний компонент*: знання самого себе, рефлексія своїх лідерських здібностей та якостей, самоцінка; *самоефективність*, здатність до самовдосконалення; *когнітивно-професійний компонент*: пізнавальна, когнітивна, професійна, соціально-психологічна компетентність, включаючи знання вимог до сучасного лідера; *ціннісно-мотиваційний компонент*: усвідомлення своїх цінностей, мотивів, переконань, знання цінностей групи та орієнтація на них; *поведінковий чи організаційно-управлінський компонент*, що відображає цілеспрямовану поведінку лідера, пов'язану зі специфікою діяльності групи та спрямовану на її успішне виконання, включаючи постановку цілей, знання стратегії та тактики їх досягнення, міжособистісну та рольову взаємодію; *емоційний компонент*: емоційно-вольова сфера, емоційна зрілість, емпатія та толерантність у спілкуванні, стресостійкість; *комунікативний*: навички міжособистісного спілкування, взаємодії, впливу лідера на своїх послідовників та послідовників на лідера [180].

Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна бути затверджена на законодавчому рівні, де було б чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських

компетентностей посадових осіб органів державної влади. Створення ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу державних службовців з боку держави є необхідною умовою реалізації реформи публічного управління на місцях. Покращенню та розвитку лідерського потенціалу на державній службі могли б також сприяти залучення державних службовців до пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем організації, можливості мобільності та запозичення нового досвіду в оцінці та прийнятті управлінських рішень.

Схематично це можна відобразити наступним чином:



Рисунок 4.2. – Стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців

Враховуючи зазначене, держава повинна створити всі умови для покращення розвитку лідерських якостей державних службовців та визначати ефективні інструменти впливу для створення продуктивного середовища на державній службі.

Основними стратегічними напрямками розвитку лідерського потенціалу управлінських кадрів треба визначити:

– забезпечення органів влади кваліфікованим керівним персоналом, здатним здійснювати реалізацію покладених на ці органи завдань з формування чи впровадження державної політики;

- удосконалення системи професійної підготовки державних службовців, заснованої на компетентнісному підході до відбору персоналу для забезпечення сфери публічного управління професійними кадрами;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу на державному рівні та впровадження його в практику діяльності органів публічного управління.

Також потрібно:

- здійснювати системне визначення та періодичний перегляд навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення належного їх поєднання з урахуванням зміни характеру роботи на державній службі;

- узгодження процесів управління людьми з визначеними навичками та компетенціями;

- розвиток необхідних навичок та компетенцій шляхом створення відповідного механізму розвитку лідерського потенціалу;

- створення культури навчання та середовища державній службі;

- оцінку, нагородження та визнання результативності, таланту та ініціативи.

У процесі формування механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців було враховано основні положення щодо механізмів державного управління та їх практичне значення, як одного з важливих структурних елементів функціонування системи органів публічного управління України. Зазначений механізм також створено відповідно до основних принципів стратегічно-інтегративного підходу:

- інтеграції та синергетичного зв'язку особистісної стратегії державного службовця (індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку) зі стратегією державного органу (органу виконавчої влади);

- трансформації цінностей та зразків поведінки державних службовців-лідерів в особистісні цінності та поведінку під час виконання встановлених завдань;

– актуалізації ключових компетентностей державного службовця у ефективній професійній діяльності.

У статті 7 Закону України «Про державну службу» (Закон) зазначено, що кожний державний службовець має право на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу. У статті 4 Закону визначено один із принципів: професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [60].

Саме тому автори обрали п'ять основних напрямків розвитку особистості людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

1. Розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

2. Розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

3. Розвиток креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

4. Розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

5. Формування здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться у процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу [210, с. 59].

Другим важливим напрямком формування лідерського потенціалу є розвиток здібностей до міжособистісної взаємодії, що має такі складові:

1. Розвиток комунікативної компетентності. Тренінг комунікативної компетентності дозволяє дізнатися, які існують бар'єри в спілкуванні між людьми; види драм спілкування і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь.

2. Формування конфліктологічної культури. Конфлікти є обов'язковою стороною будь-якої людської взаємодії. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно вирішувати, є обов'язковими для будь-якого лідера.

3. Розвиток риторичної культури лідера. Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації.

4. Розвиток навичок побудови команди.

5. Розвиток ділової етики лідера.

Розвиток здібностей до міжособистісної взаємодії можливо формувати за допомогою тренінгових технологій. Історико-теоретичний аналіз групових форм і методів роботи, зокрема тренінгових, показав, що тренінги походять від суспільної природи людського буття, історичних закономірностей тяжіння людей до групової інтеграції, а також філософських уявлень про постійну мінливість світу і людини, прагнення еволюційного розвитку, удосконалення і прогресу. Численні визначення сутності тренінгу, його змісту, цілей, функцій,

закономірностей, механізмів, стадій та принципів проведення переважно сфокусовано на змінах й розвитку людини в особистісному і професійному сенсі.

Тренінг дає можливість реалізувати необхідні психологічні умови розвитку професійної та особистісної самосвідомості людини, актуалізувати її ресурси, змінити поведінку, ставлення до світу та інших людей. Існують різні групи тренінгів, наприклад, сенситивний, комунікативний, мотиваційний, креативний, особистісного росту та ін. У таблиці 2.2 розкрито розвиток особистісних якостей під час проведення різних видів тренінгів.

Таблиця 2.2. – Розвиток особистісних якостей під час проведення різних видів тренінгів

№ п/п	Види тренінгів	Особистісні якості, сміння та навички
1.	Комунікації	Комунікативні навички, товариськість, уміння справляти враження, соціальна активність
2.	Презентації	Навички самопрезентації, впевненість у собі, ораторські здібності, комунікативні уміння
3.	Особистісного росту	Самоусвідомлення, впевненість у собі, розвиток здібностей до самообілізації та самоактуалізації вольових і емоційно-мотиваційних ресурсів в умовах конфлікту
4.	Управління часом (тайм-менеджмент)	Розвиток внутрішнього відчуття часу, навичок планування часу, розставляння пріоритетів, визначення основних втрат часу та методів їх скорочення
5.	Стрес-менедж-Менту	Внутрішні установки та комунікативні уміння
6.	Розвитку лідерських якостей	Лідерські якості, впевнена та компетентна поведінка в різних життєвих ситуаціях, освоєння методів дії на людей, підвищення усвідомленості в управлінні своїм життям
7.	Управління	Навички розподілу обов'язків, делегування повноважень, стиль керівництва, навички керівництва людськими ресурсами, творче управлінське мислення, нестандартна поведінка в складних ситуаціях, навички управління конфліктами, стратегічне бачення ситуації
8.	Поведінки в конфліктних ситуаціях	Стиль поведінки в складних, напружених, конфліктних ситуаціях, навички розв'язання міжособистісних конфліктів
9.	Емоційної саморегуляції	Вміння управляти власними емоціями, саморозуміння, навички контролю експресії в спілкуванні

Джерело: [207, с. 36].

Тренінг комунікативної компетентності дозволяє дізнатися, які існують бар'єри в спілкуванні між людьми; види драм спілкування і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь. Тренінг розвитку конфліктологічної культури дозволить отримати знання щодо конфліктогенів в процесі ділового спілкування, стратегій конфліктної взаємодії, деструктивних стилів поведінки, що провокують конфліктні ситуації; навчитися будувати карту конфлікту; ознайомитися з техніками ефективного спілкування в конфлікті; правилами контролю над емоціями; здобути уміння по врегулюванню конфлікту. Тренінг розвитку риторичної культури дозволить учасникам отримати знання про психологічні основи побудови особистістю іміджу в професійній сфері, прийомах самоподачі в професійному спілкуванні. Учасники навчатимуться використовувати прийоми вербальної самоподачі в професійному спілкуванні і розробляти ефектні і ефективні виступи. Тренінг з розвитку побудови команди дозволить відповісти на запитання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти? Тренінг також дозволить вивчити особливості комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді. Тренінг з розвитку ділової етики лідера дозволяє лідерові усвідомити свої особисті моральні принципи і правила організації, а також проаналізувати їх вплив на успішність результатів діяльності [210, с. 60].

Отже, використання тренінгових технологій у процесі навчання сприяє розвитку потенціалу лідерів цих сфер суспільного життя, зокрема, сучасних демократичних лідерів для місцевого самоврядування. Добре себе зарекомендували такі сучасні методи навчання лідерів публічної служби:

- 1) фокус-групи (їхньою перевагою є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій);

2) інтерв'ю перед камерою (такий метод дає змогу справити та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, навчитися відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо);

3) тренінги (це ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання);

4) рольові ігри (ефективний динамічний метод навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взяту із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати);

5) спільні дискусії (найкраще їх проводити з різними зацікавленими експертами, це дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набути умінь приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо);

б) міні-лекції (в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання).

Щодо інноваційних методів навчання керівників різних рівнів публічної служби пропонуємо використовувати фокус-групи; інтерв'ю перед камерою; тренінги; рольові ігри; спільні дискусії; міні-лекції. Усі вони повинні ґрунтуватися на сучасних концепціях лідерства [164, с. 90].

Нами було розроблено програму «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності», яка містила такі напрями: лідерство, публічне управління та адміністрування, управління персоналом в органах місцевого самоврядування, та командна робота та взаємодія, лідерство, прийняття ефективних рішень, стратегічне управління, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, управління змінами. Опис *Загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності»* наведено у Додатку 1.

РОЗДІЛ 3 КУЛЬТУРА ТА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Культура в системі управління державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Держава – відповідним чином організована суспільна структура, здатна здійснювати найвищий контроль над деякими аспектами поведінки людей на певній території з метою підтримувати лад у даному суспільстві. Події та зміни, що в останні роки відбуваються в Європі і світі, зокрема, етнічні конфлікти, радикальний націоналізм, глобальні загрози, розвиток нових інформаційних і комунікаційних технологій, екологічні проблеми, міграція населення, недовіра до традиційних політичних інститутів, форм правління і політичних лідерів та ін., загострюють проблеми розуміння, сприйняття і реалізації демократичної моделі громадянства. Ці та інші зміни обумовлюють необхідність формування нового типу громадянина: не лише освіченого, але й активного, здатного брати участь у житті суспільства, країни, всього світу та нести відповідальність за свої вчинки, дії і рішення.

Відтак об'єктивно необхідним стає формування та розвиток громадянських компетентностей як динамічної системи знань, розуміння, суджень, умінь, навичок, здатностей та особистісних якостей, що у своїй сукупності дають можливість людині ефективно діяти в умовах громадянського суспільства, реалізовувати демократичні права і свободи та сприяти вільному, гармонійному розвитку особистості. Це вимагає системної роботи всього суспільства – органів державної влади, громадських організацій, сім'ї, навчальних закладів, інших соціальних інститутів.

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, яка являє собою особливий культурний інститут. Державні службовці, є особливою соціально-професійною групою, яка відповідає за управління в державі, втілює в життя регламентуючі норми для зміцнення порядку в суспільстві. До цієї групи

належать представники різних професій з властивими їм професійними навичками, менталітетом та культурою.

Державна служба – це одна з багатьох професій, для якої потрібні професійні навички, вміння та знання, переконання, спеціальна освіта службовців. Виконання державними службовцями завдань і функцій держави на професійній основі має супроводжуватися сталістю та стабільністю службових відносин, бездоганністю та ефективністю управлінської діяльності, її незалежністю від можливих політичних змін.

Державна служба – це робота державних службовців, яка є постійним видом трудової професійної діяльності, оплачується з державного (або місцевого) бюджету і передбачає виконання повноважень органів державної влади чи місцевого самоврядування. Закон України «Про державну службу» також тлумачить державну службу як професійну діяльність, пов'язану із виконанням завдань і функцій держави. У цьому визначенні можна виокремити такі аспекти:

- державна служба являє собою професійну діяльність, яка пов'язана з виконанням посадових повноважень як основного й єдиного виду діяльності, за який офіційно сплачується заробітна плата;

- у межах здійснюваної професійної діяльності забезпечується виконання чи реалізація завдань та функцій держави;

- професійна діяльність державного службовця спрямована на забезпечення функціонування органів державної влади та/чи місцевого самоврядування;

- така діяльність передбачає виконання нормативно визначених посадових обов'язків і повноважень державним службовцем, що визначає особистісний аспект поняття державної служби;

- така діяльність вимагає наявності необхідної кваліфікації.

Державна служба як правовий інститут регулює організацію та діяльність усіх державних службовців, які на професійному рівні виконують завдання й функції держави та введені (призначені, обрані) до структури державного органу чи його апарату на рівні держави, на регіональному рівні, на рівні органів

місцевого самоврядування. Державна служба – це системний правовий інститут, який включає правові норми різних галузей права.

Системність інституту державної служби полягає в тому, що він:

- спрямований на реалізацію цілей, завдань і функцій державної служби,
- залучає велику кількість правових норм інших галузей права (трудового, адміністративного, конституційного тощо);
- складається з окремих, досить відособлених підінститутів;
- має власну законодавчу базу, яка є визначальною для всього інституту, тощо.

Інститут державної служби можна поділити на такі складові:

- 1) інститут принципів державної служби;
- 2) інститут правового статусу державного службовця;
- 3) інститут державно-службових відносин;
- 4) інститут етики державного службовця;
- 5) інститут державної дисципліни;
- 6) інститут підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- 7) інститут управління державною службою та інші.

В Законі України «Про державну службу» (Стаття 4) проголошуються основні принципи державної служби нашої країни:

- верховенства права;
- законності;
- професіоналізму;
- патріотизму;
- добросовісності;
- ефективності;
- забезпечення рівного доступу до державної служби;
- політичної неупередженості;
- прозорості;
- стабільності [59].

Державний службовець служить народові, але через державну організацію. Лояльність до демократично обраної, легітимної влади є невід'ємною складовою феномену служіння чиновників народові. Ідея служіння всьому народу повинна бути поєднана з принципом пріоритету прав та свобод людини і громадянина. Служіння народу має зважувати на необхідність дослуховуватися до інтересів груп населення, які представляють меншість у суспільстві, до потреб кожного громадянина. Між правами і свободами громадянина та правами і свободами «колективного громадянина» (суспільства, держави) існують відносини координації, а не субординації; ці права однаково важливі для існування соціуму. Відданість ідеї служіння суспільству виявляється й у діяльності держави в цілому, й в діях окремих працівників.

Державно-управлінська діяльність пов'язана з владними повноваженнями, до представників державного управління висуваються підвищені моральні вимоги. Контроль за дотриманням етичних вимог у державному управлінні має здійснюватися на етапах відбору людей на державну службу – тут відслідковуються певні загальнолюдські моральні якості кандидата на посаду, які необхідні для належного виконання професійних обов'язків; на етапах проходження професійної діяльності – оцінюється дотримання норм етики державного службовця.

Професійна поведінка державних службовців повинна ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма. Нині обговоренню підлягають не лише ціннісні настанови державного управління, а й реально діючі орієнтації та мотивації державних службовців.

Мотивація – це процес психічної регуляції, що впливає на напрям діяльності і кількість енергії, яка мобілізується для її виконання. Вона тісно пов'язана з потребами людини, оскільки з'являється при виникненні потреби, недоліку в будь-чому. Мотивація є початковим етапом психічної і фізичної активності. У психолого-педагогічній літературі досить ґрунтовно висвітлено питання мотивації діяльності людини, але термін «мотив» не набув однозначного

тлумачення. Мотив – це спонукання до діяльності, в якій відбивається наявність у людській психіці якоїсь готовності, що направляє до певної мети [27]. Неповажливе, грубе або байдуже ставлення представників влади до громадян, незнання справжніх потреб громадян є свідченням відірваності державних службовців від народу та відсутності у них мотивації на служіння суспільному благу. Якщо служіння не є значимим для державних службовців, воно не може стати для них мотивом праці, предметом вольових зусиль.

Мотивувати діяльність державних службовців на досягнення суспільних цінностей, гармонізувати й узгоджувати приватні та суспільні інтереси здатні відчуття співгромадянськості з іншими представниками суспільства, усвідомлення себе як частини соціуму, патріотизм. Пошук шляхів стимулювання мотивації до добросовісної праці – один із перспективних шляхів розвитку державного управління України.

Цінностями демократично орієнтованої державної служби є солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повага до неї тощо. Цінності – джерело мотивації діяльності персоналу. Це те, що особливо важливо для людини (принципи свободи, відкритості, демократії, ідеї служіння людям, державі, можливість реалізації себе чи своїх прагнень, отримання влади, статусу, матеріального успіху, соціальний захист тощо). Ціннісні орієнтири багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку і результати роботи організації. Цінності працівників значною мірою впливають на ціннісні орієнтири організації, її культуру. І навпаки: ціннісні орієнтири організації, її культура впливають на якісний склад персоналу, його поведінку, ставлення до роботи, норми діяльності. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Сама державна служба об'єднана єдиною метою, цінностями і принципами діяльності. Її принципи – ідеологія – загальні правила для всіх. Вони впливають на формування культури службовців, іміджу державних органів. В умовах реформування системи управління важливого значення набуває процес усвідомлення та прийняття всіма державними службовцями спільних принципів,

цінностей і норм державної служби. Їх професіоналізм, компетентність, моральні принципи мають встворювати умови для найефективнішого її впливу на реальне життя громадян. Для України ця проблема набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має забезпечити вихід її народу на загальноцивілізований шлях розвитку. Культура державної служби несе особливе навантаження у тих елементах державної управлінської системи, які мають законно забезпечену можливість вирішального впливу на життєдіяльність суспільства.

Особлива роль при цьому відводиться системі освіти, яка здатна не лише окреслювати імперативи розвитку демократичних цінностей особистості, а й за допомогою всіх наявних у цій системі засобів реалізовувати довготривалу перспективу щодо створення громадянина «нового типу» – спроможного ефективно діяти в змінних умовах демократичного суспільства [34, с. 5-6]. Культура фахівця розвивається через практичний досвід, але інтелектуальні засоби професіоналізму формуються освітою, головна мета якої досягнення професійної майстерності. Це поняття включає: по-перше широкий інформаційний кругозір з обраної спеціальності; по-друге, аналітичний склад мислення; по-третє, знання загальних законів.

Загальне зростання інформаційності в суспільстві вимагає постійного підняття культурного рівня спілкування державних службовців. Культура кожного державного службовця визначається об'єктивними умовами виховання та суб'єктивними мотиваціями, адаптацією до вимог відповідної державної інституції. На культуру державних службовців впливають соціальні ідеї та ціннісні орієнтації, висока професійна кваліфікація, високий рівень політичної культури, глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування, знання техніки сучасного державного адміністрування та теорії державного управління.

З погляду культурного інституту державна служба виступає як механізм послідовної розробки, створення, закріплення та трансляції духовних цінностей, соціально-культурного обслуговування людей. Він означає сукупність

культурних норм, що регулюють однорідні суспільні відносини, які формуються в процесі організації та розвитку системи державної служби, регулюють діяльність і поведінку людей у сфері праці та охоплюють усі суттєві моменти як регулювання певної сфери, так і впливу цієї сфери на інші. Головна функція цього інституту полягає в забезпеченні цілісного, закінченого регулювання культурних відносин у будь-якій сфері суспільних відносин, адже культурний інститут державної служби акумулює в собі такі складові культури державної служби: правову, інформаційну, управлінську, організаційну, політичну, професійну, етичну, естетичну, педагогічну культуру.

На посилення демократичних процесів у державі, в державному управлінні впливає демократизація державного службовця як громадянина. Культивування та підтримка у представників державного управління громадянських чеснот стає одним із шляхів демократизації та підвищення здатності влади співпрацювати з громадянським суспільством.

Громадянськість – світоглядно-психологічний стан, що характеризує людину як представника держави, як представника громадянського суспільства та як патріота. Громадянин – державна людина, яка відчуває себе громадянином конкретної держави і є:

А. Законослухняною, тобто дотримується існуючих у суспільстві норм та імперативів, визнає та шанує суспільні авторитети, виконує обов'язки, покладені громадою.

Б. Лояльною, тобто визнає та доброзичливо ставиться до чинних законів, установленної влади, погоджується перебувати в “правовому полі”, дотримуватися вимог законів.

Громадянин – представник громадянського суспільства, який має особистісну самосвідомість, розвинуту потребу в реалізації власних прав, свобод, повноважень, здатність:

А. Розрізняти державне (формальне) та безпосередньо людське;

Б. Відчувати власну гідність у стосунках з державою та шанувати гідність інших;

В. Вимагати від держави виконання її функцій, готовність і вміння домагатися дотримання власних прав.

Громадянин – патріот, що дотримується суспільного та моральнісного принципу патріотизму. Усвідомлення державними службовцями себе як носіїв громадянськості розширює можливості збалансування в державно-управлінській діяльності суспільних інтересів із інтересами особистими та груповими. Патріотизм характеризує ставлення людей до своєї батьківщини (країни) та виявляється у певному образі дій, складному комплексі почуттів, що звичайно називають любов'ю до батьківщини. Державні службовці є представниками держави, яка впорядковує, здійснює управління життям країни, представляє її інтереси на міжнародному терені. Тому тут патріотизм виходить на рівень державного патріотизму, а державні службовці виявляються «двічі патріотами» – за «велінням серця» та за обов'язком, тобто постають як: особи, що люблять свою Вітчизну, та як професіонали, що представляють інтереси та діють на користь країни, яку унаочнює держава.

Моральність має стати необхідним атрибутом ефективної влади і, водночас, запорукою її ефективності. Професіоналізм особистості – якісна особливість суб'єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійних та ділових якостей, характеризує ціннісні орієнтації та мотивацію, що направлені на виконання соціального призначення професії та на розвиток спеціаліста. Моральні якості державного службовця, дотримання ним норм професійної етики, його репутація мають стати одними із провідних елементів його професійної придатності.

Професійна відповідальність – тримання відповіді за дійсність специфічних професійних норм, що регулюють поведінку суб'єкта діяльності, які, як правило, є нормами професійної етики. Професійна етика – це етика відповідальності. Повага – таке ставлення до людини, в якому практично визнається цінність та гідність особи. У взаємодіях між державними службовцями та громадянами повага конкретизується зокрема:

– у доброзичливості, готовність взяти участь у вирішенні справ громадянина, схильності до взаємодопомоги та співробітництва;

– у ввічливості та коректності у ставленні до людини (відсутності демонстрації надмірної зайнятості; уважному слуханні та вмінні почути; наданні людині можливості висловити свою точку зору; чіткому, короткому, послідовному, коректному викладенні інформації; аргументації, що орієнтована на особливості сприйняття людини);

– у точності (пунктуальності, точних формулюваннях, вчасності надання відповідей та послуг, виконанні рішення у строки, дотриманні слова) тощо.

Поряд з цим повага до громадян у працівників має поєднуватися з самоповагою, що виражається у вмінні протистояти адміністративному та побутовому хамству. Професійна честь налаштовує професіоналів на чутливе ставлення до власної поведінки та дій колег.

Толерантність – морально-психологічна установка особи на сприйняття іншої людини в її інакшості, визнання за цією людиною права на самобуття існування; утримання від агресії та терпимість до ідей, звичок, норм поведінки, які не подобаються або викликають неприязнь. Декларація й відстоювання принципу толерантності як етичного професійного принципу, як етичної вимоги активізуватиме зусилля державних службовців на пошуки взаємної згоди задля влаштування гармонічного, орієнтованого на цінності демократії суспільного життя.

Професійна честь – оцінка значимості, зовнішнє суспільне визнання дій та здобутків людини як представника професії, що виявляється в суспільному авторитеті. Вираз «професійна честь державного службовця» фіксує, що у набутках державних службовців кожен її представник має свою частку, та його особа оцінюється з точки зору належності до професії «державний службовець».

Гордість власною незаангажованістю, об'єктивністю, компетентністю, розумінням державних інтересів можуть вигідно вирізняти державних службовців від парламентарів та представників громадськості.

Професійна гідність – самооцінка індивідом своєї професійної діяльності, внутрішня впевненість в власній цінності як професіонала, почуття самоповаги до власних надбань. Мати професійну гідність означає оцінювати себе як гідного свого призначення.

Професійна гідність це:

- Оцінка конкретним державним службовцем свого місця в професії.
- Вимога державного службовця до оточуючих поважати його як професіонала.

За А. Коні, «служіння лише тоді буде корисним, коли в нього буде привнесена сувора моральна дисципліна, коли інтереси суспільства і людської гідності будуть захищатися з однаковою чуйністю і ретельністю» [242].

Культура кожного державного службовця визначається об'єктивними умовами виховання та суб'єктивними мотиваціями, адаптацією до вимог відповідної державної інституції. На культуру державних службовців впливають соціальні ідеї та ціннісні орієнтації, притаманні даній соціально-економічній структурі.

Експерти з організаційної культури значною мірою підкреслюють вирішальну роль лідерства у створенні та підтримці культури (Khademian, 2002; Schein, 1992; Trice and Beyer, 1993). Лідери створюють культуру в нових організаціях та втілюють і передають її в існуючих організаціях. Вони також можуть об'єднувати культури в організаціях, які мають кілька культур, шляхом підписання консенсусу. Ці різні ролі важливі, тому що їх можуть грати різні типи лідерів. Наприклад, багаторічний член організації найчастіше відіграє найважливішу роль у втіленні та передачі існуючих культур. Тим не менш, лідери високопродуктивних організацій, як правило, прагнуть до покращення культури, навіть якщо організація вже працює добре (Kotter and Heskett, 1992). Концепції і ситуації, які обговорювалися раніше, представляють виклики для лідерства. Покращення культури передбачає розуміння її природи, оцінювання її у своєї організації, уміння мати справи, якщо необхідно, з декількома субкультурами, їх розуміння в організації та використання цих форм задля

сприяння змінам. Лідери та їх команди можуть використовувати різні методи та стратегії, щоб управляти розвитком ефективної культури:

1. Чітко зазначати, що саме лідери відслідковують, ігнорують, вимірюють або контролюють. Наприклад, команда лідера може оголосити, що значна частка оцінок та бонусів кожного менеджера залежатиме від того, наскільки продуктивно він займався розвитком навичок своїх підлеглих.

2. Реагувати на критичні інциденти та організаційні кризи таким чином, щоб надсилати відповідні культурні повідомлення. Криза дає лідерам можливість демонструвати силу духу, прихильність членам організації та інші цінності та базові положення.

3. Практикувати обдумані шаблони поведінки для наслідування, проводити навчання та тренування. Лідери можуть демонструвати, розповідати і заохочувати цінності та поведінку, які вони воліли б бачити у працівників.

4. Встановити ефективні критерії винагородження та підвищення статусу працівників з метою їх відбору та просування, а також звільнення чи покарання.

5. Координувати через культурні повідомлення організаційні проекти та структури. Без належної структурної переробки лідерські зразки для наслідування та коучинг щодо нових підходів та цінностей можуть випаровуватися, перетворюючись на порожню риторику та рисування (Golembiewski, 1985).

6. Координувати через культурні повідомлення організаційні системи та процедури. Системи та процедури – такі, як технологічні системи, типові вимоги до звітування, оцінювання продуктивності та групові наради – надають цінну інформацію про важливі цінності та основні переконання.

7. Розробляти фізичні простори, включаючи фасади та будівлі, для трансляції певної культури. З дослідження Goodsell (1977) можна дізнатись про деякі аспекти фізичної обстановки та простору, які можуть передавати культурологічну інформацію про публічні установи.

8. Використовувати розповіді про події та людей. Лідери також можуть використовувати історії та уроки минулих подій і людей як спосіб просування цінностей та настанов.

9. Розробити формальний виклад філософії і переконань організації, її кредо. Формальне кредо та констатація цінностей просувають, активізують цінності організації, а з іншого боку – зобов'язують організацію до їх дотримання.

10. Ставитись до лідерства у культурі як до комплексної організаційної зміни. Команда лідера має ставитись до розробки ефективної організаційної культури точно так, як вона відноситься до будь-якої іншої важливої, впливової ініціативи [171, с. 18-19].

Визначення «корпоративна культура» увійшло в практику управління персоналом у 20-х роках минулого століття, коли виникла необхідність формування сприятливих взаємовідносин працівників всередині великих компаній (корпорацій). Формування корпоративної культури тоді передбачало створення для персоналу компаній таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно, а ефективність його трудової діяльності зростала. Зараз корпоративну культуру визначають як певну ідеологію чи систему традиційних взаємин (постійних заходів), які розділяє кожен працівник організації щодо зовнішнього оточення і внутрішнього середовища [147, с. 78-84]. Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов'язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії [16, с. 43].

Формуванню та розвитку корпоративної культури присвячено наукові роботи Т. Беляк, Л. Дроб'язко, І. Новак, О. Тарасової, Н. Щербак, Н. Фіщук та інших дослідників. Корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом та забезпечення результативності й ефективності

діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій та закладів вищої освіти. Спільним серед науковців у розумінні поняття корпоративної культури є те, що її розглядають як систему (сукупність) цінностей і норм поведінки персоналу для досягнення цілей підприємства, установи, організації [166, с. 121].

Корпоративна культура державних службовців – це сукупність загальноприйнятих цінностей, переконань, норм і правил поведінки, етики і ділового етикету державних службовців, визначена відповідно до принципів державної служби, місії і цілей державних органів на засадах лідерства, гуманізму, поваги, толерантності та соціального діалогу для забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, формування її позитивного іміджу, забезпечення довіри суспільства до державної служби та сприяння самореалізації та саморозвитку державних службовців [166, с. 122].

Принципами корпоративної культури службовців і посадових осіб місцевого самоврядування виступають:

- високий корпоративний дух і постійна робота над його зміцненням;
- пошана та відсутність бар'єрів у відносинах керівництва і співробітників;
- заохочення ініціативи та прагнення до самовдосконалення, а також дотримання етичних норм корпоративної поведінки;
- дотримання норм ділової етики;
- формування й підтримка позитивного іміджу органів місцевого самоврядування;
- формування та розвиток корпоративного стилю;
- соціальна відповідальність;
- орієнтація на надання якісних адміністративних (муніципальних) послуг громадянам і забезпечення сталого місцевого розвитку тощо [248].

Переважає більшість (62,0%) опитаних державних службовців центральних органів виконавчої влади віднесла корпоративну культуру державного органу, в

якому вони працюють до такої, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. В той же час 20,3% опитаних вважають, що корпоративна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Більше половини (57,5%) опитаних державних службовців місцевих органів влади віднесла корпоративну культуру державного органу, в якому вони працюють до такої, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. В той же час майже кожен шостий опитаний (15,4%) вважає, що корпоративна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Більш старші за віком та більш досвідчені опитані краще оцінили стан організаційної культури в своєму державному органі. Також держслужбовці категорії «Б» надали більш позитивні оцінки ніж працівники категорії «В».

У таблиці 3.1 надано відповіді державних службовців центральних органів виконавчої влади на запитання: «Як би Ви загалом оцінили організаційну (корпоративну) культуру у Вашому державному органі?».

Таблиця 3.1. – Розподіл відповідей респондентів серед опитаних державних службовців центральних органів виконавчої влади

А. Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів)			Б. Дуже токсична (призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку)	
Повністю згоден з твердженням А	Скоріше, згоден з твердженням А	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням Б	Повністю згоден з твердженням Б
32,8	29,2	17,7	11,2	9,1
62,0			20,3	

Джерело: [53].

Організаційна культура завжди присутня в будь-якій організації, бо вона зароджується разом з організацією, розвивається і зникає разом з нею. Створює організаційну культуру, як правило, формальний лідер (керівництво), але її носієм є весь персонал. Організаторами роботи з формування та розвитку

організаційної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Сильна і розвинута організаційна культура є необхідною умовою самореалізації працівників, та, як наслідок, їх потенціалу. Формами існування та внутрішнього прояву організаційної культури виступають:

- вертикальні (між ієрархічними ланками управління) і горизонтальні (між працівниками з однаковим статусом) зв'язки;
- обіг інформаційних потоків;
- стилі управління;
- розвиток працівника і мотивація.

Щодо зовнішніх проявів організаційної культури працівників, то практика її упровадження визначає такі основні моменти, які впливають на оточення і споживачів послуг, а згодом формують стійке уявлення (стереотип) щодо установи та якості її роботи:

- усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації;
- ціннісні орієнтири і норми поведінки;
- комунікативна система із зовнішнім оточенням і мова спілкування із споживачами послуг;
- трудова та ділова етика персоналу і робочий час;
- віра у місію організації, ідеал чи традиційне ставлення до нього.

Якщо культура, за визначенням німецького філософа Е. Канта, виражає здатність людини ставити мету, то культура праці – неодмінна умова успішного здійснення мети. Метою адміністративної реформи, як відомо, є створення ефективної системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвинутої правової держави з високим рівнем життя. Виходячи з цього можна сказати, що реформування державної служби як культурного інституту є важливою умовою підвищення ефективності функціонування державної служби та рівня професійної культури державного службовця, неодмінна умова успішного здійснення державотворення.

У більшості європейських країн протягом багатьох років встановлено суворі вимоги до рівня освіченості вищих управлінських кадрів, зокрема, наявність спеціалізованої освіти у сфері громадського управління. Тим часом, значна кількість державних службовців в Україні не має спеціальної (публічно-управлінської) освіти [140]. І це при тому, що функціонування сучасної влади у країнах із розвиненими демократичними інститутами передбачає домінування у владних структурах випускників відповідних професійних освітніх закладів.

З метою визначення нинішнього стану публічної служби в Україні було проведено аналіз результатів соціологічного дослідження «Шляхи підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах глобалізації», яке проводилося в період з 4 вересня по 13 жовтня 2017 р. інформаційно-аналітичним відділом спільно з кафедрою політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління Президента України. Дослідження проводилось шляхом експертного опитування. Як експерти виступали працівники центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, державних та комунальних підприємств та ін. Всього було опитано 246 експертів [25].

Порівнюючи наявні та бажані характеристики організацій, в яких вони працюють, експерти зазначили, що найбільше органам публічного управління в Україні сьогодні не вистачає ефективною системи оплати праці, в якій головною буде якість виконуваної роботи, мотивування на таку роботу. Також важливим є впровадження механізмів обліку у своїй роботі інтересів та потреб населення, зокрема через налагоджену систему комунікації Основними показниками, за якими необхідно оцінювати ефективність діяльності органів публічного управління в Україні, експерти визнали рівень добробуту громадян (52,7%), а також рівень їхньої задоволеності діяльністю відповідних органів (44,8%), що говорить про їхню орієнтованість на вирішення соціальних задач. Для порівняння: про точність та своєчасність виконання розпоряджень та вказівок вищих органів заявили лише 8,4% опитаних (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Основни показники, за якими необхідно оцінювати ефективність діяльності органів

№ п/п	Характеристика	% осіб, які зазначають, що ця характеристика властива їх організації	% осіб, які зазначають, що ця характеристика має бути властива їх організації	Різниця між наявною та бажаною характеристикою
1.	Оплата залежно від якості виконуваної роботи	26,3	81	54,7
2.	Орієнтованість на задоволення потреб та інтересів суспільства	31,3	83	51,7
3.	Постійна підтримка та розвиток зв'язку з населенням	31,6	83	51,4
4.	Мотивація та стимулювання працівників на ефективну роботу	38,4	88	49,6
5.	Активне використання інформаційних технологій у процесі діяльності, та зокрема, електронного документообігу	47,5	92	44,5

Джерело: [25].

Говорячи про фактори, які є головними перешкодами підвищення ефективності роботи їх організацій, опитані вказали на такі, як недостатнє матеріально-технічне забезпечення діяльності та низьку заробітну плату працівників, що повністю відповідає організаційним проблемам, виявленим вище. Існуючі і бажані показники органів громадського управління за оцінками їх працівників (у % до опитаних у цій групі, наведено показники, у яких різниця між наявною і бажаною характеристикою становить понад 35%). Серед інших важливих факторів, які заважають їх роботі організацій, працівники органів виконавчої влади вказали на бюрократизм (44%) та відсутність матеріальних стимулів у працівників (38,2%).

Розподіл відповідей працівників органів виконавчої влади на питання про фактори, що перешкоджають ефективній роботі їх організацій (у % до тих працівників, хто відповів у цій групі, в якій негативний вплив вказали понад 35% опитуваних) (табл. 3.3)..

Таблиця 3.3 – Фактори, які перешкоджають ефективній роботі їх організацій

№ п/п	Фактори	Не перешкоджає, такої проблеми в організації немає	Десь перешкоджає, десь ні	Сильно перешкоджає
1.	Недостатнє матеріально-технічне забезпечення діяльності	15,0	29,0	56,0
2.	Низька заробітна плата працівників	17,0	28,0	55,0
3.	Недосконалість законодавчої бази, що регламентує діяльність організації	25,0	30,0	45,0
4.	«Фантастичність», відірваність від реальності багатьох завдань, що надходять «згори»	32,3	26,3	41,4
5.	Плинність кадрів	36,7	24,5	38,8
6.	Недосконалість структури організації	23,0	40,0	37,0
7.	Вплив політичних чинників	36,0	27,0	37,0

Джерело: [25].

Отже, можна відзначити, що ключовий напрямок подолання бюрократизму – «роздержавлення публічного управління» та перетворення громадян та їх інтересів на головний цільовий управлінський орієнтир.

Таким чином, з метою подолання бюрократизму в органах публічного управління в Україні, доцільним є:

- змінити систему оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, поставивши їх у відповідність до якості виконання індивідуальних завдань та результатів роботи організації, головними з яких є підвищення рівня добробуту громадян та рівня задоволеності їх діяльністю;

- забезпечити повну прозорість роботи органів громадського управління, що створить необхідні умови для проведення – підвищити рівень безпосередньої комунікації органів громадського управління з громадянами;

- забезпечити задоволення потреб державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у навчанні, зокрема, щодо використання сучасних інформаційних технологій, інтернет-ресурсів та інтернет-продуктів.

Комунікації, що сприяють формуванню культури, об'єднуються в межах організаційної соціалізації, яка включає як офіційні канали (наприклад,

знайомство нових працівників з основними цінностями організації), так і неофіційні (наприклад, моделювання поведінки наставниками).

Соціальне походження, рівень освіти, власний професійний досвід, ідейно-політичні переконання відбиваються на культурі державних службовців. Від ніх залежить соціальна активізація населення, яка спрямовується на вирішення політичних та економічних проблем. Від культури державної служби в управлінні різними сферами життєдіяльності залежить і залучення до трудової діяльності населення та зменшення криміногенності в суспільстві. Загальне зростання інформаційності в суспільстві вимагає постійного підняття культурного рівня спілкування державних службовців.

Високий рівень культури державних службовців формує соціально-політичну систему, яка, у свою чергу, здатна згармонізувати відносини між різними верствами населення, враховуючи їхні інтереси та потреби, створюючи атмосферу взаємодовіри, підтримуючи позитивний імідж як конкретної державної установи, так і державного апарату загалом. Особливо це стосується тих суспільств, де діяльність адміністративних служб перебуває під контролем суспільної думки. Тут спрацьовують механізми соціальної відповідальності, яка, у свою чергу, підвищує рівень культури державної служби.

Державна служба має бути раціональною системою з відповідною інфраструктурою рішень, які приймаються для забезпечення ефективного функціонування суспільних відносин. Її раціональність підвищить роль морально-культурних якостей державних службовців. На їх культуру вплинуть висока професійна кваліфікація, високий рівень політичної культури, глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування, знання техніки сучасного державного адміністрування та теорії державного управління.

Статті 1 та 4 Закону України «Про державну службу» дають нам її визначення, цінності та принципи. Розділ 6 Закону України «Про запобігання корупції» присвячений правилам етичної поведінки осіб, діяльність яких, зокрема, пов'язана з виконанням функцій держави [59]. Наказом НАДС від

05.08.2016 № 158 затверджено Загальні правила етичної поведінки державних службовців. Отже, на рівні держави забезпечено нормативне підґрунтя для створення ідеології – корпоративної культури в державних органах. Державні ж органи у випадку необхідності розробляють та забезпечують виконання норм організаційної культури через затвердження галузевих кодексів чи стандартів етичної поведінки їх працівників.

Для впровадження і реалізації тієї чи іншої моделі організаційної культури, як правило, створюють «Кодекс корпоративної етики» – зведені в один «документ» ціннісні орієнтири, організаційні цілі, регламентовані правила поведінки і комунікації з відвідувачами, споживачами, партнерами тощо. Такий Кодекс може транслювати цінності організації усім співробітникам і тим самим підвищувати організаційну ідентичність.

Професійні етичні кодекси містять у собі опис достойної та суспільно-значимої поведінки людини в межах її професійної діяльності, фіксують моральні цінності та професійно-етичні норми поведіння в сфері професії. В кодексах державних службовців зазвичай розглядаються питання, відповіді на які, за задумом розробників, будуть сприяти професіоналам гідно виконувати їхню професійну місію та допоможуть запобігати, навчать протистояти та примусять уберегтися від корупційних дій. Крім опису загальних принципів та цінностей професії найвагомішими питаннями державної служби, що потребують етичної кодифікації є проблеми:

- конфлікту інтересів (ситуацій, коли особистий інтерес державного службовця, або його залежність від інших може стати на заваді належному виконанню його професійних обов'язків);
- службових привілеїв;
- послуг та подарунків;
- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;
- поведіння з конфіденційною, службовою інформацією, використання державних ресурсів;
- побічної діяльності,

- працевлаштування після закінчення державної служби,
- норм поведінки на робочому місці та у спілкуванні з громадянами,
- прав співробітників,
- службових викриттів тощо.

Необхідними умовами для ефективного функціонування кодексів є:

- розробка та прийняття кодексу;
- доступність Кодексу всім представникам професії;
- широкомасштабне визнання Кодексу державними службовцями;
- демонстрація можливого використання Кодексу у щоденній практиці державної служби;
- набуття навичок спілкування;
- пропагування позитивних зразків поведінки;
- встановлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог;
- заохочення співробітників за етичну поведінку;
- застосування санкцій проти порушників кодексу.

Реакція на функціонування Етичних кодексів є не однозначною.

Претензії до формату «кодексу» як регулятивного механізму полягають в недостатній повазі до особистості державного службовця. Теоретики та практики піддають критиці існуючі етичні кодекси державних службовців:

- у недемократичності;
- у звуженні прав і свобод людей, що знаходяться на державній службі;
- в руйнації бар'єрів між суспільним та приватним життям державних службовців;
- у створенні перепон для подальшої кар'єри того чи іншого державного службовця (обмеженні вибору місця роботи після відставки);
- у примусовому характері, оскільки в кодексах акцент робиться на послухові, тим самим висловлюється неповага до особистості службовця;
- у використанні кодексу як засобу політичної боротьби;
- в неефективності механізму впровадження кодексу в життя.

Принципами діяльності державного службовця в країнах демократії стає пріоритет суспільного блага, верховенство права, чесність, повага, цінування загально визнаних норм моралі, безпристрасність та неупередженість, відповідальність, відкритість, прозорість, ефективність, результативність тощо.

Необхідними якостями державного службовця є патріотизм, громадянськість, законослухняність, людяність, повага до честі та гідності інших, відданість справі, професіоналізм, чесність, відповідальність, принциповість, послідовність, добросовісність, дисциплінованість, моральна й фінансова чистоплотність тощо.

Норми, стандарти поведінки державних службовців – це конкретні вказівки щодо того, як мають діяти представники державної служби, щоб їх поведінка відповідала їх суспільно-правовому статусу.

На державній службі фіксують стандарти:

- поведінки у взаємодіях та спілкуванні з громадянами, представниками релігійних та громадських об'єднань, ЗМІ (служіння інтересам громадян, верховенство права, чесність, повага, доброзичливість, відкритість, прозорість, справедливість, толерантність, ввічливість, коректність тощо);

- ставлення до професійних обов'язків (професіоналізм, відповідальність, дисциплінованість, прозорість, ефективність, результативність, раціональне використання ресурсів державного органу, якнайкраще застосовувати здібностей, знань, підвищення власного професійного рівня, дії в громадських інтересах і відповідно до обставин справи тощо);

- внутрішньо-службової поведінки – поведінки у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими (повага, доброзичливість, ввічливість, стриманість, неупередженість, визнання помилок, пропозиції щодо допомоги, визнання іншої позиції тощо);

- політичної або іншої неупередженості;

- ділових відносин державних службовців з представниками інших гілок влади, іноземними делегаціями;

- управління конфліктом інтересів;

– антикорупційного поведіння (щодо несумісних сторонніх інтересів, побічної діяльності, працевлаштування після закінчення служби, службових привілеїв, послуг і подарунків, реагування на неправомірні пропозиції, заборони зловживання посадовим становищем тощо); поведіння з конфіденційною, службовою інформацією;

– прав співробітників (щодо відповідного правового й матеріального середовища для ефективної діяльності, доступу до офіційної інформації, соціального захисту, відповідного статусу, кар'єрного просування за заслугами, захисту приватного життя, захисту від неправомірних звинувачень);

– службових викриттів тощо.

У Законі України «Про запобігання корупції» фіксуються правила поведінки представників державної влади та місцевого самоврядування щодо законності, пріоритету інтересів, політичної неупередженості, толерантності, об'єктивності, компетентності і ефективності, формування довіри до влади, конфіденційності, утримання від виконання незаконних рішень чи доручень, недопущення конфлікту інтересів, запобігання одержанню неправомірної вигоди або дарунка (пожертви), декларування майна, доходів, витрат і зобов'язань фінансового характеру) [58].

Державно-управлінська діяльність пов'язана з владними повноваженнями, до представників державного управління висуваються підвищені моральні вимоги. Контроль за дотриманням етичних вимог у державному управлінні має здійснюватися на етапах:

1) відбору людей на державну службу – тут відслідковуються певні загальнолюдські моральні якості кандидата на посаду, які необхідні для належного виконання професійних обов'язків;

2) проходження професійної діяльності – оцінюється дотримання норм етики державного службовця.

Якості морального гатунку державних службовців :

– бажання приносити користь суспільству,

– громадянськість,

- відданість ідеалам демократії, законослухняність,
- патріотизм,
- політична неупередженість бюрократії, професіоналізм,
- повага та чуйність до людей, доброзичливість,
- схильність до взаємодопомоги та співробітництва,
- толерантність,
- працелюбність,
- відповідальність,
- сумлінне ставлення до своїх обов'язків, непідкупність,
- принциповість,
- вимогливість,
- справедливість,
- чесність,
- стриманість,
- урівноваженість,
- коректність та ввічливість,
- скромність в особистому житті,
- відчуття професійної честі та професійної гідності тощо.

3.2 Комуникативна компетентність службовців публічного управління та необхідність її формування

У сучасних умовах розвитку суспільства існує потреба в людині нового типу, соціально активній, ерудованій в багатьох сферах знань, особистості, яка майстерно володіє мистецтвом спілкування, діалогу, переконання, тобто комуникативною компетентністю. Такою особистістю повинен стати публічний службовець-лідер, який силою свого переконання може спрямовувати енергію групи на вирішення певних завдань, впливати на підлеглих, сприяти ефективному спілкуванню.

Децентралізація влади, зміни територіального устрою, реформування системи місцевого самоврядування, модернізація служби в органах місцевого

самоврядування потребують сформованості комунікативного компоненту лідерського потенціалу у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування. Сформовані комунікативні навички (ефективна комунікація; вміння працювати в команді; управління та підтримка інших) допоможуть ефективно співпрацювати з партнерами, забезпечити ефективність надання послуг населенню, сприятимуть всебічному розвитку громади. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання формування комунікативної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

Дослідники визначають комунікативну компетентність особистості як «здатність володіти таким потенціалом і досвідом, який дозволить бути успішним у професійному спілкуванні, а також надасть упевненості у тому, що фахівець зможе ефективно реалізовувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми, застосувавши адекватно до них засоби спілкування» та відносять до її складу «ступінь задовільного оволодіння певними нормами спілкування, поведінки, як результат навчання, засвоєння соціально-психологічних еталонів, стереотипів поведінки, оволодіння стратегією, тактикою і технікою ефективного спілкування» [129, с. 14].

Комунікативна компетентність передбачає спрямованість людини на спілкування і взаємодію; високий рівень узгодженості вербальних і невербальних засобів комунікації; сформованість широкого діапазону комунікативних навичок (навичок публічних виступів, ведення розмови, активного слухання) і комунікативних явищ.

Питанню формування комунікативної компетентності державних службовців присвячено дослідження вітчизняних вчених. Так В. Волик розглянуто методи оцінки компетентності державних службовців [19], О. Євсюковим досліджено шляхи удосконалення комунікативної компетентності державних службовців та питання протидії конфлікту інтересів при виконанні службових обов'язків [56], О. Омельчук розглянуто поняття та сутність комунікативної культури та її специфіки у сфері публічного адміністрування

[123]. М. Шклярчук та С. Яценко комунікативний аспект розглядається як один з найважливіших способів підвищення якості державного управління [243; 251]. На увагу заслуговує наукове дослідження колективу авторів Івано-Франківського центру науки, інновацій та інформатизації, в якому розглядаються питання професійного спілкування сучасного керівника державної служби, розкрито його сутність і зміст, специфіку прояву в діяльності державного службовця [77]. Діагностиці й розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання, методиці формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера присвячено наукові напрацювання авторів Є. Белоусової, Л. Грень та ін. [8; 33].

Комунікація представляє процес обміну інформацією між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації. Вона веде до взаємного розуміння, за умови відсутності якого комунікація не відбувається. Взаєморозуміння – один з основних феноменів міжособистісних взаємовідносин. У ході спільної діяльності людина свідомо або несвідомо вивчає і пізнає іншу людину, в результаті цього може виникати взаєморозуміння. Розуміння це здатність осмислювати, осягати зміст і значення висловлювань, мотивів поведінки, особистісні помисли партнера. Це когнітивний процес установлення зв'язку між людьми. Як і всяка дія, комунікативний акт містить у собі аналіз і оцінку ситуації, формування мети.

Комунікативна компетентність розглядається нами як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Для ефективної комунікації характерним є досягнення взаєморозуміння партнерів, краще розуміння ситуації і предмета спілкування [129, с. 14]. Вона реалізується у культурі спілкування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Проаналізувавши погляди різних вчених щодо важливості комунікативної компетентності у професійному спілкуванні, слід зазначити, що вона сприяє

професійному успіху і кар'єрному зростанню державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, допомагає їм відповідати сучасним вимогам щодо державно-управлінської діяльності. Лідери-посадовці повинні володіти такими здібностями до ефективної комунікації:

- чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки та переконання;
- підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби та канали комунікації;
- переконувати, аргументувати, вести результативні ділові бесіди;
- доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем;
- ефективно використовувати невербальні засоби спілкування;
- протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування;
- створювати власний імідж, вдосконалювати його складові: зовнішній вигляд, манери, впевненість у собі, позитивну енергетику.

Спілкування державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами повинно сприяти встановленню контакту, взаємодії, бути націленим на конструктивний діалог, що надасть позитивний результат у вирішенні будь-яких питань. Державно-управлінська сфера має на увазі, що державні управлінці є представниками організації у спілкуванні, налагодженні зв'язку з народом, узгодженні інтересів і поглядів різних його частин. Все це зобов'язує державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування володіти високою комунікативною культурою. Комунікабельність, вміння спілкуватися стає суттєвим виміром професійної компетентності державного службовця, адже більшість свого робочого часу вони приділяють спілкуванню з громадянами, вирішенню їх насущних питань. Спілкування стає повноцінним, якщо реалізуються 3 основні його функції: обмін інформацією; передача емоційного ставлення; взаємодія.

Формування комунікативної компетентності у державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування можливо досягти за допомогою спеціально розроблених методик під час проведення Модуля «Формування комунікативної компетентності публічного службовця».

Важливе значення для цього має діагностика компетентності або аналіз складу тих внутрішніх засобів діяльності, які використовуються під час адаптації до комунікативних ситуацій. Першочерговим завданням діагностики комунікативної компетентності є оцінка когнітивних ресурсів, що забезпечують адекватний аналіз та інтерпретацію ситуації: інвентаризація компонентів компетентності (знань, умінь і навичок) і підбір або створення для оцінки кожного з них відповідної психологічної процедури. Однак на практиці такий підхід не може бути ефективно реалізованим через зростання числа виявлених компонентів, що перевищує темпи створення діагностичних засобів і не відповідає елементарним критеріям надійності. Фактично ж при діагностиці компетентності обмежуються оцінкою дуже вузького набору її складових. Для всебічної діагностики бажано визначити критерії відбору основних компонентів компетентності для оцінки [32].

Проблема діагностики компетентності не вирішується одним лише інформуванням респондента про результати тестування – суть її в тому, щоб його учасники отримали дієву інформацію, на основі якої вони змогли б самі здійснювати необхідний самоаналіз і корекцію своєї поведінки шляхом розвитку і самовдосконалення власних дій. У комунікаціях кожний з нас бере щоденну участь, але лише деякі роблять це достатньо ефективно. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом повідомлень, що залежить значною мірою від компетентності залучених до нього людей.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів: знання стратегії і тактики конструктивного спілкування, використання ефективних вербальних і невербальних навичок спілкування, вміння розуміти інших людей і впливати на

них, підтримувати сприятливі відносини в колективі, уникати деструктивних конфліктів та ін.

Для набуття навичок ефективного спілкування було проведено ділові ігри й тренінги, спрямовані на особистісне зростання службовців. Комунікативний досвід здобувається на основі безпосередньої участі в актах взаємодії з іншими людьми. Існує безліч шляхів отримання відомостей про характер різних ситуацій, проблеми міжособистісної взаємодії та способи їх вирішення. При цьому використовували обговорення результатів діяльності, участь у дискусіях, виконання різних ролей у процесі тренінгів і т. ін. Вони передбачали навчання таким формам поведінки, як уміння слухати, говорити, впливати на інших людей, допомагати їм, знанням невербальних сигналів.

Дуже ефективними є форми групової роботи у стилі груп самоаналізу, де учасники отримують можливість перевірити свої визначення комунікативних ситуацій у процесі порівняння думок усіх членів групи. Важливою перевагою групових форм роботи є й те, що одним із її продуктів може бути створення нових засобів аналізу, позитивним моментом яких є їх використання у формувальному процесі, а отже, й можливість постійного коригування. Груповий аналіз може містити єдині процедури діагностики і вдосконалення системи засобів орієнтування комунікативних дій.

Груповий тренінг, як бачимо з вище викладеного, є хоча і дуже ефективним, але далеко не єдиним засобом розвитку комунікативної компетентності. Людина опановує внутрішні засоби регуляції комунікативних дій, засвоюючи культурну спадщину, спостерігаючи за поведінкою інших людей. Зокрема, процес спостереження дозволяє виявити систему правил, керуючись якими люди організують свою взаємодію, зрозуміти, які правила сприяють, а які перешкоджають успішному здійсненню комунікативних процесів. Не випадково спостереження за комунікативною поведінкою інших людей рекомендується в якості ефективного способу підвищення власної компетентності.

На нашу думку, проведення тренінгів з формування комунікативної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності їх професійної діяльності.

На початку проведення тренінгів доцільно провести із слухачами анкетування на виявлення рівня сформованості у них знань щодо ділового спілкування. На нашу думку, анкета повинна містити такі питання:

1. Як Ви розумієте суть понять «комунікація», «професійне спілкування»?
2. У чому Ви вбачаєте значущість оволодіння державними службовцями вміннями професійного спілкування?
3. Чи знаєте Ви, які вимоги висуваються до здійснення ділового спілкування у професійній діяльності державних службовців?
4. Які особливості ділової взаємодії з колегами, діловими партнерами треба враховувати державним службовцям?
5. Які є способи запобігання й розв'язання конфліктних ситуацій у процесі ділового спілкування?
6. Як долати комунікативні бар'єри в діловому спілкуванні?
7. Які шляхи можна використовувати Вами з метою вдосконалення вмінь професійного спілкування?

Подальше проведення тренінгів припускає визначення основних принципів ефективного спілкування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з громадянами (відкритість, пластичність, повага, толерантність, турбота), приклади їх застосування у державно-управлінській сфері, тобто, у повсякденній професійній діяльності.

Відкритість у спілкуванні між державними службовцями та громадянами конкретизується в демократизмі спілкування з народом, їхній доступності, вмінні створити товариську атмосферу, чесності, правдивості, неупередженості, прозорості, гласності, контрольованості влади. Закулісні методи підбору та просування кадрів, закритість, відсутність прозорих механізмів діяльності та брак достатньої інформації про діяльність органів влади, кулуарне вирішення ними справ, відсутність партнерських відносин з громадянами, професійний

егоїзм чиновництва унеможливлюють ефективні взаємодії владних структур з громадськістю.

Пластичність у спілкуванні – здатність сприймати проблеми інших, залишаючись самим собою. У спілкуванні між державними службовцями та громадянами пластичність виявляється:

- у гнучкості (вмінні враховувати ситуацію та знанні психологічного стану співрозмовника, здатності застосовувати різні існуючі стратегічні та тактичні прийоми спілкування);

- оперативності (швидкості реагування на ситуацію);

- творчому стилі роботи (використанні нових нестандартних підходів для вирішення проблем).

У державному управлінні принцип турботи (співчуття, піклування про когось) є спірним принципом, оскільки турбота може призвести до патерналізму й до придушення свободи, до гноблення. Тому турбота має поєднуватися зі справедливістю й реалізуватися у відповідальності перед кожним громадянином і суспільством у цілому.

Колектив Івано-Франківського центру науки, інновацій та інформатизації, розглядаючи питання професійного спілкування сучасного керівника державної служби, вважає, що «сучасний державний службовець, працюючи над розширенням своєї комунікативної компетентності, повинен: уміти формулювати цілі службового і неформального спілкування; організувати процес спілкування і вміти управляти ним (застосовуючи різні тактичні прийоми, не забуваючи про стратегічну лінію); володіти технікою мовлення, знати мовленнєвий етикет і вміло його використовувати; уміти ставити запитання і конкретно та коректно відповідати на них; уміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділові переговори, наради тощо; уміти аналізувати конфліктні ситуації, конфронтації, що виникають у сфері службових відносин, та вибирати найефективніші методики їх розв'язання; володіти прийомами переконання, навіювання, критики; розуміти «мову невербальних сигналів» у поведінці своїх комунікативних партнерів і

відповідно реагувати на неї; знати діловий етикет і вміти його використовувати; уміти здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптуватись до певних умов» [77, с. 8].

Ефективно управляти процесом спілкування державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування дозволяє наявність у них таких якостей:

- емпатії (уміння бачити ситуацію очима партнерів);
- доброзичливості (поваги, симпатії, уміння приймати чужу думку, навіть не схвалюючи її, підтримувати інших);
- автентичності (уміння зберігати своє «Я» у контактах з іншими людьми);
- конкретності (уміння говорити про конкретні проблеми, дії, можливості колективу, готовності однозначно відповідати на питання);
- ініціативності (уміння «йти вперед», установлювати контакти, здатність братися за справу в ситуації, яка потребує активного втручання);
- безпосередності (уміння говорити й діяти напрому);
- відкритості (готовності відкривати іншим мотиви своїх дій, щирість з оточуючими);
- участі (уміння виражати свої плани й готовності приймати плани іншої людини).

Погоджуємося з думкою авторів, що ефективними шляхами підвищення комунікативної компетентності державних службовців є:

- розвиток конкуренції та свободи особистості;
 - застосування як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій;
 - розвиток компетентності та відповідальності державних службовців;
 - формування та розвиток системи професійного навчання державних службовців;
 - розвиток позитивних комунікативних якостей управлінців;
 - вивчення технологій управлінського впливу та психологічних прийомів
- [69, с. 9].

Вважаємо, що на курсах підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно впроваджувати лекційні та семінарські заняття з формування комунікативної компетентності, з розвитку навичок та вмінь подолання комунікативних бар'єрів. Це може бути одним із модулів програми підвищення кваліфікації, наприклад, «Формування комунікативної компетентності публічного службовця», який містить такі питання:

1. Технології формування комунікативної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Діловий протокол та етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Комунікації та комунікативні бар'єри в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Вирішуючи питання підвищення комунікативного потенціалу особистості, необхідно використовувати весь арсенал наявних засобів. Важливим моментом процесу формування цих навичок є уявне програвання своєї поведінки в різних ситуаціях. Планування своїх дій «в умі» є складовою частиною нормального здійснення комунікативної дії. Здатність людини діяти таким чином може бути цілеспрямовано використана для забезпечення «контрольованої спонтанності», що є важливою характеристикою компетентної поведінки.

У процесі формування для ефективного ділового спілкування запроваджувалися ділові ігри, які мають значення для моделювання систем відносин, удосконалення управління, прийняття планових і виробничих рішень. Навчальні ділові ігри дають можливість внести у навчання предметний і соціальний контексти майбутньої професійної діяльності. Ігрові ситуації ефективно сприяють навчанню міжособистісного спілкування, оскільки дозволяють студентам спробувати різні моделі поведінки, спостерігати за поведінкою інших, шукати оптимальні стратегії спілкування.

Під час навчання були запроваджені такі ділові ігри, як: «Проведення ділових нарад», «Ведення ділових перемовин» з використанням імітаційних

комп'ютерних програм; створення, аналізу, розв'язання, моделювання та програвання різноманітних імітаційних ситуацій професійного характеру («Прийняття управлінського рішення», «Стратегія усунення конфліктів»), що давали можливість наблизити навчальний процес до умов професійної діяльності, пережити відчуття задоволення від досягнення успіху при вирішенні завдань професійного характеру. Ділова гра «Лідер» була спрямована на розвиток професійно вагомих якостей конкурентоспроможного майбутнього фахівця.

Формування комунікативної компетентності у професійному спілкуванні неможливо без подолання бар'єрів, що можуть стояти на заваді ефективної комунікації. Існує загальноприйнята класифікація психологічних бар'єрів спілкування: комунікативні, що поділяються на логічні, стилістичні, семантичні й фонетичні, особистісні та соціально-психологічні. Тому наступний етап був пов'язаний із визначенням наявних бар'єрів та шляхів їх усунення. Причинами їх появи можуть бути особливість інтелекту співбесідників, неоднакове знання або розуміння предмета, окремі індивідуально-психологічні особливості тих, хто спілкується, що суттєво заважає розумінню партнерів й досягненню бажаної мети спілкування. Кожна з розглянутих груп бар'єрів у спілкуванні визначає так звану висоту перешкод, що стоїть на шляху між суб'єктами взаємодії. Тому лідеру-посадовцю необхідні знання щодо їх подолання з метою використання для налагодження контактів з підлеглими і створення належних умов для плідного й ефективного спілкування.

Розвиваючи комунікативну компетентність службовця, необхідно формувати його здатність враховувати існування соціально-перцептивних стереотипів у комунікативній практиці. Він повинен розуміти, що вони спрацьовують в умовах дефіциту інформації про людину, коли про неї змушені робити висновки на підставі першого враження. Існує ціла низка стереотипів, дотримуючих яких, молодий фахівець може неадекватно сприймати партнера по спілкуванню, що, безумовно, не сприятиме ефективності спільної діяльності. Тому найважливішим завданням є орієнтування службовця на перевірку будь-

якої попередньої інформації і прагнення не потрапляти під вплив установок, а будувати уявлення про людину на основі свого особистого досвіду спілкування з нею.

Універсальною одиницею спілкування можна вважати драму спілкування. Драма – це важке завдання, це «виклик», який треба подолати за допомогою комунікативних умінь. Дослідниками було виокремлено чотири «драми спілкування»:

1. Драма слухання (суть драми: слухаю, але не чую).
2. Драма розуміння (суть драми: чую, але не розумію).
3. Драма дії (суть драми: розумію, але зробити не можу).
4. Драма самовираження (суть драми: можу зробити сам, проте сформулювати, як це робиться, я не можу).

Активне слухання й регуляція емоційної напруги дозволять подолати драму розуміння і, деякою мірою, – драму самовираження та драму дії. Активне говоріння – уміння діяти, задавати відкриті питання, виражати свої думки й почуття – також є важливим у подоланні драм спілкування. Методи активного слухання допомагають зосередити увагу того, хто слухає, «розговорити» партнера, почути й зрозуміти його. Це можливо лише тоді, коли активний слухач не тільки знає відповідні комунікативні техніки, але й грамотно застосовує їх. Таким чином, долаються всі чотири види драм.

Вирішити ці драми можливо за допомогою комунікативних умінь. Саме під час проходження курсів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування ми розглянули розв’язання драм за допомогою комунікативних умінь (техніки активного слухання, регуляції емоційної напруги, постановки відкритих, закритих й альтернативних питань, малої розповіді). Учасники познайомились з основними принципами ефективного спілкування, правилами успішної комунікації. Групі учасників було запропоновано наступні методики визначення комунікативної компетентності: методика для визначення рівня комунікативного контролю у спілкуванні (Тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»), діагностика рівня

емпатійних здібностей (методика В. Бойка), діагностика комунікативної установки (методика В. Бойка), методика КОС (В. Синявського й Б. Федоришина). Також були проведені тренувальні вправи, націлені на набуття знань та формування вмінь ділового спілкування майбутніх фахівців-лідерів за професійним спрямуванням та ораторської майстерності:

- вправа «Постановка запитань», її мета – формування навичок постановки питань у процесі ділової комунікації;

- вправа «Нескінченний ланцюжок», метою якої є формування альтернативної позиції стосовно дискусійної проблеми, прогнозування наслідків індивідуальних позицій та політичних рішень для суспільства і для окремих осіб;

- вправа «Аргументи «за» та «проти», що передбачала відпрацювання навичок контраргументації;

- вправа «Пояснення на картках», її мета – відпрацювання навичок підбору аргументів;

- вправа «Організація аргументу», спрямована на розуміння процесу об'єднання думок щодо створення логічного, зрозумілого та переконливого аргументу;

- вправа «Регулювання емоційного напруження», метою якої є формування навичок вербального регулювання емоційного напруження в діловій комунікації;

- вправа «Теза та її причини», метою якої є результативний пошук пояснення причин тез за поданим зразком;

- вправа «Коллективний розум», що ставила за мету формування вмінь роботи з різними інформаційними джерелами.

- вправа «Хто ця людина?», її мета – відпрацювання техніки формулювання відкритих (або, навпаки, закритих) питань;

- вправа «Експеримент з технікою «перепразування», мета якої відпрацювання уміння передавати суть сказаного своїми словами, розвиток взаємодії учасників тренінгу між собою, введення елементів гри.

Таким чином, комунікативну компетентність доцільно розглядати як систему внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, виділяючи в останній

орієнтуючу і виконавчу складові. Діагностика є, в першу чергу, процесом самоаналізу, а розвиток – процесом самовдосконалення засобів організації комунікативної взаємодії. Для цього необхідно формування практичних навичок комунікативної компетентності шляхом використання цілої низки інноваційних технологій.

На нашу думку, система професійного навчання державних службовців шляхом підвищення кваліфікації сприятиме формуванню комунікативної компетентності державних службовців, і це, безумовно, є «показником цивілізованості системи державної служби в цілому і державного управління, зокрема».

Управлінське спілкування – це спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості чи відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, направлене на оптимізацію процесу управління та вирішення проблем спільної діяльності в організації. Важливою складовою управлінського спілкування є спілкування між керівником та підлеглими. Для того щоб спілкування з підлеглими було ефективним, керівник повинен дотримуватися таких основних принципів управлінського спілкування:

1. *Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників, реалізації їх фахових знань, досвіду, здібностей.* Цьому сприяє багато в чому делегування повноважень керівника, тобто передача підлеглим певної множини функцій або деяких видів діяльності зі сфери компетентності керівника. Техніка делегування повноважень полягає у доборі підходящих співробітників, розподілі сфер відповідальності, координації завдань, стимулюванні та консультуванні підлеглих, контролі й оцінці їх діяльності. Делегувати необхідно спеціалізовані види діяльності, часткові питання, рутинну підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню такі функції керівника, як визначення стратегічних цілей, прийняття рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, а також завдання особливої важливості та високого ступеня ризику, актуальні термінові справи суворо довірчого характеру.

2. *Принцип повноважень і відповідальності.* Цей принцип полягає в тому, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію, тобто завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації та відповідальність за їх результати. Керівник має піклуватися про створення соціального, службового і персонального статусу своїх співробітників. Соціальний статус – це дотримання конституційних прав і обов'язків, суспільних повноважень, визначених правопорядком і нормами моралі. Службовий статус – це регламентація службових прав та обов'язків працівника, використання його відповідно до його фахової кваліфікації, систематична і справедлива оцінка індивідуально-ділових якостей працівника. Персональний статус означає задоволеність працівників стосунками у групі, схильність до прояву своїх здібностей.

3. *Принцип заохочення та покарання.* Кожна людина прагне до самоствердження, і більшість із нас – до визнання саме у виробничій сфері. Тому керівник повинен уміти бачити не тільки найбільш активних і сумлінних працівників, але й відзначати окремі, навіть невеличкі успіхи кожного підлеглого. Віддаючи данину традиційним формам заохочення, керівник повинен пам'ятати, що новизна і «штучність» заохочення є потужними стимулами розвитку творчої активності особистості. Невчасна і неадекватна оцінка особистості керівником і колективом викликає у неї бажання відновити справедливість. Недооцінка заслуг кого-небудь зі співробітників може викликати зниження рівня його трудових досягнень і появу почуття незадоволення та образи. Ніхто не заперечує покарання як метод впливу на підлеглого, але воно не може бути визначальним, і застосовувати його потрібно тільки суворо індивідуально, відповідно до провини. При цьому варто пам'ятати, що оцінці підлягає саме вчинок, а не особистість «порушника» у цілому.

Заохочення може бути використано як засіб підкріплення впевненості підлеглого у власних силах і як визнання його заслуг. Щоб заохочення виконувало стимулюючу функцію, воно повинно відповідати ступеню досягнень працівника. Як при дуже завищеному, так і при заниженому заохоченні працівник може не відчувати задоволення. Досягнуті успіхи підлеглого не можна

ні в якому разі залишати без уваги. При цьому заохочувати потрібно не в загальному плані, не абстрактно, а за конкретні результати, надаючи їм гласності. Заохочення ефективне, якщо воно здійснюється зразу або найближчим часом після досягнених успіхів.

При покаранні підлеглих потрібним є більш індивідуальний підхід. Метою покарання є попередження повторення порушення в майбутньому. Існують правила проведення розмови-покарання. Вони будуються за такою схемою:

1. Керівник повинен дати високу оцінку професіоналізму роботи підлеглого (викликати позитивні емоції у підлеглого, створити ситуацію довіри, гуманності). Провести аналіз провини (навести конкретну, адекватну, обґрунтовану фактами провину).

2. Завершення розмови має супроводжуватися позитивним емоційним фоном (висловлення віри в те, що подібна ситуація більше не зможе повторитися).

4. *Принципи раціонального використання робочого часу керівника (принцип пріоритетів і принцип Паретто).*

Сутність принципу пріоритетів полягає в розподілі справ у порядку їх значущості, і починати виконання потрібно з найбільш істотної. Відповідно до принципу італійського економіста В. Паретто («80-20») у процесі роботи протягом 20 % витраченого часу менеджер досягає 80 % результатів, а інші 80 % витраченого часу дають лише 20 % загального результату.

У процесі комунікації невербальне спілкування є її складовою частиною і взаємопов'язане з вербальним спілкуванням. Елементи вербальної і невербальної комунікації можуть доповнювати, спростовувати і заміщати один одного.

Функції невербальних повідомлень стосовно вербальних:

- доповнення (у т. ч. дублювання і посилення) вербальних повідомлень;
- заперечення вербальних повідомлень;
- регулювання розмови.

Способи взаємозв'язку між вербальною і невербальною комунікацією:

1. Невербальна комунікація доповнює вербальну.

2. Невербальна поведінка суперечить вербальним повідомленням.
3. Невербальна поведінка замінює вербальну.
4. Невербальні дії служать регуляторами вербальної комунікації.
5. Невербальна дія повторює вербальне повідомлення.

Невербальні засоби виявляються на всіх етапах акту комунікації:

- привітання,
- підтримання розмови,
- висловлювання задоволеності або невдоволення,
- жести, пози, вираз обличчя під час розмови,
- манера вести дискусію, змінювати тему, закінчувати розмову.

Особливість невербальної комунікації у тому, що вона здійснюється за допомогою всіх органів чуття: зору, слуху, дотику, смаку, нюху, кожен з яких утворює свій канал комунікації.

Кинесика – сукупність жестів, поз, рухів тіла, що використовуються під час комунікації в якості додаткових виразних засобів спілкування. Елементами кинесики є жести, міміка, пози і погляди, які мають як фізіологічне походження (наприклад, позіхання, потягування, розслаблення та ін.), так і соціокультурне (широко розкриті очі, стиснутий кулак, знак перемоги і т.ін.).

Мова жестів за своєю функцією еквівалентна вербальній мові, але не всі розуміють, що жестова мова не є загальнолюдською мовою і переносить символіку жестів, прийняту в культурі А, до культури Б, у результаті чого комунікація або не має місця, або утруднюється.

Конкретний зміст окремих жестів різний у різних культурах.

Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- 1) комунікативні – жести вітання, прощання, привернення уваги, заборон, стверджувани жести, негативні, питальні і т. ін.;
- 2) модальні – виражають оцінку і ставлення (жести схвалення, несхвалення, довіри і недовіри, розгубленості і т. ін.);
- 3) описові – мають сенс тільки в контексті мовного висловлювання.

У процесі спілкування не потрібно забувати про конгруентність, тобто збіги жестів і мовних висловлювань. Мовні висловлювання та жести, що їх супроводжують, повинні збігатися. Протиріччя між жестами і сенсом висловлювань є сигналом брехні.

Класифікація посмішок:

1. Формальна посмішка (західні культури).
2. Комерційна посмішка (вимоги сучасного сервісу).
3. Щира посмішка (Україна).

Такесика – наукова дисципліна, що вивчає значення і роль дотиків при комунікації. Порівняльне зіставлення поведінки представників різних культур дозволило встановити, що при спілкуванні люди різних культур використовують різноманітні види дотиків до своїх співрозмовників. До такого роду дотиків вчені відносять, передусім, рукостискання, поцілунки, погладжування, поплескування, обійми і т. ін. Як показали спостереження і дослідження, за допомогою різного роду дотиків процес комунікації може набувати різного характеру і протікати з різною ефективністю.

Сенсорика – тип невербальної комунікації, що ґрунтується на чуттєвому сприйнятті представників інших культур. Залежно від того, як ми відчуваємо запахи, відчуваємо смак, сприймаємо колірні і звукові поєднання, відчуваємо тепло тіла співрозмовника, ми будуємо наше спілкування з цим співрозмовником.

Проксемика – це використання просторових відносин при комунікації. Кожна людина підсвідомо встановлює межі свого особистого простору. Ці кордони залежать не тільки від культури даного народу, а й від ставлення до конкретного співрозмовника.

Невербальна комунікація в міжкультурному контексті спричиняє більше проблем, ніж вербальна:

1. Люди часто не здогадуються, що існують суттєві розбіжності у значенні жестів, поглядів, дій, рухів, дотиків, дистанції спілкування тощо.

2. Люди, зазвичай, не можуть попросити пояснити або повторити певний рух або щось інше, як це прийнято під час вербальної комунікації, якщо необхідно щось уточнити.

Дотики – найскладніша проблема у процесі міжкультурної комунікації, вони є причиною переважної кількості конфліктів. У кожній країні визначено правила, які регулюють дотики між особами різних статей, за віком, соціальним статусом, ступенем знайомства тощо. Будь-які відхилення від традицій можуть породжувати неправильні висновки щодо намірів співрозмовника.

Отже, ми дійшли висновків, що невербальні засоби у комунікації нерозривно пов'язані із загальною моделлю людської поведінки і є сукупністю типових дій (рухів різних частин тіла), які закріплені національно-культурними традиціями в певному мовному колективі і використовуються у різноманітних соціально-комунікативних ситуаціях.

Незважаючи на глобалізацію інформаційних систем, розвиток міжнародних, політичних, економічних та культурних зв'язків, несловесні символи зберігають етнічні особливості і, так само, як і вербальна мовна система, мають обов'язковий характер і передаються від покоління до покоління як частина загальної культури. Нормативність як характерна ознака невербального комплексу та його національна обумовленість зумовлює конкретність і пристосованість та стереотипізацію невербальних засобів комунікації до чітко визначеного характеру конкретного комунікативного акту.

Паравербальна комунікація – це сукупність звукових сигналів, що супроводжують усне мовлення, привносячи в нього додаткові значення.

Паралінгвістичні засоби багато можуть сказати про миттєвий стан співрозмовника (спокій, схвильованість, впевненість, втому тощо).

Призначення паравербальної комунікації – викликати у учасника комунікації, необхідні для досягнення певних цілей, намірів, ті чи інші емоції, відчуття, переживання.

Паравербальні засоби комунікації вивчають:

– просодика (темп мови, тембр, висота голосу, гучність голосу, манера мови);

– екстралінгвістика (паузи, кашель, зітхання, сміх, плач, тобто, звуки, які відтворюються за допомогою голосу).

Голос у паравербальній комунікації свідчить про вік комунікатора, здоров'я (фізичне і душевне), ставлення до співрозмовника, самооцінку, ієрархію того, хто говорить, душевний стан, емоції, національність, регіональне походження комунікатора. Акустичні особливості голосу і тону дають певне уявлення про характер і психічні особливості людини. Характеристиками голосу як засобу досягнення ефективної комунікації є:

- швидкість мови – повільна, сповільнена, швидка;
- гучність мови – виразник почуттів, показує емоційність, хвилювання;
- артикуляція – неясна вимова слів свідчить про поступливість, невпевненість;
- висота голосу – залежить від вікових, статевих, особистісних рис.

Засобами паравербальної комунікації виступають:

- інтонація;
- тональні і темброві особливості мови;
- манера говорити.

Правилами використання паравербальних засобів для впливу на підлеглих (співрозмовників) є:

- стежити за чіткістю артикуляції;
- уникати занадто високої швидкості мови;
- міняти тембр голосу в залежності від ситуації;
- регулювати гучність голосу в залежності від масштабу аудиторії;
- робити паузу до і після важливої думки;
- уникати слів-паразитів.

Спілкування є міжсуб'єктною взаємодією між людьми, умовою життєдіяльності та способом їхнього об'єднання, при якому здійснюється зв'язок моральної свідомості з моральною практикою, реалізуються світоглядні

позиції людей та їхнє розуміння моральних принципів та засобів їх здійснення. Спілкування стає повноцінним, якщо реалізуються три основні його функції: обмін інформацією; передача емоційного ставлення; взаємодія.

Культура спілкування охоплює етичні та психологічні компоненти, відповідні знання, необхідні для взаємодії, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях. Складовою культури спілкування є моральна культура спілкування.

Моральна культура спілкування – співвіднесення людської свідомості, поведінки, відносин з моральними цінностями, установками, нормами, принципами. Будь-яке спілкування між службовцями публічного управління та громадянами має сприяти встановленню контакту, взаємодії, бути націленим на продуктивний діалог. Керівники в управлінській сфері виступають як представники організації у спілкуванні, налагодженні зв'язку з народом, узгодженні інтересів і поглядів різних його частин. Представницька роль в їхній діяльності займає понад половину робочого часу. Саме тому від нього потребується гармонійне поєднання навичок політика та адміністратора (Г. Райт), висока комунікативна культура.

Таким чином, формування комунікативної компетентності є одним із першочергових завдань у становленні особистості службовця публічного управління, а етика управлінської діяльності значною мірою виражається в культурі їх спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Які ж існують бар'єри у спілкуванні службовців публічного управління з громадянами і які шляхи їх подолання? При маніпулюванні вони розглядають громадянина як об'єкт особливого роду, як засіб чи перешкоду стосовно проекту своєї діяльності. Явище, що кардинально протилежне маніпулюванню – актуалізація. Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети. Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності (Е. Шостром). Необхідність у

подоланні бар'єрів спілкування вимагає вироблення у службовців публічного управління певних комунікативних якостей та вмінь:

- встановлювати контакти, створювати сприятливу, довірчу атмосферу спілкування;
- віднаходити правильний стиль спілкування, враховуючи інтелектуальні, особисті особливості співрозмовника, ступінь його емоційності;
- організовувати розмову, застосовувати різних етично виважені засоби спілкування в залежності від особливостей співрозмовника та специфіки ситуації;
- дійснювати самоконтроль, коректно висловлювати свою позицію, знаходити вихід із конфліктної ситуації, уміти вислухати тощо.

В управлінській діяльності вважається, що вміння слухати є важливим інструментом її орієнтації на реалізацію інтересів тих, ким управляють, гнучкого та оперативного реагування на ці інтереси. При цьому в управлінській діяльності активне слухання сприяє:

- адекватному сприйняттю публічної критики, яка відкриває нові можливості для діалогу влади з народом;
- кращому виявленню, розкриттю неявних мотивів людської поведінки;
- розвитку взаємності як важливої складової справедливості тощо.

Бар'єри у спілкуванні з громадськістю можуть обумовлюватися не лише дефіцитом у службовців публічного управління знань і практики налагодження діалогових взаємодій, але й їхнім небажанням вступати в таке спілкування. Такі дії представників влади є прямим порушенням не лише етики професії, але й часто – закону. Удосконалення довірливих відносин між громадянами та управлінцями неможливе без переосмислення духовно-моральних підвалин системи управління.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування у спілкуванні із громадянами повинні дотримуватись комунікативних етичних та емотивних норм користування мовою, тобто екологічності комунікації. Загальновідомо, що етикетні висловлювання виконують комунікативну й

апелятивну функції, формують так звану етикетну рамку. Екологічність мовленнєвого висловлювання сприяє успішності комунікації та досягненню певної кооперації у спілкуванні і заперечує конфлікти та деструкцію.

3.3. Етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Моральна культура спілкування – співвіднесення людської свідомості, поведінки, відносин з моральними цінностями, установками, нормами, принципами. Вона виступає складовою культури спілкування, що охоплює етичні та психологічні компоненти, необхідні для взаємодії відповідні знання, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях. Етика державного службовця демократичної країни орієнтована на служіння, що, виражається в культурі спілкування з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

Для реалізації довірливого ставлення громадян до органів управління, крім виявлення і формування у посадових осіб високої етичної культури, потрібно вдосконалювати їх психологічну культуру, поширювати знання етикетних норм, правил поведінки. Ввічливість, коректність, шанобливість, стриманість, висока культура спілкування повинні стати нормами у контактах посадових осіб із громадянами. Навіть у ситуації, коли службовіць публічного управління не спроможний вирішити проблему людини, громадянин має відчувати, що йому хотіли допомогти, ним не знехтували, його вислухали, зрозуміли, врахували його позицію.

Державна служба нерозривно пов'язана з мораллю, етикою, моральним складом службовця публічного управління. Вони мають величезний вплив на життя звичайних громадян. У багатьох випадках ці особи можуть ухвалювати рішення, які мають велике значення для повсякденного життя громадян, а також визнавати, відхиляти чи модифікувати прохання громадян про деякі послуги або дозволяти. Насамперед, визначимо деякі загальні положення «адміністративної» моралі та етики.

Мораль (моральність, етика) – це норми людського співжиття, поведінки людей, їхніх взаємин в особистому спілкуванні, виробничій сфері, ставлення до суспільства, держави. Мораль є формою суспільної свідомості. Мораль і моральність можна розглядати як синоніми.

Етикет – це зібрання застиглих правил. Він тісно зв'язаний з життям суспільства. Це складова частина культури суспільства. Етикет службових взаємин, підсумовуючи і розвиваючи духовну культуру людства, є логічним вираженням кращих норм і правил поведінки. Він набуває сенсу обов'язковості повсякденного поважного відношення до людей, безвідносно до чи їхньої посади, чи до суспільного положення. Чемне поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, дотримання форм вітання, правила ведення розмови, поводження за столом, виконання вимог, пропонованих до одягу – усі ці правила пристойності увібрали в себе загальні представлення про достоїнство людини, про норми взаємин між людьми в службовій сфері.

Етикет службових взаємин – це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей у трудових колективах, обумовлених найважливішими принципами загальнолюдської моралі і моральності.

Для успіху якої б то не було діяльності на роботі необхідно бути ввічливим у спілкуванні з людьми будь-якого рангу; робітнику (службовому) в приміщенні говорити мало і не голосно. По телефону розмовляти напівголосно і коротко, стежити за культурою мови, не сваритися, бути акуратним в усьому, також економія свого і чужого робочого часу є ефективне джерело виробничих успіхів усього колективу. Необхідно бути уважним до чужої думки, навіть якщо вона виявиться невірною, а спростовуючи її, бути терплячим, тактичним і ніколи не дратуватися. Співробітник будь-якої установи повинен мати загальну культуру, інтелект, порядність. Однак завжди особливого значення набуває моральний потенціал.

Службовий етикет – це загальноприйняті (або декларативно встановлені) правила соціальної поведінки у професійному спілкуванні в конкретній організації. Це система норм та атрибутів ділового етикету, притаманна

конкретній організації: вимоги до естетизації внутрішнього середовища організації, стиль спілкування; стандарти спілкування, ведення справ з суб'єктами зовнішнього оточення організації; частка заходів щодо формування іміджу організації. Службовий етикет має, з одного боку, забезпечувати нормативну регуляцію процесу спілкування нерівних за соціальним статусом партнерів шляхом вирівнювання їх позицій, але не в соціальному, а тільки в комунікативному плані. З іншого – зберігати і підтримувати певну «нерівність» партнерів, що мають різний службовий статус, для забезпечення належної субординації і дисципліни.

Ввічливість – головне правило етикету службових взаємин. Знання службового етикету – один із важливих показників професіоналізму працівника. Вміння поводити себе з людьми належним чином є одним з важливих факторів, який допомагає досягти успіху у службовій діяльності. Існує шість основних принципів, які дозволять це зробити, а саме: пунктуальність, конфіденційність, доброзичливість, увага до оточуючих, зовнішній вигляд, грамотність.

Важливими є такі принципи службового етикету:

1. Принцип гуманізму, який втілюється безпосередньо в моральних вимогах до культури взаємовідносин: ввічливість, тактовність, скромність, точність.

2. Доцільність дій – все у спілкуванні має бути поміркованими простим. Якщо ми не знаємо, як поводити себе в якійсь нестандартній для нас ситуації, то варто керуватись принципом доцільності і зручності. Треба пам'ятати, що зручно повинно бути не тільки нам, а й людям, з якими ми спілкуємося.

3. Естетична привабливість поведінки. Доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформлене, бо будь-який вишуканий і шляхетний за намірами вчинок може за формою виглядати непривабливо й безглуздо або й втратити свій благородний моральний зміст. Найбільше це виявляється у манерах, жестах, міміці.

4. Глибока повага до інтересів та почуттів інших співпрацівників, усіх громадян, які переступають не лише поріг державної установи місцевого самоврядування, а й контактують у неформальній ситуації.

У ст. 5 Закону України «Про державну службу» визначені основні вимоги етики поведінки державного службовця:

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримувати високої культури спілкування;
- не допускати дій і вчинків, що можуть зашкодити інтересам державної служби або негативно вплинути на репутацію державного службовця. Дані вимоги засновані на моральних нормах.

Вимоги етики державного службовця стосуються будь-якої сторони його професійного життя.

Етикою державної служби є:

- ставлення професійної групи і кожного спеціаліста до суспільства в цілому, його інтересів;
- визначення моральних якостей особистості представника державної служби, які забезпечуватимуть найкраще виконання ним професійного обов'язку;
- обґрунтування професіоналізму як моральнісної якості державного службовця;
- усвідомлення специфіки моральнісних відносин кадрового корпусу державної служби і громадян, які є безпосередніми об'єктами їх професійної діяльності;
- розкриття сутності взаємовідносин всередині професійних колективів органів державного управління, специфічних моральних норм, які виражають ці відносини;
- виявлення особливостей, мети, завдань та методів професійного етичного навчання державно-управлінського персоналу.

Метою змін в публічному управлінні є становлення професійних, вискоєфективних, стабільних і авторитетних владних інститутів, діяльність яких базується на чітких моральних та професійно-етичних принципах і нормах. Довіра громадян до влади, спроможність службовців ефективно та етично коректно виконувати свої соціальне призначення є визначальними факторами продуктивних суспільних взаємодій та конструктивного суспільного розвитку. При високому ступені довіри до влади представники управлінської еліти мають високий авторитет, є референтною групою для громадян, тобто, творцями взірців соціальної поведінки, на які орієнтуються на елітні групи.

Процес набору на державну службу та просування кар'єрною драбиною необхідно зорієнтувати на підтримку професійних кадрів, вагомою складовою професіоналізму яких є професійна етика. Довіра з боку громадян до владних структур стимулюватиме працю управлінців, оскільки надаватиме їм відчуття значущості своєї діяльності, що призводитиме до зміцнення почуття професійної гідності, підвищення самооцінки. Це, у свою чергу, сприятиме виробленню і засвоєнню службовцями внутрішніх моральнісних механізмів запобігання використанню влади у корисливих цілях.

Етична інфраструктура державної служби – сукупність засобів, що використовуються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки державних службовців. Елементами етичної інфраструктури виступають: політична воля, законодавство, кодекси поведінки, певні умови підтримки державної служби, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, механізми професійної соціалізації, суспільний нагляд. Етичний кодекс у системі державної служби є сукупністю професійно-етичних цінностей, принципів, норм, вимог до державного службовця, що приписуються до виконання. Необхідність у кодифікуванні основних етичних вимог до представників різних гілок державної влади обумовлена певними потребами: у зміцненні довіри громадян; у забезпеченні ефективної діяльності державного управління; в удосконаленні відносин в державному управлінні; в уніфікації вимог до державних службовців.

Метою етичних кодексів у державному управлінні є:

- опис етичного клімату, який панує в державному управлінні;
- фіксація стандартів етичної поведінки, які очікуються від державних управлінців;
- повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення державних управлінців до громадян.

У кодексах державних службовців зазвичай розглядаються питання, відповіді на які, за задумом розробників, будуть сприяти професіоналам гідно виконувати їхню професійну місію та допоможуть запобігати, навчать протистояти та примусять уберегтися від корупційних дій. Крім опису загальних принципів та цінностей професії найвагомішими питаннями державної служби, що потребують етичної кодифікації є проблеми:

- конфлікту інтересів (ситуацій, коли особистий інтерес державного службовця, або його залежність від інших може стати на заваді належному виконанню його професійних обов'язків);
- службових привілеїв;
- послуг та подарунків;
- участі в об'єднаннях та політичної або іншої неупередженості;
- поводження з конфіденційною, службовою інформацією, використання державних ресурсів, побічної діяльності;
- працевлаштування після закінчення державної служби;
- норм поведінки на робочому місці та у спілкуванні з громадянами;
- прав співробітників;
- службових викриттів тощо.

Необхідними умовами для ефективного функціонування кодексів виступають:

- розробка та прийняття кодексу;
- доступність Кодексу всім представникам професії;
- широкомасштабне визнання Кодексу державними службовцями;

- демонстрація можливого використання Кодексу у щоденній практиці державної служби;
- набуття навичок спілкування;
- пропагування позитивних зразків поведінки;
- встановлення внутрішніх процедур контролю за дотриманням професійно-етичних вимог;
- заохочення співробітників за етичну поведінку;
- застосування санкцій проти порушників кодексу.

Реакція на функціонування Етичних кодексів є не однозначною. Претензії до формату «кодексу» як регулятивного механізму полягають у недостатній повазі до особистості державного службовця. Теоретики та практики піддають критиці існуючі етичні кодекси державних службовців:

- у недемократичності;
- у звуженні прав і свобод людей, що знаходяться на державній службі;
- в руйнації бар'єрів між суспільним та приватним життям державних службовців;
- у створенні перепон для подальшої кар'єри того чи іншого державного службовця (обмеженні вибору місця роботи після відставки);
- у примусовому характері, оскільки в кодексах акцент робиться на послухові, тим самим висловлюється неповага до особистості службовця;
- у використанні кодексу як засобу політичної боротьби;
- в неефективності механізму впровадження кодексу в життя.

Професійна етика вирізняється:

- усвідомленою ретельною розробкою професійних етичних норм;
- побудовою системи взаємозалежних цінностей, принципів, норм, установок, зафіксованих в Етичному кодексі;
- існуванням групи людей, що відповідають за підтримку і захист цих норм.

Професійна діяльність державних службовців обумовлена рядом факторів:

- державні службовці займають специфічне місце у суспільстві, вони реалізують державну управлінську діяльність і державно-владні повноваження;

- у професійній діяльності державних службовців складаються особливі відносини;
- відносини між державними службовцями і громадянами вибудовуються на засадах служіння державного апарату народові, його інтересам;
- для побудови стосунків всередині професійної групи державних службовців кардинальне значення має принцип ієрархії;
- підвищенні моральні вимоги в державному управлінні обумовлені розпорядженням великими матеріальними цінностями, людськими ресурсами; безпосереднім впливом на життя конкретних людей;
- існуванням ризику, непередбаченості у діяльності, сполученням формально-процедурних регламентацій діяльності з можливістю прийняття вольових суб'єктивних рішень, імовірним творчим характером праці.

Ці фактори призводять до виникнення особливих етичних проблем професійного життя державних службовців (проблеми дотримання державної таємниці, протидії корупційним діянням, збереження конфіденційної інформації громадян, політичної неупередженості, обмеження частини політичних, природних їх прав тощо). Професійне призначення державних службовців у демократичних країнах – служіння своєму народу та кожному його громадянину. На думку А. Коні, «служіння лише тоді буде корисним, коли в нього буде привнесена сувора моральна дисципліна, коли інтереси суспільства і людської гідності будуть захищатися з однаковою чуйністю і ретельністю» [242]. Таким чином, етика державного службовця виявляє специфічні вимоги до його моральності, яка пов'язана з особливістю професії.

РОЗДІЛ 4 ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

4.1. Інформаційно-комунікативні технології в публічному управлінні

Управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить й ефективність та результативність працівників державних органів.

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом – усі ці завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Він є самостійним структурним підрозділом апарату Національного агентства України з питань державної служби, що створений для виконання завдань, пов'язаних із аналізом та забезпеченням формування державної політики у сфері державної служби [224].

Участь громадян у процесі прийняття та реалізації суспільно важливих рішень з економічних, соціальних та культурних проблем, підтримка громадянського суспільств сприятимуть зміцненню держави, формуванню системи цінностей, які об'єднують суспільство. Україна сьогодні переживає надзвичайно важливий період – період формування громадянського суспільства, що дасть їй можливість зайняти гідне місце серед європейських демократичних держав. Однак Україні цей шлях пройти не так легко. Адже віками у свідомості українців формувався постулат, що суспільство і держава, держава і народ, держава і країна – поняття ідентичні, нероздільні. Ніколи держава не розглядалася як певний інститут, який наймається громадянським суспільством для розв'язання життєвих проблем, що є закономірним для європейських держав

[34, с. 51]. Проте, на думку науковців, «сильна держава неможлива без розвиненого громадянського суспільства, яке стає дієвим чинником державотворення за умови конструктивного та соціально відповідального діалогу з державою в межах правового поля. Важливо, щоб як представники громадянського суспільства, так і представники органів публічної влади були націлені на досягнення консенсусу та формування системи цінностей, які б об'єднували суспільство» [5].

Перш, ніж говорити про упровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій у процесі налагодження взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, розкриємо поняття «державна інформаційна політика» та інститути громадянського суспільства. Державна інформаційна політика є внутрішньою (задоволення інформаційних потреб населення) і зовнішньою (створення позитивного образу держави у світі, інформування світового громадянства про політичні, економічні, духовні, культурні тощо події в Україні).

Загальне розуміння поняття «державна інформаційна політика» – це поява, зберігання та розповсюдження інформації в соціальних системах. Державними органами в інформаційній сфері сучасної України є:

1) Міністерство інформаційної політики: реалізує держінфополітику, сприяє поширенню суспільно важливої інформації про країну в Україні та за її межами; забезпечує реформу держкомунікацій;

2) Держкомтелерадіо: керує системою обласних державних телерадіокомпаній;

3) Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України: забезпечує організацію спеціального зв'язку, захисту інформації, телекомунікацій і користування радіочастотним ресурсом України;

4) Національна рада з питань телебачення і радіомовлення: наглядає за дотриманням законів у сфері телерадіомовлення, здійснює ліцензування телерадіомовлення, офіційний моніторинг телерадіопрограм, регуляторні повноваження щодо аудіовізуальних ЗМІ;

5) Державне агентство з питань електронного урядування: реалізує державну політику у сфері інформатизації, електронного урядування, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, розвитку інформаційного суспільства;

6) Комітет Верховної Ради з питань свободи слова та інформаційної політики: здійснює розробку, попередній розгляд та підготовку висновків і пропозицій щодо законопроектів у сфері свободи слова та інформаційної політики;

7) Прес-служби міністерств та відомств: інформують населення про діяльність міністерств та відомств України; анонсують програми уряду для населення;

8) Прес-служби ОДА та районних центрів: інформують населення про діяльність влади на рівні областей та районів;

9) Урядова гаряча лінія: приймає запити та надає консультації з питань діяльності міністерств України.

Інститут громадянського суспільства науковці визначають як «специфічну форму самоорганізації громадян, котрі регулюють процеси поза сферою діяльності держави, керуючись певними нормами і правилами» [94, с. 109].

Поділяємо думку науковців В. Сіренко, В. Тимошенко, Т. Ковальчук стосовно того, що «громадянське суспільство – це простір соціальної взаємодії, що складається зі сфери особистого, різних об'єднань, суспільних рухів і публічної комунікації. Але громадянське суспільство – це і спроба об'єднати широкий спектр діяльності агентів, незалежних від держави, спрямованої на те, щоб „відсунути” державу, розширити вплив громадянського суспільства» [35, с. 57.].

На думку О. Михайловської, для подальшого розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні необхідно:

1. Законодавчо врегулювати багаторівневу систему відносин між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

2. Шляхом узагальнення результатів теоретичних досліджень створити концепцію ефективної взаємодії на горизонтальному і вертикальному рівнях усіх структур громадянського суспільства з чітко зорієнтованою діяльністю та функціями усіх його інститутів.

3. Провідними осередками діяльності інститутів громадянського суспільства повинні стати місцеві структури (територіальні громади, ради, органи самоорганізації населення), яким простіше лобювати інтереси окремих громадян.

4. Для активізації роботи громадських організацій необхідно визначити пріоритетні напрямки їх діяльності. Передати або частково делегувати їм окремі функції державних органів (особливо у соціальній сфері, спорті, культурній діяльності).

5. Забезпечити інформованість населення про діяльність інститутів громадянського суспільства з альтернативних джерел (висвітлювати в ЗМІ роль відповідних інститутів у соціальному житті громадян, для формування позитивної громадської думки проводити на телебаченні зустрічі, «круглі столи», дискусії представників громадських організацій з представниками гілок влади) [107, с. 113].

Принципово важливим у становленні та розвитку різних моделей соціальної демократії в Україні є налагодження партнерських відносин органів публічної влади з інститутом громадянського суспільства та забезпечення їхньої повноцінної участі у процесі вироблення суспільно важливих рішень.

Вітчизняні та міжнародні неурядові організації, на підставі проведеного аналізу, констатують низький рівень суспільно значущої добровільної активності громадян, що дає підстави вказувати на наявність комплексу проблем, які є актуальними як для суспільства, так і для держави:

– зберігаються тенденції до непрозорості, закритості та забюрократизованості в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування замість налагодження ефективного діалогу з суспільством;

- недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри для утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства;
- механізми участі громадськості у формуванні та здійсненні державної політики належним чином не реалізуються;
- податкове навантаження не стимулює діяльність і розвиток інститутів громадянського суспільства та їх підтримку вітчизняними благодійними організаціями;
- більшість інститутів громадянського суспільства не має доступу до державної фінансової підтримки та вітчизняної благодійної підтримки;
- потенціал інститутів громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг населенню не використовується.

Діяльність інститутів громадянського суспільства характеризується недостатнім рівнем їх інституційної, фінансової та кадрової спроможності [162].

На рисунку 4.1. розкрито правові форми взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства (ІГС), що представляють:

- участь ІГС у нормотворчій діяльності держави, / розроблення та обговорення проектів нормативно-правових актів;
- участь ІГС у правозастосовчій діяльності держави;
- участь ІГС у правоохоронній діяльності держави.

Розглянемо види комунікативної взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства:

1. *Комунікація з громадськістю* діє як регулюючий і координуючий механізм у взаєминах держави і суспільства, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування суспільного організму в цілому. Комунікація з громадськістю виконує такі функції:

- консервативну, спрямовану на збереження стабільності державної системи, що сприяє підтримці функціонування суспільного організму в цілому;
- координуючу, покликану забезпечувати координацію владних впливів від суб'єкта управління, а також його можливих змін;



Рисунок 4.1. – Правові форми взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства

Джерело: [5].

– інтегруючи, пов’язану з реалізацією політики, яка б урахувала інтереси всіх елементів суспільної системи, сприяла формуванню зрілих форм демократії й прийняттю погоджених управлінських рішень;

– мобілізаційну, спрямовану на забезпечення легітимності існуючого громадського порядку, отримання схвалення суспільства щодо прийнятих управлінських рішень;

– соціалізуючу, пов'язану із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей і традицій держави, підвищенням рівня політичної, комунікативної та правової компетентності громадян.

Зростання суспільної активності громадян та пошук шляхів забезпечення ефективного управління в нових соціокультурних умовах зумовили становлення поняття «*демократія співучасті*».

Демократія співучасті – визнання потреби доповнення механізмів представницької демократії (участі громадян у виборчих процесах, коли виборці делегують свої повноваження) процедурами залучення громадськості до обговорення оптимальних шляхів вирішення актуальних суспільних завдань. Вона передбачає вдосконалення інформування громадян про стан справ та активізацію їх широкої участі у прийнятті державно-управлінських рішень.

Через механізми комунікативної взаємодії суспільство має змогу отримати від органів влади якісно інші рішення, які б задовольняли його вимоги і очікування. Такими механізмами є інформування, консультування, залучення громадськості до формування публічної.

2. *Інформування* – надання інформації громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють інтереси окремих цільових груп. Працівники публічної сфери поширюють інформацію про свої рішення за власною ініціативою чи надають її на вимогу громадян. В обох випадках інформаційні потоки мають односторонній характер. Інформування є базовою необхідною ланкою налагодження комунікацій. Інформування громадськості має здійснюватись як за ініціативою громадян, так і за ініціативою державних органів. Мають діяти дієві механізми доступу до звітної інформації, що включає кількісні та якісні показники діяльності.

3. *Консультування* – практика безпосереднього обміну інформацією, ідеями, думками тощо. Консультації є однією з обов'язкових адміністративних

процедур, але на сучасному етапі спостерігається зростання їх ролі та частіше застосування в практиці комунікативних взаємовпливів між державними структурами і громадськістю. Консультування має проводитись за умов чітко поставлених завдань, найбільш повного та об'єктивного інформування громадськості, обізнаності сторін щодо головних проблем та мети, системного аналізу всіх зауважень та пропозицій, належного ресурсного забезпечення.

Види публічних консультацій: інтерв'ю, опитування, дослідження громадської думки, фокус-групи; оголошення періодів, протягом яких до проекту документа висловлюються зауваження та коментарі; публічні зустрічі, громадські слухання, круглі столи, семінари, тест-панелі; дорадчі комітети, робочі групи, постійні та тимчасові громадські ради. Прикладом такої взаємодії можуть бути коментарі до законопроектів і опитування громадської думки. Таким чином, консультації забезпечують обмежені двосторонні відносини учасників комунікації. Взаємодія має асиметричний характер, оскільки є отриманням інформації від громадськості щодо заздалегідь визначених питань.

4. Залучення громадськості – активна участь громадськості за її ініціативою у формуванні публічної політики, а також її реалізація та оцінка. Така участь передбачає, що власне громадяни відіграють певну роль у процесі прийняття політичних рішень. Вони, наприклад, можуть вносити власні пропозиції. Водночас відповідальність за формулювання політичного курсу і кінцеве рішення несе уряд. Прикладом можуть слугувати відкриті робочі групи, експертні комісії тощо. У такому розумінні участь громадськості – це стосунки, що ґрунтуються на партнерстві, відкритості та прозорості, коли громадяни активно долучаються до визначення процесу і складових формування та розробки політики, а їх пропозиції враховані в ухвалених рішеннях. Така участь громадян забезпечує ефективний рівень двосторонньої комунікативної взаємодії. Саме цей тип взаємодії є принципово двостороннім, відкриває шлях до реального партнерства.

Державна комунікація виконує такі функції:

– консервативну, спрямовану на збереження статус-кво державної системи, що сприяє стабільному існуванню соціального організму;

– координувальну, що покликана забезпечувати координацію владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, з їхніми можливими змінами;

– інтегровальну, пов'язану зі здійсненням такої державної політики, яка б враховувала інтереси всіх елементів суспільної системи, сприяла розробленню і прийняттю узгоджених управлінських рішень;

– мобілізаційну, спрямовану на забезпечення легітимності громадського порядку, що існує, отримання підтримки і схвалення суспільства щодо прийнятих управлінських рішень;

– соціалізаційну, пов'язану із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, підвищенням рівня політичної компетентності громадян.

Незважаючи на курс України на інформаційну відкритість органів публічної влади та допоміжних органів, створених Президентом України, рівень здатності органів влади спілкуватися з представниками ІГС, пояснюючи свої рішення, виявляючи запити і з'ясовуючи позиції різних соціальних груп, залишається низьким. На сьогодні не вирішено певні завдання, розв'язання яких є необхідним для налагодження повноцінної взаємодії органів влади та ІГС, а саме:

– налагодження системи моніторингу запитів громадськості на певні державні рішення;

– запровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та громадськістю для всіх владних інститутів.

– регламентування діяльності прес-служб органів публічної влади;

– визначення кола значущих проблем, за якими має бути закріплена обов'язковість дослідження думки громадськості;

– регламентування порядку проведення моніторингу й аналізу реакції громадськості на дії посадових осіб та органу влади в цілому.

За таких обставин діалектичну можливість розвитку взаємодії органів влади та ІГС забезпечує інформація, якою обмінюються елементи/ учасники. Сприйняття, переробка та передача інформації є тією самою основою, яка формує перспективу подальшої поведінки учасників певної системи, в нашому випадку – взаємодії, адже в публічній сфері мова йде про інформаційний вплив (як прояв інформаційних відносин), за умов якого наявність і надання необхідної інформації є основою для формування певної поведінки суб'єктів взаємодії. Правильно підібрана інформація вибудовується в конкретну управлінську модель, що може бути застосована до індивіда (або соціальної групи) з урахуванням конкретних умов і обставин.

Отже, таке становище вимагає посилення комунікативної складової процесів взаємодії органів влади та ІГС як стратегічно важливого, ключового ресурсу ефективності виконання свого призначення сторонами. У загальному форматі ефективні комунікації як у середині самої системи публічного управління, так і зовні, із суспільством мають ґрунтуватися на певних параметрах успіху, а саме:

- увага – означає наскільки повідомлення привертає увагу потенційних споживачів, до кого спрямовано, хто його використає; його використає;

- ідентифікація – відбувається тоді, коли результатом впливу повідомлення на аудиторію є утворення у свідомості його отримувачів відповідного ланцюжка «повідомлення – джерело повідомлення – організація чи установа, якої воно стосується». Відсутність такого ланцюжка породжує те, що дослідники називають «сліпою комунікацією», коли не відбувається усвідомлення, хто і з якого приводу інформує;

- позитивний інтерес – з'являється тоді, коли комунікація будується переважно на позитивних емоціях;

- довіра – джерело і зміст інформації повинні викликати довіру з боку цільової аудиторії, довіра виникає тоді, коли більше й краще поінформований, а сучасні інформаційні технології дають для цього великі можливості, тільки треба ними вміло користуватися;

– доступність – зміст інформації подається в зрозумілій формі, чітких поняттях, з конкретними цілями, близькими до потреб аудиторії задля стимулювання уваги, інтересу, сприйняття змісту;

– асоціативність – знакова система повідомлення чи обрана символіка повинні викликати певні асоціації у конкретної аудиторії;

– динамізм – повідомлення має бути активним для того, щоб спонукати аудиторію відповідним чином сприймати чи діяти, оскільки всі, без винятку, комунікації впливають на їх учасників на трьох рівнях: когнітивному – сфера свідомості; конативному – сфера підсвідомості; афективному – сфера установок.

Кожен учасник взаємодії має власні позиції в комунікативному просторі: володіє певними можливостями доступу до ресурсів, має потенціал застосування тих чи інших комунікативних технологій та володіє певним рівнем чутливості до комунікативних загроз. З метою запобігання комунікативним ризикам на основі існуючого законодавства необхідна розробка моделей взаємодії влади та ІГС [100].

Інформаційно-комунікативну діяльність можна представити у вигляді процесу передачі інформації від джерела (комунікатора) до одержувача (реципієнту) за допомогою певного каналу, що передбачає наявність «зворотного зв'язку», тобто отримання комунікатором інформації про те, якою мірою і з якою якістю реципієнт отримав, засвоїв і сприйняв відповідну інформацію, які думки вона в нього викликала.

Якщо цей процес представити у вигляді системи і застосувати системний підхід, то можна виділити в ній низку таких елементів:

– суб'єкти комунікативного процесу – відправник і одержувач повідомлення (комунікатор і реципієнт);

– засоби комунікації – код, який використовується для передачі інформації в знаковій формі (слова, картини, графіки тощо);

– канали комунікації, якими передається повідомлення від комунікатора до реципієнта (лист, телефон, радіо, телебачення, інтернет тощо);

– предмет комунікації (певне явище, подія) і повідомлення, яке його відображає (стаття, радіопередача, телевізійний сюжет тощо);

– ефекти комунікації – зміни внутрішнього стану суб'єктів комунікативного процесу, в їхніх взаєминах або в їх діях, наслідки комунікації.

Таким чином, можна відзначити, що інформаційно-комунікативна діяльність у державному управлінні – це, по-перше, система обміну інформацією між органами державної влади та населенням, організаціями різних форм власності за допомогою спеціальної системи символів, кодів, засобів та організаційних форм; а по-друге, соціальна взаємодія, що має низку специфічних властивостей і ознак, спрямована на регулювання поведінки людей, роботи інститутів державної влади заради досягнення певної мети.

Варто відзначити, що мотиви участі в комунікативному процесі в органів державної влади та громадськості часто відрізняються. Державні органи та інститути вступають у процес комунікації для того, щоб інформувати, впливати, переконувати громадськість у правильності обраного політичного курсу (ухваленого управлінського рішення) або з метою визначення шляхів його вдосконалення. Головною причиною участі у процесі комунікації з боку громадськості є задоволення потреб, захист інтересів окремої людини або групи людей. Цілі комунікації обслуговують ті чи інші потреби: виживання, самореалізації, співпраці з іншими людьми, прояву своїх здібностей тощо.

Таким чином, інформаційно-комунікативна діяльність є важливою складовою процесу державного управління, оскільки вона дозволяє узгоджувати і об'єднувати цілі держави і громадян в єдине ціле, що в результаті призводить до прийняття спільних і взаємоприйнятних політичних та управлінських рішень. Отже, функціями інформаційно-комунікативної діяльності в державному управлінні є:

– функція обміну, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими організаціями, працівниками та громадськістю забезпечення ефективного обміну інформацією між ними;

– координуюча, тобто узгодження цілей і завдань діяльності, координації дій;

– креативна, яка полягає в тому, що інформація не просто передається, а й формується, що є важливим моментом у контексті ухвалення політичних (управлінських) рішень;

– керуюча, адже завдяки комунікації, можна регулювати не тільки діяльність державних органів і установ, а й впливати на поведінку інших людей;

– регулююча – регулювання та раціоналізація інформаційних потоків в системі державного управління;

– стабілізуюча – забезпечення стабільного функціонування соціальної системи;

– мобілізаційна, спрямована на отримання підтримки і схвалення суспільства з приводу прийнятих політичних (управлінських) рішень;

– інтегруюча, пов'язана із здійсненням такої державної політики, яка б враховувала інтереси всіх елементів суспільної системи, сприяла виробленню і прийняттю узгоджених управлінських рішень;

– функція соціалізації, що пов'язана з засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей і традицій, підвищенням рівня політичної компетентності громадян.

Відповідно до цього, а також вимог щодо модернізації системи державної служби і державного управління в Україні, інформаційно-комунікативна діяльність у системі державного управління має базуватися на таких принципах:

1) принцип ясності, який передбачає, що комунікація має відбуватися за допомоги зрозумілої мови, знаків, символів і передаватися таким чином, щоб бути однозначно сприйнято одержувачем;

2) принцип єдності має на увазі необхідність об'єднання всіх учасників комунікації заради досягнення спільної мети;

3) принцип стратегічного управління, який означає необхідність ведення інформативно-комунікативної діяльності з урахуванням не лише тактичних і стратегічних завдань розвитку суспільства та держави;

4) принцип регулювання інформаційних потоків у сучасних умовах істотного збільшення обсягу інформації, що продукується, дозволяє відсіяти непотрібну або навіть шкідливу інформацію, але доводити до суспільства, або до державних інститутів ті потоки, які найбільш актуальні і необхідні на даний момент;

5) принцип зворотного зв'язку означає необхідність не лише інформування громадськості про певні дії, а і отримання зворотної інформації з подальшим її використанням під час ухвалення і прийняття управлінських рішень.

6) принцип партнерства означає сприйняття всіх суб'єктів комунікації як рівноправних сторін;

7) принцип верифікації інформації – інформація, яка передається, повинна буде перевіреною;

8) принцип результативності – інформативно-комунікативна діяльність повинна мати мети і сприяти досягненню конкретних результатів.

9) принцип відкритості передбачає забезпечення доступності і зрозумілості інформації, гласності, забезпеченні можливостей для обговорення.

10) принцип самовдосконалення передбачає необхідність постійного вдосконалення інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), які повинні враховувати як потреби громадян, їх практики засвоєння інформації, визначати як зручні для них канали і засоби комунікації, так і особливості розвитку сучасних інформаційних технологій. Відзначимо, що використання даного принципу в системі державного управління веде до видалення непотрібних ланок і систем, зокрема тих, що працюють з листами та іншими паперовими документами.

ІКТ представляють собою сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, що використовуються з метою збору, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення, обміну і використання інформації. Застосування ІКТ у сфері державного управління ставить на меті реалізацію таких завдань, як забезпечення оперативності та продуктивності системи

комунікації, а також забезпечення індивідуального підходу до вирішення проблем окремої людини, соціальної групи, громади, регіону.

У науковій літературі виділяється декілька видів ІКТ. Залежно від рівня пристосування до вирішення конкретних завдань виділяють:

– універсальні технології, що можна застосовувати в будь-яких ситуаціях і на будь-якому рівні;

– гнучкі, що застосовуються під час вирішення різних завдань у схожих ситуаціях;

– спеціалізовані, що спрямовані на вирішення конкретного завдання;

За кількістю технологічних циклів виділяють:

– такі, що реалізують один технологічний цикл;

– реалізують декілька технологічних циклів;

За каналами комунікації:

– технології безпосередньої комунікації (передбачають наявність безпосередньої взаємодії);

– технології опосередкованої комунікації (технології, що будуються за допомогою електронних ЗМІ, інтернету, телефону тощо).

За метою використання: стратегічні і тактичні.

За рівнем законності: нормативні; девіантні; тіньові.

За постійністю використання: спорадичні; постійно діючі.

За рівнем використання: загальнодержавні; регіональні; місцеві.

За теоретичною концепцією, на яку спирається технологія:

– технології в межах традиційної моделі державного управління (переважно це листування, прийом громадян тощо);

– технології, що побудовані в межах концепції нового публічного менеджменту («New public management»), переважно це електронні портали, публічні звіти тощо;

– технології, що побудовані в межах концепції нової публічної служби («New public service»), засновані не тільки на обміні інформацією, а і на

подальшій активній кооперації між комунікатором та реципієнтом задля вирішення нагальних проблем.

Говорячи про використання ІКТ у сфері взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, доцільним представляється використання технологій нової публічної служби, які найбільше відповідають сучасному інформаційно-технологічному етапу розвитку суспільства і рівню, метою якого є узгодження і спільне вирішення суспільних проблем.

Інформаційно-комунікативні технології набувають стрімкого розвитку та впроваджуються практично у всі сфери суспільного життя, створюючи окрему самостійну сферу, з власними нормативно-правовими нормами, зв'язками, відносинами, функціями тощо [217]. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства в публічному управлінні інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях набувають особливої актуальності та значущості. Питання становлення та розвитку системи публічних комунікацій в Україні досліджено великою кількістю науковців [57; 89; 93; 155; 192; 217], проте в публічному управлінні мають місце не вирішені проблеми з питань інформаційно-комунікативної діяльності.

На сучасному етапі розвитку публічного управління недостатньо вирішеним питанням залишається досконале використання PR органами державної влади, впровадження інформаційно-комунікативних технологій у зв'язки із громадськістю, що потребує пошуку нових підходів до PR-комунікацій в публічному управлінні.

Інформаційно-комунікативні технології в PR-діяльності являють собою сукупність певних методів, прийомів та засобів, які використовуються органами державної влади та місцевого самоврядування для створення, опрацювання, передачі, управління, збереження інформації, отримання відповідного зворотного зв'язку від громадськості для підвищення ефективності взаємодії. При цьому інформаційно-комунікативні технології дозволяють організувати PR-діяльність в публічному управлінні як масово з групами громадськості, так і

індивідуально з окремими представниками громадськості, які відкриті для спілкування [217].

Сучасна характеристика комунікативної діяльності органів влади та місцевого самоврядування передбачає наявність власного комунікативного підрозділу, який виконує функції зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації, впливаючи на політику прийняття рішень за допомогою зустрічей з представниками громадськості, актуальних публікацій на власному сайті, онлайн-опитувань з важливих для громади питань, документообігу тощо.

Згідно Закону України «Про доступ до публічної інформації», громадськість має можливість отримувати інформацію від органів державної влади, але, на жаль, система органів державної влади заважає оперативному отриманню інформації через проблеми бюрократичного напрямку. В наслідок чого виникають питання щодо малоефективності спілкування між владою та громадськістю, що приводить до зниження довіри та зниження активності суспільства щодо просування ідей, вирішення проблем, сталого спілкування громадськості з владними структурами. Тому інформаційно-комунікативні технології стають на допомогу в процесах спілкування органів державної влади з громадськістю [217].

Науковцем В. Кузьменко проведено дослідження щодо створення публічної онлайн-платформи колективної роботи органів самоорганізації населення для підвищення ефективності, відкритості, прозорості та доступності органів самоорганізації населення (ОСН) шляхом здійснення ефективної комунікації між ОСН та стейкхолдерами системи місцевого самоврядування, обміну публічною інформацією та автоматизацією процесів публічного управління [89, с. 103].

Цілями онлайн-платформи є:

- організація віртуального середовища колективної роботи ОСН;
- забезпечення своєчасного розміщення повної, достовірної та актуальної інформації щодо здійснення повноважень ОСН;
- формування спільноти участі в демократичному управлінні на рівні місцевого самоврядування;

- забезпечення ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства;
- організація дослідницької діяльності у системі місцевого самоврядування;
- забезпечення зручної навігації [89, с. 103].

В. Токарева, до вище вказаних цілей додала не менш важливі та актуальні для сучасного стану публічних комунікацій ще такі:

- формування довіри до органів влади та місцевого самоврядування;
- формування та розвиток стійких взаємовідносин між владними структурами та громадськістю.

Не менш важливими є запропоновані дослідниками В. Кузьменком та В. Токаревою модулі, які повинні знаходитись на онлайн-платформі:

- «модуль колективної роботи» – для автоматизації процесів та функцій публічного управління;
- «модуль контенту» – для управління контентом на онлайн-платформі;
- «модуль обговорення та взаємодії» – для обміну думками між стейкхолдерами системи місцевого самоврядування у процесі участі в управлінні справами на місцевому рівні;
- «модуль обміну даними» – між державними, місцевими реєстрами та базами даних у форматі відкритих даних;
- «інформаційно-аналітичний модуль» – для представлення та візуалізації ефективної взаємодії та публічного управління у системі місцевого самоврядування;
- «модуль пошуку» – для ефективного та зручного пошуку інформації на платформі;
- «модуль адміністрування» – для керуванням доступу та визначенням ролей користувачів, резервного копіювання баз даних та контенту, управління конфігурацією [89, с. 103];
- «модуль зворотного зв'язку» – для розміщення засобів зв'язку (номерів телефонів, месенджерів, електронної пошти та адреси, а також короткого

опитування (можливо, анонімного), яке не передбачає подальшого обговорення або відповіді на сайті [217].

На думку дослідників, на онлайн-платформі необхідно розмістити питання, які будуть стосуватися загальної якості роботи платформи, питань та проблем, які виникли при користуванні, побажань та зауважень і т.ін.

Підтримуємо пропозицію названих вище дослідників стосовно впровадження в платформу «модуля чат-бот», мета якого допомогти зробити спілкування з громадськістю більш оперативним та якісним за рахунок відповідей на типові запитання у будь-який час доби. Якщо чат-бот не може відповісти, то до діалогу підключається співробітник.

Офіційні структури активно користуються важливою функцією чат-ботів як збір контактних даних та важливої інформації для співробітників:

- офіційний веб-сайт Державної прикордонної служби України використовує кнопку чат-боту для вирішення питань доступу громадян до інформації щодо перетинання державного кордону;

- Міністерство освіти і науки України сумісно з Міністерством юстиції України випустило чат бот «Кіберпес», за допомогою якого можна отримати інформації щодо поведінки у випадку кібербулінгу;

- Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів запустила чат-бот для підтримки громадян з питань захисту споживацьких прав;

- Міністерство та Комітет цифрової трансформації України ввели в роботу чат-боти в 9 областях України, з метою швидкого доступу для громадян до спілкування з місцевою владою.

Чат-боти можна використовувати для реалізації PR- комунікацій, адже вони відповідають певним критеріям, серед яких достовірність, своєчасність, актуальність, добросовісність, точність, корисність. Отже, чат-боти активно впроваджуються в комунікативну діяльність органів влади та місцевого самоврядування, і є необхідним інструментом сучасних інформаційно-комунікативних технологій.

Найбільш актуальними питаннями, які необхідно вирішити під час створення ефективної інформаційно-комунікативної системи, що базується на державній інформаційній політиці України, на нормативно-правовій базі та забезпечує функціонування інформаційного суспільства, є:

- формування позитивного іміджу органів публічного управління PR-засобами комунікацій; оцінка стану та якості комунікаційної політики органів влади та місцевого самоврядування;

- формування та розвиток інформаційно-комунікативних якостей громадськості; побудова сталого функціонування систем документообігу;

- впровадження інформаційно-комунікативних технологій в систему державної служби;

- формування ефективних інформаційних систем в публічному управлінні;

- впровадження різноманітних електронних засобів комунікації;

- удосконалення інформаційної інфраструктури публічного управління; подальший розвиток е-урядування в системі публічного управління;

- використання ІТ-технологій в комунікативній системі України;

- впровадження електронної взаємодії між громадськістю та органами влади та місцевого самоврядування;

- впровадження та розвиток інформаційно-комунікативних технологій в процесі прийняття управлінських рішень на різних державних рівнях.

Отже, завданням центральних і регіональних органів влади є забезпечення умов для підвищення якості комунікативних процесів з громадськістю та згладжування можливих наслідків недовіри до влади [217]. Щоб реалізувати це завдання у практичній площині, є необхідність у створенні комунікативної інфраструктури, яка представляє «сукупність інституцій органів державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктів та об'єктів системи управління, зв'язків між ними, що має забезпечити діяльність як самих органів публічного управління, так і громадськості» [217]. На координаційно-комунікативний центр, що входить до її структури, покладено функцію комунікативної взаємодії (використання інструментів тактичного та стратегічного планування, якісного

контролю, удосконалення нормативно-правового механізму тощо). Завдяки реалізації функції комунікативної взаємодії мають бути сформовані умови для сталого розвитку взаємовідносин з громадськістю, що сприятиме покращенню життєдіяльності громадян.

Таким чином, основними проблемами, що обумовлюють складність комунікативної системи країни, є:

- низький рівень довіри громадськості до органів влади та місцевого самоврядування, що призводить до певних бар'єрів при сприйнятті інформації двома сторонами;

- недостатній рівень комунікативної підготовки державних службовців, що мають комунікувати з суспільством, неготовність громадськості до змін

- недостатньо чітко побудовані комунікативні зв'язки між громадськістю та органами державної влади і місцевого самоврядування;

- відсутність сталої інформаційно-комунікативної системи країни.

Вирішення цих проблем сприятиме розвитку взаємокомунікацій між громадськістю та органами влади і місцевого самоврядування.

4.2. Технологія формування управлінської команди на державній службі

Поняття «команда» і «робота в команді» часто використовуються у вузькому та широкому сенсі. «Команда» у вузькому сенсі має на увазі невеликі, демократичні й гнучкі групи експертів, що доповнюють один одного своїми професійними якостями, можуть працювати без керівника, самі себе організовують, сумісно ухвалюють рішення, долають проблеми і несуть відповідальність за результати своєї роботи. «Команда» у широкому сенсі – це група людей, які працюють разом і свою роботу організують самостійно. «Група з постійним лідером» теж вважається командою: команда може мати постійного лідера або керівника проекту, в руках якого зосереджено всі «нитки» підприємства. Твердження «ми – гарна команда» завжди засновано на тому загальному розумінні команди і має на увазі, що люди добре працюють разом,

сумісно виконують поставлене завдання, яким активно співпрацюють і доповнюють один одного своїми професійними навичками та вміннями, також ним притаманне почуття згуртованості.

На думку К. Отггл та Г. Гертер, «команда – це група людей, що складається не менше ніж з двох осіб, які разом працюють над загальною ціллю» [194, с. 10].

Автори вважають, що доцільно поділити команди на три великі категорії:

- тимчасові команди (виробничі / проектні групи);
- постійні команди (відділи / групи);
- ціла організація як команда.

Тимчасові команди орієнтовані на досягнення конкретної мети, наприклад, для того, щоби у завданій термін виконувати певний проект. Після досягнення мети, коли роботу зроблено, команди розпадаються. Щодо постійних команд, то у невеликих організаціях створюють відділи і невеликі групи з причини спеціалізації і розподілу праці, що позитивно впливає на продуктивність організації. керівнику-лідеру необхідно застосовувати здатності кожної людини й комбінувати їх так, щоб учасники дійсно доповнювали один одного. Якщо лідер прагне до більшої згуртованості і співробітництва у своїй команді, він повинен піклуватися про гарний тон спілкування і гарну атмосферу у команді. Лідер може і здатний зберегти боєздатну команду, якщо має чітке уявлення про «ідеальну команду» та надає підтримку своїм людям.

Команда – тип соціальної групи, для якої характерне відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються у міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники та ресурси об'єднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці. Ефективність діяльності групи визначається

індивідуальною успішністю в поєднанні із можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації.

Основні ознаки команди:

- загальні цілі;
- загальна відповідальність;
- особові неформальні взаємодії;
- взаємодоповнюючий (за професійними і психологічними характеристиками) склад групи;
- участь усіх членів команди у виробленні рішень;
- чітко виражений лідер;
- взаємний вплив;
- довірчі відносини.

Основні характеристики гарної команди такі [214, с. 16-18].

- учасники команди вважають себе частиною робочої групи, яка виконує певну роботу для досягнення певної мети. Цілі (фірми, команди та окремих робітників) відомі;
- учасники команди почувають себе компетентними у своїй роботі і виконують свої завдання самостійно і під свою відповідальність. Крім того, вони всі свої сили спрямовують на досягнення загальних цілей і за необхідністю підтримують один одного;
- існує баланс між ефективною роботою («функціонуванням») і просто співіснуванням людей. Одне не є виключенням іншого – це обидві сторони однієї медалі;
- учасники команди знають, що гарна робота в команді і виховання командного духу уявляють собою процес, до якого кожний хоче і повинен зробити свій внесок. У гарній команді відбувається безперервна дискусія, та існують зобов'язання з покращення сумісної роботи й згуртованості;
- учасники команди знають завдання один одного й усвідомлюють, що кожен має певні таланти і здатності, які він привносить із собою. Вони ставляться один до одного з повагою й інтересом;

– культура відкритої комунікації – це центральний момент і ключ до виховання гарного командного духу. Відкрита комунікація означає, що обговорюють як позитивні, так і негативні теми, щоби порадіти тому, що проходить гладко, та змінити, покращити те, що проходить ще недостатньо добре. Звичайно, комунікація повинна бути конструктивною: відкритість можлива тільки у тому випадку, коли всі учасники знають, як правильно повідомити один одному про «позитивне» і «негативне»; тільки тоді команда просувається уперед;

– гарна команда відрізняється також тим, що інформація дуже швидко і цілеспрямовано передається іншим. Це дуже важлива умова для того, щоб всі знали реальний стан справ і могли ефективно працювати;

– щодо «постійного процесу вдосконалення», то тут дуже важливо, щоб учасники команди пропонували свої ідеї, вносили пропозиції з удосконалення і висловлювали критику, щоби оптимізувати окремі етапи роботи та якість сумісної роботи. Це позитивно впливає не тільки на ефективність роботи, а й на згуртованість команди;

– конструктивне й активне вирішення конфліктів, а не усування їх убік або твердження, що їх не існує;

– гарна команда відрізняється тим, що ніхто не залишається самотнім. Кожну людину підтримують її колеги, і, як правило, це відбувається добровільно. Робота в команді означає віддавати і брати;

– гарна команда повинна бути відкритою для зовнішнього світу і конструктивно працювати сумісно з іншими, тобто доводити, що вона гарний командний гравець у сумісній роботі з іншими командами.

Щоб сформувати і підтримувати середовище, яке спонукає працівників до якісної праці, необхідно враховувати безліч соціальних факторів – здібності працівників, їх схильності, потреби, очікування, міжособистісні взаємини, культуру праці, соціально-психологічний клімат, який склався в організації, систему обміну інформацією, забезпеченість кадрами.

Відомий американський фахівець Гай виділяє як першорядні для створення продуктивної робочої обстановки такі чотири методи.

1. Формування робочих команд, у яких сповна виявляються сильні сторони працівників і компенсуються слабкі.

2. Створення відкритих комунікаційних каналів, які допомагають вільному потоку інформації всередині організації.

3. Гнучкість у передбачуваних обмеженнях, що відкриває дорогу інноваціям.

4. Підвищення якості трудового життя й узгодження інтересів організації з інтересами її працівників.

Щоб домогтися формування продуктивного робочого середовища, управлінський персонал має знати основні особливості групової динаміки. Адже в реальному житті різні індивіди включаються в суспільні процеси - виробничі, комерційні, фінансові, соціокультурні, політичні, як правило, не поодинці, не у відриві один від одного, а через стійкі соціальні групи, які динамічно розвиваються.

На першому етапі становлення соціальної організації, яка орієнтується на досягнення цілком визначеної мети – економічної, політичної чи іншої, вирішальне значення має формування робочої команди. Так діють, наприклад, у період підготовки виборів депутатів до парламенту, президента країни чи під час створення політичної партії, нового науково-дослідного інституту, навчального закладу чи підприємства. Зміст створення робочої команди полягає в тому, щоб зібрати разом людей, які мають спільні чи схожі погляди і позиції, налагодити їх особисті взаємини і взаємодії, щоб вони могли узгоджено діяти і рухатися до єдиної мети.

Щоб створити ефективну робочу команду, потрібно розставити сильних і слабких працівників так, щоб недоліки одних у конкретній справі компенсувалися перевагою інших, тоді як у чомусь іншому перші, навпаки, можуть виявитися сильнішими, а інші – слабшими. Якщо керівник зуміє так підібрати кадровий склад організації, установи або її підрозділів, щоб

ураховувалися переваги й недоліки кожного працівника, то це дасть можливість усім працівникам трудитися в повну силу, виконуючи те, у чому вони сильніші, а слабкі сторони їх роботи компенсуються здібностями й уміннями інших.

Отже, перше завдання у створенні продуктивного робочого середовища – формування працездатної, ефективно діючої команди. Для того щоб люди відчули себе єдиною командою і діяли спільно, вони мають виступати як згуртована група. Саме згуртованість породжує комфортність соціального самопочуття учасників групи і підвищує ефективність їх діяльності. Тому наступним завданням, яке виникає перед управлінським персоналом у процесі створення продуктивного робочого середовища, є забезпечення згуртованості діючих в організації соціальних груп. Справа в тому, що згуртованість не дається виробничому, науковому, військовому, навчальному чи будь-якому іншому колективу разом з його виникненням, а формується, усталюється, розвивається під час розгортання спільної діяльності, заради якої і поєднуються різні індивіди в одну групу. У процесі становлення згуртованості досягається спільність цілей, інтересів, оцінок, дій, норм і т.ін. Але така спільність припускає вироблення деякої загальної мети, загального інтересу, а це, у свою чергу, вимагає від усіх членів групи сумлінного або примусового поєднання своїх інтересів із загальним інтересом усієї групи. Важливу роль тут відіграє колективна свідомість, колективна думка, яка впливає на об'єднання інтересів, переваг, очікувань кожного працівника з інтересами і перевагами всієї групи. Сумісність як соціально-психологічний феномен – умова виникнення міжособистісних симпатій – виступає передумовою згуртованості колективу, що виявляється в узгодженості дій його членів у процесі спільної діяльності. Робимо висновок, що третім завданням управління в процесі формування продуктивного робочого середовища стає досягнення згуртованості працюючих разом людей. Саме згуртованість створює ефект не простого додавання, а примноження сил спільно працюючих членів групи, підсилює їх прагнення в усьому допомагати один одному і досягати такого ефекту в роботі, якого неможливо досягти, діючи поодиноці. Сумісність і згуртованість у більшості випадків (хоч і не завжди)

сприяють формуванню спрацьованості, досягнення якої складає четверте завдання управління у становленні продуктивного робочого середовища.

Спрацьованість – це ефект взаємодії індивідів, що дає можливість підсилювати їх особистісні потенціали (виробничі, дослідницькі, спортивні та ін.) і поєднувати їх особистісні зусилля з метою досягнення максимального результату (успіху) у спільній діяльності. Одним із найважливіших проявів спрацьованості є те, чого неможна купити ні за які гроші, – прагнення людей працювати на повну силу. Бажання працювати якнайкраще породжується якістю взаємин між працівниками і керівником. Тому найважливішим, п'ятим завданням у процесі формування продуктивного робочого середовища є створення таких стосунків між керівниками і підлеглими, що ґрунтувалися б на взаємній повазі, довірі, спільній зацікавленості в успіху загальної справи. Найважливіше тут: особиста ініціатива керівників, готовність усіх працівників зрозуміти їх і піти назустріч, сприятлива соціально-психологічна атмосфера спільної діяльності, що вимагає усвідомленої уваги і взаємної зацікавленості у високих кількісних і якісних показниках роботи.

У процесі формування сприятливого і продуктивного робочого середовища необхідно пам'ятати, що поділ організації на різні підрозділи і відділи здатний створювати бар'єри між людьми. Різні відділи, різні професії, різні функції зумовлюють певну вузькість і обмеженість інтересів, що не завжди й не дуже легко піддаються узгодженню й об'єднанню. Тому одним із завдань управління щодо створення продуктивного робочого середовища стає досягнення взаєморозуміння й ефективної взаємодії між відділами. Постійні і конструктивні зв'язки між різними робочими командами в одній організації дають змогу переборювати протиставлення понять «ми» і «вони», а люди переконуються, що успішна робота кожної групи залежить від її взаємодії з іншими. До ефективних об'єднувачих чинників належать регулярні наради керівників груп, взаємозалежні виробничі процеси, організовані так, щоб успіх однієї команди значною мірою залежав від роботи інших, спільна розробка планів, створення спільних дослідницьких груп за певними проблемами, що викликають інтерес у різних

відділів, запрошення представників різних відділів на наради, де розробляються і приймаються рішення, які торкаються інтересів усіх співробітників організації.

Суттєвою рисою сучасної організації виступають партнерські відносини на рівні взаємодії інтересів двох сторін – керівників і підлеглих: організація має збагачувати тих, хто з нею зв'язаний, працюючи в ній – отримувати задоволення від своєї справи. У цьому принципова відмінність сучасної організації від традиційної, яка є продуктом індустріального типу господарювання. Вона являє собою відокремлену соціальну групу, що пов'язана вузькоекономічними інтересами й цілями своєї діяльності, які спрямовують поведінку на робочому місці і визначають відносини з оточуючим середовищем.

Сучасні організації базуються на новій корпоративній філософії – цінностях «загальної долі». Вона орієнтується на те, що інтереси працівників і суспільства так само важливі, як і інтереси керівників. Співробітництво, партнерство, система довіри стають не менш важливими, ніж система господарського управління: люди в сучасних організаціях не є ні залежними, ні незалежними – вони взаємопов'язані. У таких умовах відбувається трансформація принципів життєдіяльності організації, способів виробництва, переважно в бік соціалізованості: інтеграція працівників у життя організації, мобілізація творчості, самодіяльності, неекономічні мотиви й стимули як обов'язкові умови ефективних управлінських і трудових процесів.

Усе це досягається на основі політики співучасті, яка створює атмосферу:

– турботи про соціальні потреби працівників і можливості реалізації ними життєвих намірів;

– залучення до процесів планування і прийняття управлінських рішень:

а) участь у власності та прибутках;

б) колективні договори і спільні рішення; в) комісії на підприємствах і спільні консультації.

Для того щоб у підлеглих виникло бажання брати активну участь у процесах прийняття і реалізації управлінських рішень, вони мають бути впевнені, що їх становище й роль в організації не будуть змінені внаслідок

артикуляції своїх інтересів. Нова корпоративна філософія "загальної долі" заснована на морально-етичних цінностях солідарності, самоконтролю й культурі якості. Вона породжує новий стиль управління. При цьому акцент переноситься із виробничих процесів на мотивації, стимули й комунікації працівників: успіху досягають ті організації, філософія яких очевидна як їх персоналу, так і суспільству. Філософія «загальної долі» стає життєвою, коли вона пронизує організацію згори донизу і розділяється персоналом на всіх рівнях. Тоді вона має переваги в ефективності, якості й конкурентоспроможності, оскільки працівники тієї організації, де прийнята корпоративна філософія:

- 1) розуміють проблеми організації;
- 2) відчують себе належними до неї;
- 3) впевнені, що їх особисті інтереси нерозривно пов'язані з успіхом організації та інших осіб;
- 4) готові взяти більшу відповідальність;
- 5) швидко відгукуються на можливості, що з'являються.

Керівники повинні сповідувати золоте правило: «Стався до інших так, як би ти хотів, щоб інші ставилися до тебе». Вони мають уміти зібрати команду і працювати з кожним її членом, будувати міжособистісні стосунки й організовувати зусилля працівників. Управління на основі цілей (а не страху й традицій) проявляє відносну довіру до підлеглих, помірну взаємодію з ними, обмежене включення в прийняття рішень. Для так званої «цільової організації» характерна також структура, основу якої складають тимчасові робочі групи, що створюються для вирішення одного завдання чи проекту. Після завершення вони розпускаються й створюються знову для виконання наступного завдання.

Робочі групи можуть функціонувати всередині організації як мобільні тимчасові групи для вирішення специфічних завдань, які не може вирішити організація в цілому. Разом з тим робота за цілями має низку суттєвих недоліків: вона пов'язана з «цільовою організацією» (адміністративною), де постановка цілей – це справа адміністрації, в центрі уваги якої перебуває виконання

завдання. Постановка нереальних цілей може викликати надмірний ентузіазм і атмосферу нереального сприйняття дійсності, що призводить до невдач. Підлеглі опиняються пов'язаними з бюрократичною системою, в якій не забезпечується двосторонній зв'язок. Якщо вони не показують бажання з усією енергією досягати цілей, тоді управління на проблемно-цільовій основі втрачає сенс. Важливе значення для формування ефективних команд має управлінська культура організації.

Модель, запропонована Г. Бенвеністе, описує різні типи культур, використовує критерії зарегламентованості дій згори і сили горизонтальних взаємозв'язків. Відповідно до цих критеріїв існує чотири основних типи управлінської культури.

Апатична. Зв'язки в групі слабкі, існує багато наказів, через що культура групи має тенденцію до апатії або фаталізму.

Змагальна, індивідуалістична. Зв'язки в групі слабкі, наказів мало, тому в групі панує конкуренція. Стимули і механізми ринку відіграють у такій ситуації більш важливу роль.

Егалітарна. Зв'язки в групі сталі, значно менше наказів, усі члени групи довіряють один одному, мають спільні цілі. Планування в такій організації набуває комунікативного характеру, досягнення взаєморозуміння більш суттєве, ніж в інших типах культур.

Ієрархічна, колективістська. Зв'язки в групі міцні, існує багато наказів про правила поведінки, що породжує міцну організацію з чіткою структурою та певними лініями комунікацій і команд. Така культура превалює в митних органах.

Отже, ключ до успіху – це людська індивідуальність, а управління має бути сфокусоване на мотивації і стимулюванні працівників, залученні їх в управлінський процес і делегуванні їм повноважень.

Управлінську культуру державних органів також характеризує чітке розподілення функцій, централізація влади, дегуманізація, контрольний та фіскальний апарат, невисокий рівень довіри між працівниками й керівництвом,

відсутність у працівників готовності брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, очікуваної позиції. Завданням керівника є не стільки виявлення і вирішення завдань, що виникають перед організацією, скільки створення сприятливого соціально-психологічного середовища, у якому люди самі можуть виявляти і розв'язувати свої проблеми. Для цього керівник повинен мати чітке уявлення про те, куди він веде організацію, і добре знати людський потенціал, який має організація, щоб успішно довести її до поставленої мети.

Таким чином, для ефективної діяльності команд необхідні цілеспрямовані тривалі дії на всіх рівнях управління: впровадження технологічних нововведень, застосування гнучкої, діючої системи заохочень за сумлінну високоякісну працю, удосконалювання організаційної структури, забезпечення доброзичливої комунікації серед працівників команд і в організації в цілому, добре знання людей, їх соціально-психологічних особливостей, потреб, інтересів і турбот, а найголовніше – уміння все це охопити єдиною і гнучкою системою управління, що ефективно діє на всіх рівнях організації. Саме таким шляхом створюється продуктивне робоче середовище, сприятливе для успішної спільної діяльності різних людей, об'єднаних в організації для досягнення єдиної мети.

Управлінська команда в системі державної служби є унікальною формою службово-посадової діяльності та новим стилем організації управління для вітчизняних органів державної виконавчої влади. Однак зазначені конструктивні форма діяльності і стиль управління персоналом ними фактично не використовуються, що засвідчує відсутність повноцінних управлінських команд на ієрархічних рівнях державно-управлінської структури: від центрального до районного.

Оскільки система державної служби не лише функціонує в умовах ринку, а є його активним учасником, то формування і діяльність управлінських команд державних службовців теж є чинником її успішності. Управлінська команда сприяє розвитку ділових здібностей безпосередньо у процесі роботи, розширює обсяги практичних управлінських знань, допомагає освоєнню навичок групової

роботи як передумови створення злагодженої команди, у якій співробітники доповнюють один одного, виконуючи при цьому персональні службово-посадові обов'язки. Важливо, що під час діяльності команда державних службовців не лише вчиться спільно розробляти рішення і діяти, а починає краще усвідомлювати необхідність самоорганізації і відповідно до цього кожен її член будує власну поведінку.

Організація діяльності у складі команди допомагає владнати недоліки в кадровій роботі, пов'язані з професійною та соціально-психологічною адаптацією молодих службовців, дає змогу більш ефективно використовувати власні здібності в державній структурі. Використання управлінської команди в системі державної служби є передумовою досягнення синергетичного ефекту, який виявляється в покращанні якості державних послуг, зниженні витрат, пов'язаних з організацією управління, зменшенні потреб у розширенні структур органів виконавчої влади.

У контексті державного управління оптимізація результатів роботи державних органів за рахунок кращого використання кадрів, підвищення рівня управління без структурних змін дає можливість зорієнтувати державних службовців на досягнення інших видів синергетичних ефектів:

- синергізм надання державних послуг, що забезпечується єдиним центром управління наданням державних послуг, іміджем органів виконавчої влади;

- оперативний синергізм, що забезпечується в результаті ефективного використання адміністративного ресурсу, в тому числі спільного проведення навчання;

- інвестиційний синергізм, що забезпечується за рахунок спільного використання управлінського потенціалу, спільної інформаційно-технічної бази і соціальних технологій.

Унікальність організації діяльності державних службовців у формі команди полягає в можливості підвищувати ефективність результатів їх діяльності без залучення додаткових фінансових та людських ресурсів. Новизна прийомів і методів командної роботи державних службовців виявляється в «суб'єкт-

суб'єктному» характері взаємодії між керівником і підлеглими, можливості встановлення і підтримання рівноправних, партнерських зв'язків під час виконання службово-посадових обов'язків.

Потенціал командної діяльності проявляється в успішному функціонуванні державної служби через розширення інноваційних здібностей її елементів шляхом створення «поля ідей», творчої атмосфери, перетворенні групи управлінців в колектив односторонців, які беруть на себе відповідальність за реалізацію державної політики разом із керівництвом. Фактично командний підхід є першим кроком до запровадження інноваційного менеджменту в систему державної служби. З огляду на викладене управлінську команду в системі державної служби необхідно розглядати як один із потенційних ресурсів прориву органів державної виконавчої влади на якісно інший рівень організаційного розвитку. Однак зауважимо, що він дає повноцінний ефект лише тоді, коли застосовується «в необхідному місці в необхідний час».

Організуючи діяльність команди управлінців в органах державної виконавчої влади, слід мати на увазі, що це лише один зі способів зниження управлінського ризику в умовах соціальної та політичної невизначеності. Адже управлінська команда державних службовців у системі державної служби достатньою мірою володіє інформацією про соціально-економічні та політичні процеси, що дає змогу зняти з керівника-лідера необхідність обробляти велику кількість зайвої інформації і слугує йому резервом додаткового часу для розв'язання стратегічних проблем. Таким чином, командний стиль роботи сприяє максимальному зняттю невизначеності державного управління, оскільки надає ефективну інформаційно-аналітичну й експертно-методологічну підтримку щодо прийняття оптимального управлінського рішення.

Фактори розвитку та формування управлінської команди. Існують конкретні фактори розвитку й підтримки управлінської команди, в яких провідна роль її формування відводиться менеджерам та феномену лідерства. Від менеджерів залежать поведінка та загальна філософія, що привносяться у відносини між керівництвом і підлеглими. Ефективність внеску в процес будівництва команди

пов'язаний з їх впливом на членів групи. Впливовість менеджерів підсилюють такі фактори, як знання групових завдань, право давати вказівки відносно роботи, приписування їм підлеглими кращих рис, усвідомлення підлеглими особистих мотивів менеджера до роботи й сприйнятливості процесу їх відбору. Словом, менеджеру відводиться роль лідера, яку він повинен адекватно виконувати.

В Україні окремі аналітики підкреслюють необхідність формування команди з людей, об'єднаних однією метою і спільністю інтересів, використовуючи важелі для їх «особистої відданості» і навіть «матеріального заохочення в межах можливостей». Крім того, зазначається, що управлінська команда в системі державної служби має об'єднуватися «корпоративними, політичними та іншими зв'язками». Тобто вважається, що група особисто відданих і матеріально заохочених службовців, що об'єднується корпоративними й політичними зв'язками, може функціонувати як управлінська команда. Це свідчить про спотворене розуміння призначення, суті і змісту управлінської команди в системі державної служби.

Управлінські команди державних службовців доцільно створювати лише в тих структурах та ієрархічних рівнях органів державної виконавчої влади і тоді, де й коли вони можуть дати необхідний управлінський ефект, забезпечити перехід державної служби на новий рівень організаційного розвитку.

Будь-яка команда утворюється для виконання певного завдання, а тому одним з головних є характеристика типу спільної діяльності, що визначає структуру, складність і нестандартність вирішуваного завдання. Автор приводить чотири типи організації спільної діяльності: спільно-індивідуальний, спільно-послідовний, спільно-взаємодіючий, спільно-творчий. Тип завдання як тип спільної діяльності визначає формальну структуру команди із її затвердженням керівництвом, рольовий склад, перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти учасники команди, терміни виконання завдання, ступінь контролю його виконання з боку керівництва.

Управлінська команда державних службовців формується для виконання переважно організаційно-розпорядчих функцій, втілення соціально-економічних

програм, здійснення державної політики тощо. Реалізація цих завдань потребує використання командою управлінців різних типів організації спільної діяльності: спільноіндивідуальний тип застосовується під час спільної підготовки й індивідуального прийняття управлінських рішень; спільнопопередній тип реалізується шляхом перерозподілу і делегування повноважень між учасниками управлінської команди; спільновзаємодіючий і спільнотворчий типи запроваджуються на етапі втілення державно-управлінських рішень (урядової політики).

Більше того, в органах виконавчої влади тип завдання як тип спільної діяльності не визначає формальну структуру управлінської команди. Остання утворюється виходячи із завдань і функцій держави, функціональних обов'язків певних структурних підрозділів органів державної влади (управлінь, відділів, секторів, секретаріатів, лабораторій тощо), а також обов'язків конкретних працівників у межах загальних завдань і повноважень певного структурного підрозділу. Перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти державні службовці – учасники команди, визначаються чітко встановленими і відносно стабільними обов'язками й посадовими вимогами, терміни виконання завдання, ступінь і види контролю встановлюються нормативно-правовими документами. Наступний чинник утворення команди пов'язаний із характеристикою зовнішнього організаційного середовища, з яким вона взаємодіє. Однак у командному менеджменті зазвичай говорять не про середовище, а про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди. Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат, компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, складність та структурованість зовнішнього світу, наявність та якість систем контролю.

Культурний контекст у середині команди характеризується такими рисами, як сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи розподілу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів –

координації, комунікації, урегулювання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей.

Процес утворення команди є процесом утворення її внутрішнього культурного контексту або командної субкультури. Управлінська команда в системі державної служби, на відміну від управлінської команди компанії, діє не лише у власному організаційно-культурному контексті, а спрямовує управлінський вплив на зовнішнє соціально-економічне середовище. Це стосується переважно горизонтальних управлінських команд державних службовців різних ієрархічних рівнів системи органів державної виконавчої влади.

Але, незалежно від рівнів державного управління, існують два принципово важливі правила забезпечення ефективного командного стилю роботи.

1. Мінімальний оптимальний розмір управлінської команди державних службовців. Дотримання цього правила запобігає руйнації командної взаємодії, оскільки допомагає уникнути «зайвих людей» у команді.

2. Точне позиціонування членів управлінської команди шляхом визначення кожному державному службовцю свого конкретного місця і ролі в командній діяльності. Необхідність формування управлінської команди мінімізується за умови успішного виконання керівником службово-посадових обов'язків, що проявляється в контролі управлінської ситуації, своєчасному прийнятті та виконанні державно-управлінських рішень, повноцінній участі підлеглих в управлінських процесах.

Потреба в командній підтримці виникає в разі збільшення й розширення інформаційних потоків, зростанні кількості нерозв'язаних проблем громадян, зниженні активності підпорядкованих структур та відсутності ініціативності з боку керівників, які їх очолюють, виникненні потреби в директивних вказівках та розпорядженнях.

Зазначені недоліки почасти викликані низьким рівнем професіоналізму та некомпетентністю керівника, але, на нашу думку, вони з'являються переважно в результаті швидкої зміни соціально-економічної ситуації у країні і, як наслідок,

зміни урядової політики, появою нових тенденцій у світовій політиці, векторів міжнародної політичної кон'юнктури й міжнародних відносин. За цих умов керівнику одноосібно неможливо охопити увесь спектр питань, що потребують вирішення, складно визначати тенденції зародження майбутніх критичних управлінських, політичних та соціально-економічних ситуацій і на основі аналізу знайти адекватне рішення. Тому управлінська команда державних службовців розглядається як один із засобів, що дає можливість оптимально перерозподіляти інформаційне навантаження, забезпечує колегіальність пошуку механізмів розв'язання проблеми, сприяючи таким чином формуванню почуття співвідповідальності за правильність вибору.

Важливу роль у побудові та розвитку команди відіграє феномен лідерства. Заслужують на увагу характеристики лідерства, які наводить А. Тунік, відмічаючи, що в різних джерелах поняття лідер визначається як людина, яка здатна мислити глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здібностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях різноманітність, розвиває командний підхід до роботи, відчуття партнерства, вітає зміни, демонструє знання технологій, заохочує конструктивний виклик, забезпечує задоволення клієнтів, досягає успіхів у змаганнях із конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, проявляє готовність до спільного керівництва, діє відповідно до заявлених цінностей, проте може змінювати їх, якщо цього потребує ситуація.

Лідер має бути впевнений, що в команді панує піднесений настрій і вона продуктивно працює. Для цього він повинен намагатися:

- неупереджено ставитися до всіх працівників і кожному приділяти увагу в разі потреби;
- дотримуватися обіцянок перед усіма членами команди;
- бути послідовним і діяти позитивно, навіть якщо відчуває себе погано
- встановлювати гарні орієнтири й підтримувати політику і процеси, що провадяться в компанії;

– бути спокійним і розуміти, що під тиском інші намагаються імітувати реакцію лідера;

– забезпечувати підтримку зустрічей та обмін ідеями з учасниками команди;

– бути впевненим, що цілі лідера зрозуміло передані й усвідомлені.

Керівник-лідер відіграє провідну роль в управлінській команді державних службовців, оскільки він визначає основні принципи взаємодії, визначає орієнтири розвитку, виступає чинником формування мікроклімату у колективі. В органах виконавчої влади як в ієрархічній структурі саме від лідера залежить вибір моделі управління й функціонування команди. На погляд Е. Мальцева, щоб справитися з усім цим, ефективний керівник має виступати принаймні у трьох ролях: аналітика, стратега й будівника.

Класифікація П. Сенге щодо типів лідерів: лідер-керівник компанії чи організації, лідери-менеджери, і лідери-активісти, до яких відносять співробітників компанії. Останні мають підтримувати корпоративний дух серед колективу на час відсутності менеджерів, що створює відповідний настрій у компанії згори донизу і дає можливість отримати такий зворотний зв'язок, який забезпечує безперервне покращення процесів управління.

У сучасній концепції лідерства підкреслюється така його цінність, як підвищення у підлеглих здатності до самоуправління. Інакше кажучи, в сучасних умовах швидкоплинності соціально-політичних явищ і різноманіття управлінських ситуацій для керівника-лідера в системі державної служби важливим є уміння зніціювати членів управлінської команди до автономних синергетичних дій.

Крім цього, шляхом, який веде лідера до побудови успішної команди, є усвідомлення власних переваг і слабких сторін за допомогою ситуативного аналізу і, зокрема:

1) команди:

– який склад команди;

– наскільки добре організована команда;

- чи добре працюють разом учасники команди; що кожен з них візьме для себе від цієї діяльності;
- як я виконуватиму цей особливий командний обов'язок;
- як я отримуватиму результати, задовольняючи їх потреби;
- як команда відповідатиме на використовувані мною різні підходи чи стилі керівництва?

2) учасників команди:

- які сильні і слабкі сторони кожного з учасників команди;
- що є найкращим мотивом для кожного з них;
- якою буде індивідуальна реакція на різні техніки і стилі керівництва?

Пошук відповідей на поставлені запитання допоможе лідеру розвинути сильні якості й мінімізувати дію слабких, створюючи передумови для вибору оптимального стилю управління командою.

Особливості формування управлінської команди в системі державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів управління керівником-лідером.

Тому запровадження управлінської команди в систему органів державної служби є досить складним процесом. Підтвердженням цьому слугує принцип першого керівника, відповідно до якого «при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником, оскільки тільки він має право і можливість вирішувати або передоручати вирішення будь-якого питання». Не стільки навмисне, скільки підсвідомо керівник-лідер налаштовується на авторитарний спосіб управлінських дій, проявляє нетерпимість, коли справи робляться «не по-моєму», прагне до повного контролю над ситуацією. Цим самим порушується принцип делегування повноважень, оскільки він передбачає контроль результатів діяльності з боку керівника, а не контроль за процесом виконання. Тому процес формування і діяльності управлінської команди державних службовців пов'язаний,

насамперед, зі зміною психологічних стереотипів її лідера, а вже потім у міжособистісних відносинах керівника та підлеглих.

Першим особам органів державної виконавчої влади слід позбавлятися звичок вникати у процесуальні управлінські дії, проявляти терпіння і довіру до колег, навчитися самому делегувати повноваження і навчити підлеглих використовувати їх для отримання конкретних результатів. Під час формування управлінської команди державних службовців необхідно враховувати групову динаміку (К. Левін). Аналіз поля сил групи дозволяє лідеру визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків К.Левіна група є відкритою соціальною системою із низкою сил та векторів, що діють із протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо. Тобто ситуація в групі буде змінюватись залежно від збільшення або зменшення балансу сил.

Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він повинен розробити стратегію і тактику мінімізації або виключення негативних факторів на функціонування групи. Відповідно до теорії К. Левіна, цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін.

Наступний крок передбачає створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки. У системі державної служби це означає актуалізацію принципів державної служби, дотримання конституційних норм, розробку кодексу етики державного службовця, запровадження в роботу управлінської команди практики дотримання принципів державно-управлінської діяльності, принципів, безпосередньо пов'язаних із людським фактором.

Заключним етапом є заморожування результатів.

У результаті реалізації стратегії і тактики перетворення управлінської команди на ефективну, вона перебуває у точці рівноваги, в якій існують сили, що підтримують нову поведінку. Інакше кажучи, техніка покращання ефективності управлінських команд передбачає використання аналізу поля сил.

Формування і діяльність управлінської команди в системі державної служби пов'язані з певними труднощами, викликаними особливостями вітчизняної управлінської культури, ієрархічним характером системи управління в органах державної виконавчої влади, що зумовлює її закритість, обмеженість делегування владних повноважень лідером команди, його персональну відповідальність за виконання державно-управлінських рішень.

Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику варто пам'ятати низку технічних аспектів

1. Не всі працівники і не завжди готові взяти на себе відповідальність, оскільки окремим із них працювати за вказівкою набагато спокійніше і зручніше.

2. Створюючи управлінську команду, керівник має усвідомити, що командне управління займає багато часу для узгодження окремих питань із учасниками команди. А в умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається оперативне узгодження та дії. Тому існуюча практика поділу рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою, навряд чи принесе позитивні результати.

3. Відсутність спільної менеджерської мови – проблема, що притаманна більшості організацій. Через відсутність в усіх менеджерів найвищої ланки загальноорганізаційної «картини», загальних управлінських технологій, управлінська команда не зможе відбутися.

Також необхідно враховувати чотири головних підходи до формування команди.

1. Цілепокладаючий підхід ґрунтується на покращенні умінь членів групи здійснювати вибір (авт. – приймати оптимальне рішення) і реалізовувати групові цілі.

2. Міжособистісний підхід зосереджений на покращанні міжособистісних відносин у групі й базується на впливові міжособистісної компетентності на ефективність групи як команди.

3. Рольовий підхід полягає в тому, що командні ролі складаються із частково перетинаючих один одного ареалів ролей.

4. Проблемний підхід до формування команди полягає в послідовному розв'язанні командних проблем для досягнення головного командного завдання.

Таким чином, побудова команди є різностороннім процесом, що охоплює практично всі рівні і сторони життєдіяльності організації. В системі державної служби побудова управлінської команди є важливою невід'ємною складовою організаційного консультування і процесу організаційного розвитку, оскільки спрямована на забезпечення виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Тобто активність щодо формування управлінської команди державних службовців сконцентрована на виконанні тих завдань і функцій, що відповідають статусу органу виконавчої влади чи його структурному підрозділу, в якому вона буде діяти.

Безпосередньо в управлінській команді проводиться робота з підвищення психологічної компетентності в частині розвитку умінь і навичок налагодження міжособистісних відносин, здійснюється цілепокладання, з'ясовується функціонально-рольова співвіднесеність її учасників. Внутрішньоконандна діяльність має на меті досягнення відкритості і групової довіри між державними службовцями, мотивацію і заохочення колективної підтримки й стимулювання прозорих комунікацій у середині команди. Питання щодо складу управлінської команди певного ієрархічного рівня органів державної виконавчої влади, визначення притаманних лише цій команді ролей і позицій кожен раз вирішуються окремо й не мають універсальних рекомендацій.

Унікальність пояснюється тим, що команда управлінців створюється не лише під виконання завдань і функцій органу виконавчої влади, його структури чи підрозділу, а й під конкретного керівника. Керівник виступає лідером управлінської команди і відіграє головну роль у її формуванні, приймаючи рішення відносно неї. Звичайно, це покладає на нього додаткове психологічне навантаження, пов'язане із коригуванням власного стилю управління і спілкування, розвитком уміння делегувати повноваження і співвідповідальність, відмовою від надмірного опікування учасників команди на проміжних етапах роботи над конкретною проблемою.

Технологію формування управлінської команди державних службовців наведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2. – Технологія формування управлінської команди державних службовців

Технологічні механізми	Технологічні прийоми і методи
Правові механізми	розробка правових норм регуляції державно-службових та кадрових відносин між членами управлінської команди; легітимізація процесів добору управлінських команд; розробка Етичного кодексу управлінської команди державних службовців;
Механізм лідерства	вибір моделі управління й функціонування управлінської команди; встановлення основних принципів взаємодії; визначення центрирів розвитку; формування мікроклімату в колективі;
Організаційні механізми	встановлення критеріїв добору учасників управлінської команди; делегування повноважень; дотримання правил забезпечення ефективного командного стилю роботи; контроль результатів діяльності з боку керівника
Соціально-психологічні механізми	аналіз поля сил групи; створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки або формування командної субкультури; заморожування результатів;
Консультативні механізми	ситуативний аналіз; установчі збори для побудови команди; перфо-консультативна діяльність; застосування техніки змін як алгоритму вирішення проблеми.

Таким чином, аналіз досвіду започаткування командних форм діяльності у сфері бізнесу свідчить про широку методологічну й концептуальну різноманітність підходів до побудови управлінських команд. Одними з головних факторів побудови управлінської команди визначаються феномен лідерства, підвищення ефективності діяльності, необхідність організаційного розвитку.

Чинниками формування управлінської команди державних службовців є необхідність виконання завдань і функцій держави, справляння управлінського впливу на соціально-економічне й політичне середовище.

Метою створення управлінської команди на державній службі є підвищення ефективності управління в системі органів виконавчої влади та поза нею шляхом покращання використання її кадрового потенціалу. Формування команди управлінців необхідно здійснювати за допомогою механізмів, що охоплюють як організаційні, так і особистісні аспекти, забезпечуючи в такий спосіб комплексність командоутворюючих процесів.

Врахування нормативно-правової та лінійно-ієрархічної специфіки системи державної служби виступає передумовою успішного вирішення низки проблем, що постають перед керівником та учасниками команди: обмеженість делегування владних повноважень лідером команди, його персональна відповідальність за виконання державно-управлінських рішень і неготовність працівників взяти на себе відповідальність; врегулювання питання поділу рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою; пошук спільної менеджерської мови й коригування власного стилю управління і спілкування; визначення ролей і позицій, притаманних лише цій команді, тощо.

4.3. Дистанційна освіта та її роль у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців

Освіта сьогодні вирішує дуже важливе завдання – підготувати компетентні управлінські кадри, які на високому професійному рівні зможуть вирішувати питання, пов'язані з якісними послугами щодо підвищення добробуту громадян, їх безпеки, якості життя. Йдеться про освіту державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, професійні й особисті якості яких повинні відрізнятися високим почуттям обов'язку перед державою, суспільством, громадою. Активна життєдіяльність особистості пов'язана із її прагненням до самовдосконалення, що спонукає людину вчитися протягом життя, і підвищення кваліфікації управлінських кадрів покликано вирішувати це непросте завдання у тому, щоб навчити людину вчитися. У цьому сенсі неможливо переоцінити роль дистанційного навчання.

Пандемія COVID-19, військова агресія унеможливили традиційне навчання на деяких територіях країни, тому дистанційне навчання стало адаптацією вітчизняної освіти до сучасних умов. Проте і в Україні, і в усьому світі дистанційна освіта займає своє соціально важливе місце в освітній сфері. Якщо брати статистичні дані, то наприкінці 1997 року у 107 країнах діяло близько 1000 навчальних закладів дистанційного типу. Кількість тих, хто здобув вищу освіту в системі дистанційного навчання, у 1997 р. становила близько 50 млн осіб, у 2000 р. – 90 млн осіб, а за прогнозами у 2023 р. становитиме 120 млн. осіб.

У Національній доктрині розвитку освіти стверджується, що система освіти повинна забезпечити безперервність освіти впродовж усього життя людини через розвиток дистанційного навчання, створення програм, що реалізують інформаційні технології в освіті.

Саме поняття дистанційного навчання запозичене з практики освіти Великої Британії, Канади й особливо США, де не лише поняття Distance Education, а й аббревіатура DE, що походить від цих слів, набули сталого значення й не вимагають розшифрування. У зарубіжній практиці поняття дистанційного навчання охоплює найрізноманітніші моделі, методи й технології навчання, під час якого педагог і учень просторово розділені, знаходяться у різних місцях (аудиторіях, інститутах, регіонах, містах і навіть країнах). При цьому виникає необхідність у певному середовищі або засобах, за допомогою яких відбувається спілкування між викладачем та учнем [38, с. 250].

Такими засобами можуть бути:

- друковані або письмові матеріали, що пересилаються звичайною поштою або факсом;
- телефонна мережа;
- аудіо та відеозаписи, навчальне радіо та телебачення (а також кіно);
- інтерактивні програмовані навчальні засоби, комп'ютерні навчальні програми;
- локальні та глобальні комп'ютерні мережі.

Розвиток дистанційного навчання в Україні розпочався значно пізніше, ніж у країнах Західної Європи і здійснювався за несприятливих умов.

По-перше, рівень інформатизації українського суспільства становить не більше 2...2,5 % від рівня країн Заходу. В освітніх закладах мало використовується мережа Internet.

По-друге, теоретичні, практичні та соціальні аспекти дистанційного навчання розроблені недостатньо. Окремі надруковані праці українських вчених П. Дмитренка, Ю. Пасічника [49, с. 10], В. Кухаренка [91, с. 187], В. Олійника [122, с. 8] та ін. належать переважно періоду до 1999 – 2000 рр. та істотного впливу на загальну ситуацію щодо дистанційного навчання в Україні не мають. Те саме стосується і локальних досягнень у галузі дистанційного навчання окремих вузів і наукових організацій.

По-третє, в Україні тривалий час, практично до 2000 р., була відсутня державна стратегія розвитку дистанційного навчання, що знайшло відображення в законодавстві України в галузі освіти.

Застосування дистанційного навчання стає одним із стратегічних напрямів розвитку та реформування системи освіти України [63]. На сьогодні дистанційне навчання досить повільно впроваджується в освітній процес вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців різних галузей господарства. На окрему увагу заслуговує дистанційна система іншомовної фахової спрямованої підготовки фахівців технічних, економічних та інших спеціальностей. Всі інформаційні технології пов'язані з комп'ютерним навчанням. Для їх реалізації потрібно:

- створити технологічні умови, апаратні і програмні засоби, телекомунікаційні системи, що забезпечують виконання зазначених умов;
- забезпечити індустріально-технологічну базу для виробництва в рамках міжнародного поділу праці в національних конкурентоспроможних інформаційних технологій та ресурсів;
- забезпечити першочергове розвиток випереджаючого виробництва інформації і знань;

- підготувати кваліфіковані кадри;
- реалізувати комплексне впровадження інформаційних технологій в сферу виробництва, управління, освіти, науки, культури, транспорту, енергетики та ін.

Міжнародні освітні установи розробляють нові напрямки діяльності для створення умов переходу на інформаційні технології:

- вдосконалення базової підготовки учнів шкіл і студентів вищих та середніх навчальних закладів з інформатики та ІТ;
- перепідготовка викладачів в області ІТ;
- інформатизація процесу навчання і виховання;
- оснащення системи освіти технічними засобами інформатизації;
- створення сучасної національної інформаційної середовища та інтеграція в неї установ освіти;
- створення на базі ІТ єдиної системи дистанційної освіти в Україні;
- участь України в міжнародних програмах, пов'язаних з ІТ в освіті.

Розвиток високих технологій у все більших масштабах підвищує попит на інтелектуальність в освіті широких мас населення будь-якої країни. Це кардинально змінює стан системи освіти в суспільстві, її інституційний статус. Освіта стає не лише інструментом взаємопроникнення знань і технологій у глобальному масштабі, а й капіталу, засобом боротьби за ринок, розв'язання геополітичних завдань.

Деякі зарубіжні експерти в області вищої освіти вважають, що глобальна мережа Інтернет в осяжному майбутньому повністю змінить базові принципи функціонування університетів. Так, американський фахівець в області дистанційної вищої освіти Майкл Мо пише: «...врешті-решт Інтернет переверне ринок вищої освіти з ніг на голову. Можливо, в США залишиться 100 кращих університетів, які зможуть успішно працювати у віртуальному освітньому просторі, а інші не зможуть пристосуватися до умов», що змінилися [292]. Інші американські дослідники впливу Інтернету на вищу освіту, такі як Дж. Андерсон, Дж. Бойлз, Л. Рейні, провівши опитування більше 1000 експертів, з'ясували, що «до 2020 року вища освіта докорінно не відрізнятиметься від

сьогоднішньої вищої освіти. Після 2020 року стало різке зростання застосування технологій дистанційного навчання, що дозволить зробити навчання більше індивідуальним, а студент перестане залежати від місцезрештування свого кампусу і фіксованого навчального розкладу. В той же час зміняться підходи до оцінки ефективності вищої освіти» [236, с. 540].

Питання удосконалення інформаційних і телекомунікаційних технологій, програмного забезпечення при всій їхній важливості сьогодні посідає не перше місце при розгляді ролі ІТ у діяльності організації. З позицій менеджменту інформаційних систем ІТ розглядаються як стратегічний ресурс розвитку всієї ділової активності, як спосіб підвищення ефективності діяльності [51].

Чим раніше у людини сформується здатність до самоосвіти, тим більший інтерес вона представлятиме для роботодавця. Втрата робочого місця, що сприймалась раніше як трагедія, сьогодні стала звичайним явищем. Ринок праці ставить людину в ситуацію, коли вона змушена починати кожного разу заново, стикаючись із новими вимогами.

Таким чином, абсолютно очевидно, що найважливішою формою самореалізації особистості на ринку праці є професійна підготовка. Сам по собі диплом не має сенсу, бо він не конвертується на ринку праці в заробітну плату. Бізнес дуже потребує фахівців, але тут важливим є наявність не лише формального освітнього цензу (диплому), а й реальних умінь, знань, навичок, що відповідають стандартам ринку праці. Крім того, ділова кар'єра пов'язана з готовністю і умінням самонавчання. Тому гнучкість і мобільність – основні освітні властивості фахівця, що дають йому можливість залишатися і просуватися на ринку праці і якнайбільш ефективно розвиватися на широкій освітній основі. Отже, потрібні інтенсивні освітні технології, які б максимально розвивали здатність до самонавчання. І чим раніше сформується здатність до самонавчання, тим більший інтерес фахівець представить для компаній на ринку праці. Виникає необхідність створення нових моделей освіти, пов'язаних з реальними стандартами ринку праці, що пропонують сучасні освітні технології, забезпечують ці стандарти. Тільки гнучкий і мобільний фахівець, готовий до

постійного самонавчання, володітиме високою конкурентоздатністю. Такими освітніми технологіями, що забезпечують високий рівень розвитку здатності до самонавчання, є дистанційні технології в освіті [227].

Вивчення практичного досвіду розвитку й упровадження дистанційних технологій у навчання у світі та Україні, а також безпосередньо власний досвід застосування і впровадження освітніх технологій у навчальний процес, як в основу освітньої діяльності, так і в додатковій професійній освіті, дозволив нам розробити концептуальний підхід до створення і розвитку дистанційного навчання для курсів підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної вищої освіти.

Метою концепції є «створення сучасної гнучкої і мобільної системи дистанційної освіти, здатної задовольнити будь-які потреби в освітніх послугах будь-якого громадянина, такої, що дозволяє вирішувати проблеми забезпечення кадрами будь-яке підприємство держави. Вирішення вказаної проблеми знаходиться у створенні нових освітніх технологій. Це дозволить зробити освіту більш якісною, більш мобільною, такою, що задовольнить будь-які запити, доступною всім категоріям громадян на всій території України [226].

Упровадження дистанційних технологій знижує собівартість навчання приблизно у 2 рази. Метою розвитку дистанційної освіти є створення мережі базових навчальних центрів різної спрямованості для дистанційного навчання (центрів ДО).

Концепція державного управління розвитком дистанційної освіти містить такі розділи:

1. Цілі і завдання регіонального центру дистанційної освіти.

В умовах демократизації освіти основними принципами побудови будь-якої освітньої діяльності є:

- рівні можливості;
- різноманіття форм і методів;
- відкритість;
- регіоналізація;

- суспільно-державне управління;
- самоорганізація.

Усі перераховані принципи знаходять своє відображення в дистанційних технологіях навчання, оскільки саме ці технології забезпечують рівні можливості як будь-якому навчальному закладу, так і фізичній особі, яка має бажання отримати освіту. Дистанційні технології інтегрують у собі практично всі досягнення інформатики і вимагають прискореного розвитку їх педагогічної підтримки. Виходячи із принципів побудови державного освітнього середовища, а також з еволюції розвитку дистанційної освіти в Україні, можна побачити тенденцію перенесення процесу навчання з визнаних освітніх центрів ДО України на регіональний рівень.

Роль державної підтримки в розвитку економіки, географічне розташування регіону, розміщення освітніх установ по районах і їх деяка роз'єднаність, зростаюча потреба населення в освітніх послугах, інтерес до нових технологій, розвиток засобів телекомунікацій, впровадження обчислювальної техніки в усі сфери економіки, накопичений науково-методичний досвід впровадження інноваційних технологій та ІТ в освітній процес, кадровий потенціал, посилення регіонального аспекту діяльності освітніх установ, висока потреба у прискореній підготовці і перепідготовці безробітного громадянина і незайнятого населення, розвиток органів регіонального управління, інтеграція рівня післядипломної освіти – все це свідчить про потреби регіону в дистанційній освіті.

Наявність концепції безперервної освіти і концепції регіональної системи дистанційної освіти [232] дозволяє розробити концепцію регіонального центру дистанційної освіти з метою створення мережі базових центрів дистанційної освіти різної спрямованості для забезпечення різним категоріям населення на базі дистанційних технологій в короткі терміни здобуття професійної освіти на таких рівнях:

- початкова професійна освіта;
- середня спеціальна освіта; професійна підготовка;
- професійної перепідготовки;

- неповна вища освіта;
- вища освіта;
- вища освіта на основі різних моделей: «КОЛЕДЖ – ЗВО», «ШКОЛА – КОЛЕДЖ – ЗВО», підвищення кваліфікації.

Для досягнення вирішення поставленої проблеми потрібна побудова такої системи інформаційно-освітнього процесу центрів ДО, щоб вони забезпечували:

- навчання і користування знаннями, тобто здобуття освіти впродовж усього життя, поглиблена праця у своїй вузькій області при досить широких загальних знаннях;
- широкий доступ населення до вищої освіти;
- найбільшу пропускну спроможність;
- підвищення якості і конкурентоспроможності середньої професійної освіти;
- мінімізацію термінів навчання і кошторисної вартості витрат на навчання слухачів дистанційного навчання;
- максимізацію обсягу отримуваних слухачем знань;
- рівномірність вступу і використання фінансових коштів;
- економічну ефективність функціонування;
- задоволення потреб ринку праці в конкурентоздатних фахівцях;
- сприяння реалізації державної політики зайнятості населення регіону;
- створення і збереження єдності освітнього і професійно-освітнього простору регіону.

І при цьому Центр дистанційного навчання може вирішувати такі завдання:

- забезпечення засобами дистанційного навчання реалізацію безперервної освіти різних моделей;
- здобуття вищої освіти і додаткової професійної освіти за різними напрямками;
- забезпечення отримання сучасних професійних знань на основі кейс-технологій, мережевих технологій, програмованих навчальних посібників, мультимедіа курсів в умовах гнучкого графіку використання вільного часу того,

хто навчається, на рівні професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і надання додаткових освітніх послуг;

- посилення мотивації навчання і активізація самоосвіти керівників підприємств та їх структурних підрозділів на основі планування службової кар'єри і атестації персоналу;

- забезпечення модальності навчання, тобто можливості набору програм підготовки і перепідготовки з окремих дисциплін;

- надання безробітним громадянам і незайнятому населенню можливість підвищити конкурентоспроможність і отримати престижну роботу на українському ринку праці;

- орієнтація молоді на реальні професійні стандарти;

- забезпечення кооперації між навчальними закладами і бізнесом на основі дистанційних технологій навчання при перенавчанні і підвищенні кваліфікації персоналу;

- розширення ринку освіти.

2. Структура концепції.

При розробці дистанційних технологій ми вважаємо необхідним створення адекватного навчально-методичного, інформаційного, технологічного і організаційного забезпечення. Звідси витікає відповідна складова концепції створення і розвитку центру дистанційного навчання :

Організаційне забезпечення – це організаційний комплекс заходів, що включає необхідність їх здійснення при створенні і розвитку центру дистанційного навчання, і представлений такими напрямками:

- створення структури центру дистанційного навчання;

- створення тьюторських центрів-філій;

- розробка нормативної бази, що регламентує відношення центру дистанційного навчання з тьюторськими центрами, викладачами, авторами навчально-методичних матеріалів;

- підключення до мережі «Internet»;

- розробка кадрової політики;

- розрахунок пропускної спроможності Центру дистанційного навчання;
- розрахунок витрат на створення Центру дистанційного навчання;
- розрахунок витрат на навчання слухачів;
- розробка політики ціноутворення;
- розрахунок ефективності функціонування центру;
- розробка системи документообігу;
- проведення маркетингового дослідження ринку освітніх послуг;
- організація рекламної діяльності із залучення слухачів і пропаганди форм ДО;
- здійснення моніторингу;
- навчання керівного персоналу регіонального центру ДО менеджменту як ключовому чиннику успіху у будь-якому бізнесі.

При розробці дистанційних технологій навчання потрібне створення навчального, методичного та інформаційного комплексів, що забезпечують освітню діяльність Центру дистанційного навчання. У зв'язку з цим в ході експерименту нами було намічено ряд напрямів :

- створення авторських колективів для розробки технології дистанційного навчання (на початковому етапі – кейс-технологій; другий етап – підключення до кейс-технології елементів мережевої технології);
- перехід на мережеву технологію і на бази даних мережі Internet;
- розробка методик створення навчально-методичної бази ДО;
- розробка методик підготовки тьюторів (викладачів- консультантів);
- розробка методик навчання слухачів для різних рівнів (на рівні професійної підготовки; на рівні професійної перепідготовки; на рівні отримання додаткових освітніх послуг; на рівні безперервної професійної освіти для різних моделей «КОЛЕДЖ – ЗВО», «Школа – Колледж – ЗВО – ДПО» [233];
- розробка навчальної-програмної документації на основі принципу модальності навчання для різних форм навчання (повністю дистанційної; частково-дистанційної; заочно-дистанційної);

- розробка навчально-методичної бази для забезпечення навчального процесу в трьох напрямках (створення банку навчально-методичних і навчально-практичних посібників у твердій палітурці для кейс-технологій; розробка методології комп'ютерної підтримки навчального процесу; створення електронної бібліотеки УПП в електронному варіанті; створення власних програмних продуктів (мультимедійних підручників, тестуючого програмного забезпечення з предметів, систем-екзаменаторів і т. ін.);

- підготовка викладацького складу до освітньої діяльності в умовах дистанційного навчання на основі максимального використання педагогічного і методичного досвіду педагогічного колективу і створення інтелектуального і ділового середовища;

- організація мережевої освіти викладацького складу для переходу на мережеву технологію;

У ході проведеного дослідження доведено, що державне управління розвитком дистанційного навчання на сучасному етапі – це реальна альтернатива. На зміну традиційному методисту приходять дизайнер освітніх мультимедійних програм, отже необхідність створення колективу програмістів, орієнтованих на розробку власних програмних продуктів, інформаційних масивів для електронної бібліотеки і на освоєння і використання програмного забезпечення за типами є необхідністю [234]:

- програмного забезпечення навчального і наукового призначення;
- програмного забезпечення як засобу навчання;
- спеціалізованого програмного забезпечення;
- інструментального програмного забезпечення;

Як наслідок визначеного – створення на основі цього єдиного програмного середовища і вихід із нього до пошукових систем Internet і баз даних, а також реалізація компенсаторної функції мінімізації розузгодження між потребами ринку і професійною підготовкою шляхом створення системи психологічного супроводу і підтримки особистості у процесі формування і реалізації професійної кар'єри. А також :

- розробка системи професійного інформування зі спрямованості освітньої установи в умовах ДО;
- розробка технології взаємодії слухач – викладач-консультант (тьютор);
- організація навчання тьюторів;
- організація навчання слухачів;
- розробка системи контролю (моніторинг) за якістю навчання на різних рівнях (у процесі навчання; на випуску; під час працевлаштування; на робочих місцях).

Участь в створенні єдиного освітнього середовища представляє рівні можливості різним навчальним закладам у створенні концепції і розвитку віртуального навчального закладу та розробки технологій на принципах освітнього франчайзингу. Адже співпраця з питань розробки базових нормативних і економічних механізмів державного управління взаємозв'язку навчальних закладів і служб зв'язку і телекомунікаційної інфраструктури дає змогу формування єдиного фонду інформаційних ресурсів.

Створення електронної бази нормативних документів, що регламентують навчальний процес, навчальні програми і плани, методики викладання призводить до:

- розширення і зміцнення матеріально-технічної бази;
- створення лабораторій технічних засобів дистанційного навчання;
- створення локальних офісних мережевих лабораторій;
- створення системи оперативного тиражування на основі інформаційно-видавничих відділів центрів дистанційного навчання і оснащення їх друкарською і офісною технікою;
- вихід в середовище Internet і інші високорозвинені мережі;
- забезпечення єдиного центру управління навчальним процесом.

Неодмінними правилами дистанційного навчання ми вважаємо:

- ретельне опрацювання навчального матеріалу;
- організацію необхідного і достатнього супроводу;

– використання можливостей сумісних технологій, наприклад, модульного і дистанційного навчання;

– застосування комбінованих технологій;

– підготовку і підбір кваліфікованих кадрів.

Дистанційне навчання має бути найважливішим елементом безперервної освіти, в якій повинна формуватися інтелектуальна готовність особистості до освоєння нових знань, до того, щоб за увесь період своєї професійної діяльності фахівець міг декілька разів опанувати нову професію. Отже, для того, щоб надати особі можливість навчання «упродовж всього життя», необхідно розробляти відповідні освітні схеми, орієнтовані на потреби в освіті різних категорій населення. Розроблена нами модель безперервної професійної освіти орієнтована на школяра, студента і слухачів додаткової професійної освіти. І головне завдання, початковий елемент нашої моделі – це введення до сучасних технологій навчання.

Для того, щоб максимально повно забезпечити навчальний процес з використанням дистанційних технологій ми вважаємо необхідним розробку навчально-методичного матеріалу вести одночасно у двох напрямках:

– у паперовому (друкарському) варіанті у вигляді набору посібників за фахом, які повинні будуватися за однаковим принципом;

– в електронному варіанті, які будуть у своїй структурі вміщати гіпертекстовий навчальний матеріал, практичні навчальні розділи, систему тестів для контролю знань, питання для дискусій, розділ самотестування, завдання, лабораторні роботи та ін.

Наш підхід до розробки навчального оснащення полягає в тому, що зміст курсів, які розробляються, повинен згортатися, розгортатися, доповнюватися і розширюватися, тобто перетворюватися, виходячи з цілей і завдань навчання і, відповідно, до завдань і цілей студентів та слухачів.

Незважаючи на вже достатнє насичення сучасного ринку програмних продуктів програмним забезпеченням навчального характеру, їх зміст не відповідає вимогам освітніх програм, а мультимедіа підручники, що

розробляються закладами вищої освіти, орієнтовані на більш високий рівень і мають своїх споживачів.

Розуміючи і усвідомлюючи глобальні перспективи дистанційного навчання, ми накопичуємо досвід зі складання і використання електронних навчальних і контролюючих програм, використовуючи при цьому найновіші досягнення, у тому числі і мультимедіа. Ми не обмежуємося чисто навчальними цілями, наші програми примушують вступати в дискусію, думати, робити висновки. Розуміючи безмежні можливості глобальних обчислювальних мереж, ми все ж вважаємо, що необхідно накопичувати наш вітчизняний фонд навчального програмного забезпечення, орієнтованого на нашого студента, школяра, фахівця, на наш образ мислення, на наші реалії [250, с. 79].

Авторами накопичений практичний досвід із розробки власних програмних продуктів, які ми класифікуємо таким чином :

- освітні програми у вигляді навчальних курсів, розділів, з дидактичним блоком, що включають інформаційний і контрольний вбудовані цикли;
- інформаційно-довідкові версії електронних підручників;
- контрольні системи, що містять банки тестуючих матеріалів з конкретних навчальних дисциплін;
- електронні версії лабораторно-практичного циклу.

Незважаючи на описані пропуски в законодавстві, що регулює дистанційну вищу освіту, вона з кожним роком набуває все більшої популярності, що підтверджується і результатами соціологічного дослідження Фонду «Громадська думка» про проблеми дистанційної вищої освіти в Україні. Результати дослідження показали, що 22% опитаних у віці 18-30 років віддали перевагу б дистанційному навчанню традиційній очній формі. Крім того, більше 37% так чи інакше використали комп'ютер і мережу Інтернет для отримання нових знань, 52% респондентів використали електронне навчання для самоосвіти і особового розвитку. Ще 25% опитаних виходили в Інтернет з метою пошуку інформації для вдосконалення основної освіти, а 23% респондентів прагнули отримати додаткову освіту (найчастіше курси підвищення кваліфікації) через інтернет

[127]. Таким чином, ми вважаємо за можливе стверджувати, що усе зростаюча комп'ютеризація споживачів освітніх послуг дозволяє прогнозувати подальший розвиток і впровадження дистанційного навчання в освітній процес.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу, перелічимо характерні риси системи дистанційного навчання [135].

1. Використання технологій телекомунікацій – головна особливість дистанційного навчання, що відрізняє його від існуючих форм навчання. Юридично, дистанційне навчання в Україні поки не існує у вигляді особливої форми навчання, тому правомірно вважати його доповненням до будь-якої форми навчання, яке за рахунок застосування коштів телекомунікацій дозволяє звести до мінімуму відмінності за якістю освіти між денною й іншими формами навчання.

2. Гнучка система навчання – особливість дистанційного навчання, що дозволяє зняти проблему конкурсу й проблему єдиного темпу навчання.

3. Масштабність системи навчання – збільшення обсягу аудиторії і числа студентів без збільшення числа викладачів. Гнучкість і масштабність системи навчання дозволяють зняти проблему конкурсу для вступників, тому що потенційне число студентів у закладі вищої освіти не обмежене сумою аудиторних площ.

4. Модульна побудова програм навчання дозволяє пропонувати дистанційні курси за окремими дисциплінами, виконані у вигляді закінчених автономних модулів, іншим ЗВО і системам дистанційного навчання на партнерських, комерційних і інших початках. Курс-модуль стає уніфікованим товаром на ринку освітніх послуг. З подібних компонентів-модулів можуть будуватися програми навчання відповідно до потреб конкретних замовників.

5. Економічна ефективність. Масштабність й модульність як фактор розширення ринку; масштабність як фактор зниження собівартості й, відповідно, підвищення доступності послуг за цінами та конкурентоспроможність дозволять будувати загальнодоступні системи, що є вигідними та бюджетними для навчального закладу.

Використання дистанційної форми навчання є необхідною умовою для розвитку кваліфікованого, інтелектуального, високо професійного і просто здорового суспільства.

Таким чином, у створенні інформаційно-освітнього середовища необхідно повністю задіяти науково-методичний, інформаційний, технологічний, організаційний і педагогічний потенціали, накопичені системою освіти.

Пріоритетними завданнями інформатизації системи освіти є:

- побудова і розвиток єдиного освітнього інформаційного простору;
- упровадження засобів нових ІТ в освітній процес;
- підвищення рівня комп'ютерної (інформаційної) підготовки учасників освітнього процесу та перепідготовки кадрів;
- системна інтеграція ІТ для підтримки процесів навчання, наукових досліджень і організації навчального процесу.

Дистанційне навчання – це така освітня система, при якій використовуються традиційні і інноваційні методи і засоби навчання, а основу освітнього процесу складає цілеспрямована і контрольована інтенсивна самостійна робота студента, слухача, які можуть займатися у зручному для них місці й за індивідуальним розкладом, маючи при собі комплект спеціальних засобів навчання і погоджені можливості контакту з викладачем.

Нині більшість ЗВО, закладів перепідготовки кадрів, що активно застосовують технології дистанційного навчання, використовують комп'ютерну освітню модель на базі інтернет-технологій через її об'єктивні переваги, які було описано. Реалізація цієї освітньої моделі дистанційної вищої освіти припускає використання спеціалізованих комп'ютерних навчальних середовищ, з характерною для них взаємодією між студентами (слухачами) і викладачами, студентом (слухачем) та іншими студентами (слухачами), а також між студентами (слухачами) і навчальним матеріалом, представленим в електронному вигляді. Різні університети, заклади перепідготовки кадрів по-різному реалізують ці механізми взаємодії, залежно від власного бачення оптимальної системи дистанційної освіти.

Для аналізу існуючих електронних освітніх середовищ, уживаних в сучасних українських ЗВО, закладів перепідготовки кадрів дослідниками сформульовано базові принципи їх роботи, які об'єднані в шість груп:

- метапринципи функціонування;
- технічні принципи функціонування;
- змістовні принципи функціонування;
- принципи попередньої підготовки людських ресурсів;
- принципи верифікації і оцінки роботи людських і технічних ресурсів;
- принципи взаємодії і зворотного зв'язку.

В основі дистанційної освіти у вищій школі знаходиться група метапринципів функціонування електронного освітнього середовища. Ця група складається з відомих принципів навчання студента (слухача) у будь-який слушний час і у будь-якому зручному для нього місці, що дозволяє не завершувати процес навчання, а продовжувати його упродовж усього життя. Основні принципи функціонування електронного освітнього середовища у вищій школі представлено на рисунку 4.3.

Група технічних принципів функціонування освітнього середовища включає принцип зручності використання (в англійській мові зустрічається аналогічний термін *usability*, «юзабіліті»), який має на увазі, що електронне освітнє середовище зручне у процесі роботи як для викладача, так і для студента. Міжнародний стандарт ISO 9241-11 визначає юзабіліті як «міру, з якою продукт може бути використаний певними користувачами при певному контексті використання для досягнення певної мети з належною ефективністю, продуктивністю і задоволеністю» [76]. Отже, високий рівень зручності використання електронного освітнього середовища багато в чому є однією з фундаментальних основ успішності студента під час його навчання.

Важливим є другий принцип, описаний в цій групі, – принцип надійності середовища в процесі роботи. Сучасна електронна система дистанційного навчання є технічно складною програмною розробкою, саме ця складність і велика кількість процесів, що протікають одночасно, погрожують надійності і

стабільності її роботи. Отже, необхідно засновувати електронну систему дистанційного навчання на якісних програмних продуктах з оперативною службою підтримки, або розробляти її самостійно з урахуванням цього принципу. Принцип надійності електронного освітнього середовища в роботі тісно пов'язаний з принципом її захищеності від зовнішніх загроз. Неякісний програмний код, легка доступність баз даних цього середовища дозволяють проникати комп'ютерним зловмисникам, що ставить під загрозу увесь процес навчання значного контингенту студентів, що дистанційно навчаються.

Останній технічний принцип (принцип доступності електронного середовища з різних платформ) відповідає тенденціям часу, коли все більша кількість людей користується мобільними планшетними комп'ютерами, добре відповідними для цілей дистанційного навчання.

Забезпечення сумісності електронного освітнього середовища з цим типом пристроїв робить її розробку складнішою (що спричиняє за собою зростання технічних проблем, пов'язаних з надійністю самої системи і її захищеністю), але дозволяє охопити більшу чисельність студентів, які можуть навчатися за допомогою мобільних пристроїв і портативних комп'ютерів.

Третя група принципів, що описує змістовну складову електронного освітнього середовища, базується на положенні про значущість розробки якісних мультимедійних електронних курсів, тісно інтегрованих в освітнє середовище.

Значення якості освітнього матеріалу, його відповідність вимогам реального життя, а також зручність його подальшого використання, на думку дисертанта, є не менш важливою, чим технічний аспект функціонування електронного освітнього середовища. Наявність добре організованого, сучасного освітнього середовища без якісного вмісту (контенту) не дозволяє проводити повністю дистанційне навчання студентів. Технічна сторона даного процесу дуже важлива, але не менш важлива наявність якісної змістовної частини. Відсутність будь-якого описаного елемента або його низька якість ставлять під загрозу увесь процес дистанційного навчання студентів у вищій школі.



Рисунок 4.3. – Основні принципи функціонування електронного освітнього середовища у вищій школі [235]

У третій групі принципів ми також виділяємо принцип доступності електронних бібліотек, баз даних з додатковими навчальними матеріалами. Дистанційне навчання припускає значний об'єм самостійної роботи, який має бути забезпечений інформаційними ресурсами з необхідним об'ємом додаткової інформації. Без додаткової і легко доступної інформації навчання студентів буде не повним, що не дозволить зробити його успішним.

Четверту групу принципів пов'язано з необхідністю попередньої підготовки

викладачів і студентів до роботи з електронним середовищем, де відбуватиметься процес освітньої взаємодії, а також до роботи з електронним курсом. Значення цієї групи принципів для успішності повністю дистанційного навчання студентів полягає в тому, що заздалегідь підготовлений до роботи студент і викладач не витрачають додатковий час і сили на вивчення інтерфейсу електронного освітнього середовища і курсу, що дозволяє переходити до процесу навчання. Без цієї підготовки є ризик того, що студенти не використовуватимуть увесь потенціал дорогого електронного освітнього середовища, а отже, не отримуватимуть увесь запланований обсяг знань і інформації.

П'ята група принципів базується на ідеї про необхідність оцінки і верифікації роботи людських і технічних ресурсів. Ця група принципів дуже важлива, оскільки опоненти дистанційного навчання в якості основних недоліків відмічають низьку якість освіти, що здобувається. Ми вважаємо необхідним об'єктивно оцінювати результати роботи студента, оскільки увесь процес навчання будується на основі розуміння потреб студента і забезпечення отримання ним якісної освіти, яка має на увазі об'єктивний контроль отриманих результатів. Не менш важливою видається необхідність оцінки роботи викладача студентами, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони в процесі його роботи. Також існує принцип оцінки якості електронного курсу, який може бути реалізований за певними критеріями (актуальність курсу, доступність викладу інформації, рівень мультимедійності курсу, логічна взаємозв'язана елементів курсу та ін.). Оцінку студентами і викладачами якості роботи електронного освітнього середовища можна реалізовувати методом аналізу за певними критеріями (зручність використання, стабільність в роботі, доступність з різних комп'ютерних платформ та ін.), що у результаті дозволить удосконалити технічну компоненту цього середовища. Четвертий принцип в цій групі припускає можливість оцінки роботи служб технічної підтримки навчального процесу, що у свою чергу дозволить керівництву закладу вищої освіти визначитися з оцінкою ефективності їх роботи.

Шоста група принципів (взаємодії і зворотного зв'язку) припускає можливість швидкої комунікації між усіма суб'єктами освітнього процесу, до яких ми відносимо студентів, викладачів, керівництво ЗВО, відділи з організації і управління навчальним процесом, служби технічної підтримки, відділи з розробки електронних навчальних курсів. Оперативна взаємодія між вищезгаданими суб'єктами дозволяє забезпечувати освітній процес на необхідному високому рівні, оперативно вирішувати виниклі проблеми, удосконалити електронне освітнє середовище з урахуванням викликів часу і глобалізаційних тенденцій.

Для комплексного розвитку готовності педагогів до впровадження технологій дистанційного навчання науковими співробітниками Інституту професійно-технічної освіти НАПН України розроблено науково-методичне забезпечення, а саме: технологію дистанційного професійного навчання [74], методичні рекомендації для підготовки педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів до дистанційного навчання кваліфікованих робітників та проведено навчально-методичні заходи [17], [211, 172 с.], [213] та ін. Використання технологій дистанційного навчання для розвитку професійної компетентності публічних службовців може відбуватися на різних платформах та за різними організаційними формами, а саме: онлайн-навчання, онлайн-курси, онлайн-тренінги, онлайн-консультування, вебінари, використання інтерактивних електронних підручників, електронних віртуальних лабораторій, соціальних мереж, навчальних сайтів, блогів тощо.

4.4. Електронне врядування – шлях до професійного розвитку кадрового потенціалу органів державної влади

Перша інформаційна революція була обумовлена появою мови і членороздільної людської мови. На етапі первісно-громадського ладу з'являються основи різних форм навчання, у тому числі і дистанційні, такі, що виражаються у вигляді наскальних орієнтирів, позначок на деревах, що несуть певну інформацію, що стало чинником розвитку людського суспільства, привело

до накопичення значного обсягу знань і його переходу до наступної інформаційної парадигми.

Другу інформаційну революцію більшість дослідників зв'язують з винаходом писемності, її свідомством стала поява глиняних табличок, які використовувалися для записів. Цей винахід дозволив не лише забезпечити збереження вже накопичених людським суспільством знань, але і підвищити достовірність цих знань, створити умови для їх істотно ширшого, чим раніше, поширення. Практично усі розвинені древні цивілізації так чи інакше володіли системами писемності. Наприклад, клинопис, з'явившись в Месопотамії в середині IV – початку III тисячоліття до нашої ери, використовувався по I тисячоліття до нашої ери. Клинопис використовувався в різних мовах, у тому числі в шумерському, аккадському, еламському, хеттському, древньоперсидському та ін. Е. Гідденс, розглядаючи роль культури у становленні і розвитку людини, підкреслював той факт, що рушійною силою розвитку людства є мова і писемність : «вони існували у вигляді таблиць, які вирізувалися на дереві, глині, камені, у вигляді певних позначок, картинок, зображень» [39, с. 42].

Третя інформаційна революція є результатом появи книгодрукування, що зробило можливим випуск підручників. З середини XIX століття залізничні системи і поштові служби стали здійснювати доставку навчальних матеріалів значній кількості географічно розосереджених учнів. На додаток до загальнодоступних підручників випускалися обмежені накладі спеціальних навчальних посібників, які могли включати списки необхідної літератури і зразкові питання, відібрані інструкторами, що ведуть навчання, які вирушали студентам поштою. Розвиток третьої інформаційної революції співпав з появою першої (кореспондентською) моделі дистанційного навчання. Її основоположником вважається Ісаак Пітман, який в 1840 році в Англії навчав основним прийомам стенографії людей, розташованих на значній відстані від нього. Він розсилав поштові листівки з повчальною інформацією і, сам того не підозрюючи, став батьком-засновником перших дистанційних курсів у світі.

Наступна четверта інформаційна революція пов'язана з винаходом і

швидким поширенням таких засобів комунікації як телебачення і телефон. Активне поширення телебачення в ХХ столітті сформувало другу модель дистанційного навчання (трансляцію), особливо характерну для розвитку дистанційних технологій в США. Ця модель сформувалася завдяки появі в 1969 році системи публічного телемовлення (PBS TV), що об'єднала більше 1500 коледжів і декілька телекомпаній. Вона включала декілька навчальних програм, які передавалися освітніми каналами, особливе місце серед яких займали програми навчання дорослих, пропонуючі курси в різних галузях науки, бізнесу, управління [283].

П'ята інформаційна революція почалася в 50-хрр. ХХ ст. завдяки появі перших комп'ютерів. Людина отримала можливість швидко обробляти інформацію, зберігати її у великих об'ємах, що позитивно позначилося на розвитку технологій дистанційного навчання у всьому світі і привело до появи третього покоління дистанційного навчання, заснованого на використанні цифрових мультимедійних повчальних матеріалів. Істотною перевагою мережевих технологій на відміну від інших є можливість навчатися в зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом, використовуючи інформаційні ресурси видаленого на значну відстань навчального закладу, маючи постійний контакт з викладачем, студентами і адміністрацією навчального закладу» [250, с. 111].

Одним з елементів цих реформ є розвиток систем електронного урядування (e-government), що передбачає трансформацію та оптимізацію процесів функціонування держави на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед Інтернету з можливістю надання публічної інформації та послуг в онлайн-режимі як інструменту для досягнення найкращого управління. Електронне урядування більшістю дослідників розглядається не просто як спосіб зростання ефективності публічного управління та адміністрування, але і як основний елемент нової моделі демократії в інформаційному суспільстві. оскільки технології електронного урядування створюють умови для ефективного залучення громадян і громадських

організацій до процесів розробки й реалізації публічної політики. Численні визначення поняття «електронного уряду» мають одне спільне – вони підкреслюють активну роль держави в реалізації концепції електронного урядування як ініціатора, інструмента реалізації, координатора й ключового учасника в адміністративних, службових, демократичних та управлінських процесах [249, с. 100].

Схваливши Концепцію розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018-2020 роки Україна почала роботу з формування політики цифровізації – нового етапу становлення інформаційного суспільства країни. Розвиток національних цифрових інфраструктур було пов'язано з визначенням першочергових проектів цифрових трансформацій національного значення в таких сферах, як громадська безпека, освіта, охорона здоров'я, електронна демократія, екологія, державне управління та іншими новими сферами, ініціативами та проектами, реалізація яких потребуватиме управлінських, організаційних та фінансових зусиль з боку держави та суспільства.

Електронне урядування передбачає модернізацію всієї системи публічного управління та адміністрування, що містить як надання якісних послуг громадянам і бізнесу, так і встановлення новітніх каналів комунікації між владою та громадянським суспільством. Особлива роль у цьому процесі належить глобальній мережі Інтернет, яка як специфічний інтерактивний спосіб масової комунікації вже активно використовується в процесі публічного управління [249, с. 99].

В поняття цифровізації було закладено цілі насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, створення кіберфізичного простору.

За даними Державного агентства з питань електронного урядування України, чинного до 2 вересня 2019 року центрального органу виконавчої влади, з реалізації державної політики у сферах інформатизації, електронного урядування, формування і використання національних електронних

інформаційних ресурсів, розвитку інформаційного суспільства, вже всередині 2018 року взаємодія між органами виконавчої влади майже на 80% відбувалася в електронній формі. Було сформовано Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України – Урядовий портал – kmu.gov.ua. Щодня онлайн проходило близько 4 тисяч документів. Виняток складала тільки звернення громадян, адже і досі не всі люди користуються електронними засобами зв'язку.

Громадяни та бізнес мали можливість отримувати більше 50 електронних послуг. Серед них: довідки про несудимість, реєстрацію фізичних та юридичних осіб, відомості про припинення діяльності тощо.

Незважаючи на вже досягнуті успіхи та з метою оптимізації зусиль органів влади на шляху розбудови цифрової економіки і інформаційного суспільства України в 2019 році Верховною Радою України було створено Комітет з питань цифрової трансформації.

До сфери відання Комітету з питань цифрової трансформації було віднесено питання формування законодавчих засад цифровізації та інформаційного суспільства в Україні. Зокрема роботи над законодавчими засадами адміністрування, функціонування і використання мережі Інтернет в Україні та роботи над Національною і державною програмами інформатизації, а також програмами ЄС «Єдиний цифровий ринок» (Digital Single Market, EU4Digital) й іншими програми цифрового співробітництва, питання електронного урядування та публічних електронних послуг, смарт-інфраструктури (міста, громади), кібербезпеки та кіберзахисту тощо.

Наступним кроком стала реорганізація Кабінетом Міністрів України Державного агентства з питань електронного урядування та створення Міністерства цифрової трансформації України.

Першими результатами роботи нових структур в системі державного управління стали – третє місце України в Європі й десяте серед країн світу, що застосовують електронні документи у смартфоні на рівні зі звичайними.

Окрім того в Україні по всіх міністерствах вже з'явилися цифрові заступники (CDTO), фахівці, які відповідають за цифровізацію конкретної галузі

та сфери. Вирішуються кадрові питання, пов'язані з відбором та призначенням «цифрових» заступників по кожному регіону, відповідальних за впровадження єдиних цілей цифрової трансформації держави на місцях.

З 30 січня 2020 року було активізовано у вільному доступі для всіх охочих мобільний додаток «ДіЯ» з цифровими посвідченням водія та свідоцтвом про реєстрацію транспортного засобу. За перші 10 днів з моменту презентації мобільного додатку один мільйон українців стали користувачами «ДіЯ» 2.0. Україна стала однією з перших країн світу, що надала цифровим паспортам такого ж юридичного статусу, як паперовим та пластиковим.

У кінці 2020 року закінчено проект – портал електронних послуг e - Малятко, ID-14. Уряд активно працює над цифровою трансформацією громад, запровадженням експериментального проекту електронної товаротransпортної накладної та створенням проектної мережі ЦНАПів. Під впливом цифрових технологій система державного управління України стрімко змінюється, модернізується, набуває нових ознак цифрової доби.

Саме на державу покладається відповідальність за те, щоб головним стратегічним напрямом і вирішальним засобом суспільних трансформацій ставала соціальна політика, центром якої і головною кінцевою метою постає Людина, її добробут, самоініціатива, життєзабезпечення та безпека. Така політика об'єднуватиме зусилля всіх суспільних інститутів – від держави до кожного конкретного громадянина, з тим щоб виявляти й розв'язувати суперечності як об'єктивного так і суб'єктивного характеру, сприяти зміцненню й закріпленню прогресивних тенденцій у процесах і явищах матеріальної та духовної сфер життєдіяльності суспільства.

В сучасних умовах традиційна організація професійної підготовки не є достатньою для забезпечення ефективного професійного самовизначення особистості, оскільки сталися фундаментальні зміни в культурно-ціннісній орієнтації людини. У результаті змінилися підходи до моделювання особистості професіонала: особистість людини постіндустріального суспільства розглядається в динаміці, як особистість, що самовизначається.

Актуальністю сьогодення є державне регулювання процесів цифровізації, роль яких важко переоцінити щодо національних інтересів держави, адже саме вони, сучасні динамічні процеси цифровізації, впливають на зміну структури ринку праці, стимулюють інтеграцію галузевих ринків і секторів економіки, утворюють новий цифровий сегмент.

Всесвітня комунікаційна мережа Internet каталізує глобалізацію інформаційного простору і надає доступ до системи інформаційного обміну все більшій кількості населення планети.

Недостатня підготовленість системи державного управління до таких перетворень посилює невідповідність між розвитком національного ринку праці та розвитком цифрової економіки. У першу чергу, ця невідповідність викликана нескоординованістю рішень і дій органів законодавчої та виконавчої влади, «їх ізольованістю при формуванні стратегій цифрового, соціально-економічного та освітньо-професійного розвитку» [1, с. 28].

Цифрова компетентність є ключовою компетентністю в умовах четвертої промислової революції. Цифрова компетентність – це впенене, критичне та відповідальне використання і взаємодія з цифровими технологіями для навчання, працевлаштування, роботи, дозвілля та участі у суспільному житті, яка охоплює такі поняття, як інформаційна грамотність та медіа грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпека (включаючи захист персональних даних у цифровому середовищі та кібербезпеку), а також розв’язання різнопланових проблем і навчання впродовж життя.

Цифрова компетентність – це інтегральна характеристика особистості, яка динамічно поєднує знання, уміння, навички та ставлення щодо використання цифрових технологій для спілкування, власного розвитку, навчання, роботи, участі у суспільному житті, відповідно до сфери компетенцій, належним чином (безпечно, творчо, критично, відповідально, етично). Цифрова компетентність дозволяє виконувати комплексні завдання у цифровому середовищі.

Розглянемо основні підходи, виміри та засади Рамки цифрових компетентностей для громадян України. Це інструмент, створений для того, щоб покращити їх рівень, допомогти у створенні державної політики та плануванні освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності та практичного використання засобів і сервісів ІТ-технологій конкретними цільовими групами населення. Рамка цифрових компетентностей – це своєрідний стандарт та довідник, що окреслює певний обсяг знань, умінь та практичних навичок, необхідних для достойної конкуренції на українському та європейському ринку праці та комфортного використання сучасних досягнень цифрових технологій.

Рамка цифрових компетентностей для громадян України має чотири виміри, тобто наборів властивостей і характеристик, які дозволяють у повній мірі описати змістовні особливості контенту певних компетентностей, а також необхідний мінімум теоретичних знань, умінь і практичних навичок залежно від прогнозованого рівня щодо їх можливого використання:

Вимір 1. Сфери компетентностей. Всі компетентності умовно поділено на різні сфери, залежно від функціональних особливостей та рівня складності задач, вирішуваних користувачами.

Вимір 2. Назви та дескриптори компетентностей, що стосуються кожної сфери.

Вимір 3. Рівні володіння, набуті громадянами за кожною компетентністю.

Вимір 4. Знання, вміння, навички, застосовані для кожної компетентності.

Узагальнена структура рамки цифрових компетентностей для громадян України представлена у табл. 4.3.

Отже, Рамка цифрових компетентностей для громадян України охоплює безліч питань з галузі сучасних ІТ-технологій, які важливі для громадян України як у професійному, так і побутовому аспекті. Згідно з дескрипторами цифрових компетентностей у перелік знань, умінь і навичок у різних сферах застосування

Таблиця 4.3. – Узагальнена структура рамки цифрових компетентностей для громадян України

Вимір 1. Сфери компетентностей					
с0 Основи комп'ютерної грамотності	с1 Інформаційна грамотність, вміння працювати з даними	с2 Створення цифрового контенту	с3 Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві	с4 Безпека у цифровому середовищі	с5 Розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя
Вимір 1. Назви компетентностей					
с0.к1 Використання комп'ютерних та мобільних пристроїв	с1.к1 Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту	с2.к1 Розробка цифрового контенту	с3.к1 Комунікація та допомогою цифрових технологій	с4.к1 Захист пристроїв та безпечне підключення до мережі Інтернет	с5.к1 Розв'язання технічних проблем
с0.к2 Використання базового програмного забезпечення	с1.к2 Критичне оцінювання та інтерпретація даних, інформації та цифрового контенту. Перевірка надійності джерел	с2.к2 Редагування та інтеграція цифрового контенту	с3.к2 Поширення обмін даними за допомогою цифрових технологій	с4.к2 Захист персональних даних та приватності, безпека в Інтернеті	с5.к2 Визначення потреб та їх технологічне вирішення
с0.к3 Використання за стосунків та прикладного програмного забезпечення	с1.к3 Управління даними, інформацією та цифровим контентом	с2.к3 Авторське право та ліцензії	с3.к3 Співпраця та допомогою цифрових технологій	с4.к3 Захист особистих прав громадянина від шахрайства і зловживань	с5.к3 Самооцінка власної цифрової компетентності, усунення прогалин
с0.к4 Використання Інтернету та онлайн застосунків	с1.к4 Реалізація власних запитів та потреб за допомогою цифрових технологій	с2.к4 Первинні навички програмування	с3.к4 Цифрове громадянство Використання е-послуг. Е-підпис	с4.к4 Захист здоров'я та благополуччя	с5.к4 Вирішення життєвих проблем за допомогою цифрових технологій
с0.к5 Управління цифровою ідентичністю	с1.к5 Самореалізація у цифровому суспільстві	с2.к5 Творче використання цифрових технологій	с3.к5 Відповідальність. Правові та етичні норми. Мережевий етикет	с4.к5 Захист навколишнього середовища	с5.к5 Навчання впродовж життя. Професійний та саморозвиток у цифровому середовищі

Джерело: [124].

цифрового контенту введено питання мінімально необхідного рівня комп'ютерної грамотності, зокрема щодо розуміння і реалізації окремих операцій і функцій з цифровими пристроями, так і вищої складності, аж до розробки і створення власного цифрового контенту, його аналізу та оптимізації.

Такий підхід дозволяє роботодавцям, виробнича діяльність яких не має безпосереднього відношення до ІТ-галузі, гнучко сформулювати вимоги до цифрових компетентностей своїх працівників і оптимізувати кадровий потенціал відповідно до виконуваних функцій за рахунок цифровізації виробничого процесу та впровадження новітніх розробок ІТ у виробництво. Проте такий підхід дозволяє громадянам України, що не мають базової освіти галузі ІТ, реально оцінити свій рівень володіння цифровими компетентностями у відповідних сферах та реалізувати свої потреби і створити достойну конкуренцію на ринку праці в умовах цифровізації побуту, суспільного життя і досягнень індустрії 4.0, використовуючи принцип «навчання впродовж життя». Можливості використання Рамки цифрових компетентностей для громадян України такі:

- створення державної або регіональної політики з питань розвитку цифрових навичок громадян та мешканців регіону, для планування освітніх та соціальних ініціатив з метою покращення стану;
- внесення доповнень та змін у професійні стандарти й посадові вимоги;
- створення програм навчання, тренінгів, освітніх ресурсів, спрямованих на підвищення рівня володіння цифровими компетентностями;
- створення професійних більш деталізованих рамок цифрових компетентностей для основних професійних груп різних галузей економіки, сільського господарства, державних службовців, освітян, медичних працівників, підприємців тощо;
- погодження методології та системного збору даних щодо рівня володіння цифровими компетентностями окремих верств населення;
- проведення тестування, опитування, сертифікації, атестації тощо;

– підготовка аналітичних звітів, прийняття рішень та планування заходів щодо підвищення рівня цифрової грамотності населення окремих регіонів, міст, територіальних громад тощо;

– громадських організацій, які займаються програмами підвищення якості цифрових навичок окремих категорій громадян;

– самооцінки рівня володіння цифровими компетентностями, виявлення прогалин та підвищення рівня власної цифрової компетентності громадян України.

Методологія формування індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) представлена у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4. – Методологія формування індексу цифрової економіки та суспільства

Субіндекси	Окремі складові індексу (субіндексу)
1	2
Кількість підключень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фіксоване широкопугове покриття (% домогосподарств, які охоплені широкопуговими мережами: xDSL, кабельні). 2. Фіксована широкопугова передача (% домогосподарств, що пишються на широкопугові мережі: xDSL, кабельні). 3. 4G покриття (% охоплення населених пунктів 4G – вимірюється як єдне покриття операторів зв'язку в кожній країні). 4. Використання мобільного широкопугового зв'язку (кількість більних підписок на 100 осіб). 5. Швидкий широкопуговий (NGA) покриття (% домогосподарств, оплених широкопуговим доступом, щонайменше 30 Мбіт/с). 6. 5G готовність (спектр призначеного і готового для використання 5G, до 2020 р. у межах так званих 5G піонерських смуг). 7. Швидкий широкопуговий прийом (% домогосподарств, що писалися на широкопуговий доступ, щонайменше 30 Мбіт/с). 8. Надшвидкісне широкопугове покриття (% домогосподарств, оплених широкопуговим доступом, щонайменше 100 Мбіт/с). 9. Надшвидкісний широкопуговий прийом (% домогосподарств, що писалися на широкопуговий доступ, щонайменше 100 Мбіт/с). 10. Індекс цін на широкопугові мережі (Індекс цін на широкопугові послуги вимірює ціни дванадцяти репрезентативних широкопугових кошиків відсоток доходів домогосподарств)

Продовження таблиці 4.4.

<p>Людський капітал</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Базові навички цифрового мовлення (особи з «базовими» навичками у сфері інформації, комунікації, вирішення проблем і програмного забезпечення для створення контенту). 2. Цифрові навички «вище базових» (особи з навичками «вище базових» у сфері інформації, комунікації, вирішення проблем і програмного забезпечення для створення контенту). 3. Базові навички програмного забезпечення (особи, які, крім того, використовували такі основні програмні функції, як текстова обробка, розширені функції електронних таблиць, створення презентацій або написання коду на мові програмування).
<p>Кількість користувачів Інтернету</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Фахівці з ІКТ (зайняті спеціалісти з ІКТ (ISCO-08 класифікація та інші місця, такі як: менеджери ІКТ-послуг, ІКТ фахівці, техніки ІКТ, оператори та обслуговуючий персонал ІКТ). 5. Жіночі спеціалісти з ІКТ. 6. Випускники ІКТ (особи з дипломом з ІКТ) <ol style="list-style-type: none"> 1. Особи, які ніколи не користувалися Інтернетом. 2. Користувачі Інтернету (принаймні раз на тиждень). 3. Новини (особи, які використовували Інтернет для читання інтернет-версій новин, газет або журналів). 4. Музика, відео та ігри (особи, які використовували Інтернет для завантаження та завантаження ігор, зображень, фільмів або музики). 5. Відео за запитом (особи, які використовували Інтернет для використання послуг «Відео на вимогу»). 6. Відеодзвінки (особи, які використовували Інтернет для здійснення телефонних або відеодзвінків (наприклад, Skype)). 7. Соціальні мережі (особи, які використовували Інтернет для участі в соціальних мережах (створення профілю користувача, розміщення повідомлень тощо)). 8. Професійні соціальні мережі (особи, які використовували Інтернет для участі в соціальних або професійних мережах). 9. Ведення онлайн-курсу (особи, які використовували Інтернет для запису на онлайн-курс (з будь-якої теми)). 10. Онлайн-консультації та голосування (особи, які брали участь в онлайн-консультаціях або голосуванні для визначення громадських або політичних питань (наприклад, містобудування, підписання петицій). 11. Банківська справа (особи, які використовували Інтернет для використання онлайн-банкінгу). 12. Покупки (особи, які замовляли товари чи послуги в Інтернеті). 13. Продаж в Інтернеті товарів або послуг

Закінчення таблиці 4.4.

<p>Рівень інтеграції цифрових технологій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Електронний обмін інформацією (підприємства, які мають програмне забезпечення для ERP (корпоративного планування ресурсів)), для обміну інформацією між різними функціональними підрозділами (наприклад, планування, виробництво, маркетинг). 2. Соціальні медіа (підприємства, що використовують соціальні мережі, блоги або мікроблоги, сайти для обміну мультимедійним вмістом, інструменти обміну знаннями на основі Вікі. Використання соціальних медіа – наявність профілю користувача, облікового запису або ліцензії залежно від вимог і типу соціальних медіа). 3. Великі дані (підприємства, що аналізують великі дані). 4. Хмара (підприємства купують хоча б одну з таких послуг хмарних послуг: хостинг бази даних підприємства, програмні додатки, програмне забезпечення CRM, обчислювальна потужність). 5. Продаж малих і середніх підприємств (онлайн-торгівля МСП у мережі менше 1% обороту)). 6. Обороти електронної комерції (загальний оборот МСП від електронної комерції). 7. Продаж транскордонних онлайн продажів (МСП, що здійснювали електронні продажі в інші країни ЄС)
<p>Кількість цифрових громадських послуг</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Користувачі електронного уряду (особи, які надсилали заповнені форми державній владі через Інтернет протягом попередніх 12 місяців). 2. Попередньо заповнені форми (кількість даних, які попередньо заповнені в онлайн-формах державних служб). 3. Завершення онлайн-оформлення адміністративних заходів (народження дитини, нове проживання тощо). 4. Цифрові комунальні послуги для підприємств (показник відображає частку державних послуг, необхідних для започаткування бізнесу і для проведення регулярних операцій, які доступні в Інтернеті, для домашнього господарства, а також для іноземних користувачів). 5. Відкриті дані (комплексний індикатор вимірює наявність в країні політики відкритих даних (включаючи транспозицію переглянутої директиви про ПДС), оціночний політичний, соціально-економічний вплив і характеристики (використання даних, функціональність, доступність) порталів відкритих даних). 6. Послуги електронної охорони здоров'я (% осіб, які користувалися послугами охорони здоров'я та догляду, що надаються в Інтернеті, без необхідності звертатися до лікарні чи лікарів). 7. Обмін медичними даними (лікарі загальної практики обмінюються медичними даними з лікарнями). 8. Електронний рецепт (лікарі загальної практики, що використовують електронні рецепти)

Джерело: [308].

Ознакою переходу до цифрової економіки є формування та поширення цифрової зайнятості. Передумовою для визначення змісту категорії «цифрова зайнятість» є визначення критеріїв віднесення до неї зайнятих осіб. Критеріями віднесення до цифрової зайнятості є відповідність таким вимогам:

- процес праці відбувається виключно з використанням цифрових технологій;
- оцифровані соціально-трудові відносини;
- учасники проєктної команди взаємодіють через онлайн-платформи та інші цифрові засоби;
- результатом праці є цифровий продукт;
- оплата за працю здійснюється через цифрові платіжні та фінансові системи.

Методологію формування індексу цифрової еволюції (DEI) представлено у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5. – Методологія формування індексу цифрової еволюції (DEI)

Субіндекси	Окремі складові індексу (субіндексу)
Рівень пропозиції	Цей драйвер вимірює якість та готовність цифрової та фізичної інфраструктури: інфраструктура доступу (складність зв'язку та охоплення мережею), інфраструктура транзакцій (доступ до фінансових установ, електронні способи оплати), інфраструктура виконання (якість транспортної інфраструктури, комунікаційна інфраструктура тощо)
Попит на цифрові технології	Індикатори, що допомагають вирішувати такі питання, як: а) чи мають споживачі засоби та інструменти, необхідні для підключення до цифрової економіки? б) чи мають споживачі бажання та інтерес до активної участі в цифровій економіці? 1. Споживчий потенціал для участі: здібності та бажання витратити гроші на цифровий розрив. 2. Розуміння цифрових платежів: ступінь фінансового включення та використання цифрових грошей. 3. Цифрове поглинання: поширеність і щільність пристрою; технологія, інтернет, мобільний зв'язок; цифрове споживання

Продовження таблиці 4.5.

Інституційне середовище	<p>Індикатори, що допомагають вирішувати такі питання, як:</p> <p>а) чи роблять уряди цілеспрямовані кроки до просування та прийняття провізації? б) чи є у них політика та нормативні акти для сприяння розвитку цифрових екосистем?</p> <p>1. Інституції та бізнес-середовище: правове середовище, у тому числі ефективність у вирішенні суперечок, ІВ і захист інвесторів; бюрократія.</p> <p>2. Інституції та цифрова екосистема: використання ІКТ і цифрових технологій у державному управлінні; конкуренція телекомунікацій. 3. Інституційна ефективність та довіра: прозорість; верховенство права; якість регулювання</p>
Інноваційний клімат	<p>Показники зосереджуються на з'ясуванні основного питання: які масштаби інновацій відбуваються в цифровій економіці країни?</p> <p>1. Вхідні дані: варіанти фінансування та можливості; потужність запуску; здатність залучати і зберегти таланти. 2. Процес: складність ділової практики; використання ІТ. 3. Вихідні дані: глибина мобільного залучення; досягнення інновацій; використання соціальних мереж і цифрових розваг</p>

Джерело: [262].

Цифрова зайнятість реалізується цифровими працівниками, а її трактування обумовлює змістовне наповнення цієї економічної категорії.

Цифровий працівник – це особа, яка виконує трудові функції у цифровий спосіб, обіймає цифрову посаду та отримує грошову винагороду за виконання трудових функцій через цифрові платіжні системи.

Зміст категорії «цифрове робоче місце» розкривається в таких положеннях: робоче місце обладнане відповідно до змісту та характеру праці й інтегроване у цифровий або віртуальний робочий простір; його особливістю є наявність цифрових пристроїв, підключених до корпоративної комп'ютерної мережі підприємства. Цифрове робоче місце може бути стаціонарним або рухомим, останнє можливе за наявності відповідного змісту праці, яка не потребує складного обладнання та забезпечує мобільність працівника.

Зростання попиту на цифрову смарт-зайнятість й на інтелектуальну робочу силу з цифровими навичками при переході до V і VI технологічних укладів обумовлюється:

– упровадженням нових технологій та формуванням високопродуктивних робочих місць, цифровий характер яких визначається ключовими технологіями V і VI укладів;

– оцифровуванням трудового процесу при переході економіки до V і VI укладів, що зумовить потребу в працівниках із цифровими навичками;

– швидкими змінами технологій, що актуалізує потребу в постійному оновленні навичок працівниками;

– оптимізацією онлайн-навчання для опанування нових навичок.

Електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Методологію формування індексу глобальної цифрової конкурентоспроможності (WDCI) представлено у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6. – Методологія формування індексу глобальної цифрової конкурентоспроможності (WDCI)

Субіндекси I рівня	Субіндекси II рівня
1	2
Знання	<p>1. Талант (освітня оцінка PISA – математика, міжнародний досвід, іноземний/іноземно-кваліфікований персонал, управління містами, цифрові/технологічні навички, міжнародний потік іноземних студентів).</p> <p>2. Навчання та освіта (загальні державні витрати на освіту (% від ВВП), % населення, що здобули принаймні вищу освіту для осіб 25–34 років, співвідношення вчителів і учнів, % випускників зі ступенем в галузі ІКТ, інженерії, математики та природничих наук, частка жінок, які мають ступінь у 25–65 років).</p> <p>3. Наукова концентрація (загальні витрати на НДДКР (% ВВП), загальний обсяг науково-технічного персоналу на душу населення (еквівалент повного робочого часу на 1000 осіб, жінки-дослідники (% від загальної кількості), продуктивність НДДКР (у % до ВВП), науково-технічне працевлаштування (% від загальної зайнятості), частота технологічних патентів (% від усіх патентів, наданих за походженням патентника (середнє значення))</p>

Продовження таблиці 4.6.

Технології	<p>1. Нормативно-правова база (започаткування бізнесу, виконання контрактів, закони про імміграцію, розробка та застосування технологій, законодавство про наукові дослідження (закони, що стимулюють інновації), права інтелектуальної власності).</p> <p>2. Капіталізація (капіталізація ринку ІТ і фондового ринку (% від капіталізації фондового ринку), фінансування технологічного розвитку, підтримка підприємницької діяльності банківськими та фінансовими послугами, інвестиційний ризик Євросоюзу, інвестиційний ризик країни (масштаб від 0 до 100)), легкодоступний для бізнесу венчурний капітал, інвестиції в телекомунікації (% ВВП).</p> <p>3. Технологічна структура (комунікаційні технології, абоненти мобільного зв'язку, пропускна спроможність роумінгу роумінгованого зв'язку 3G і 4G (% ринку мобільного зв'язку), бездротовий роумінгований зв'язок (рівень проникнення на 100 осіб), кількість користувачів Інтернету на 1000 осіб, швидкість Інтернету, високотехнологічний експорт (% високотехнологічного експорту)</p>
Майбутня ефективність	<p>1. Адаптивне ставлення (використання онлайн-послуг, що полегшують комунікації громадян з урядом, роздрібна торгівля в Інтернеті (долари США на 1000 осіб), володіння планшетами (% домогосподарств), володіння смартфонами (% домогосподарств), ставлення до глобалізації).</p> <p>2. Гнучкість бізнесу (реагування на можливості та загрози, інноваційність фірм (% середніх фірм-виробників), використання великих даних та аналітики, передача знань).</p> <p>3. Інтеграція з інформаційними технологіями (забезпечення електронного урядування Інтернет-урядовими службами з метою сприяння доступу та включення громадян, державно-приватне партнерство, кібербезпека, піратство програмного забезпечення)</p>

Джерело: [279].

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування (далі – органи влади).

У рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми

державами-членами, з іншої сторони, Україна має забезпечити комплексний розвиток електронного урядування відповідно до європейських вимог.

Також запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market Strategy for Europe).

Крім того, розвиток електронного урядування та демократичних процесів, застосування загально визнаної системи демократичних цінностей, зокрема щодо участі громадян та інститутів громадянського суспільства в процесах формування та реалізації державної політики, відіграє ключову роль у забезпеченні економічного та соціального прогресу в державі.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій з метою розширення можливостей участі громадян у процесі державотворення та державного управління все більше застосовуються інструменти електронної демократії.

Методологію формування індексу мережевої готовності (NRI) представлено у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7.– Методологія формування індексу мережевої готовності (NRI)

Субіндекси	Окремі складові індексу (субіндексу)
Навколишнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політичне та регуляторне середовище: ефективність законотворчих органів, закони, що стосуються ІКТ, незалежність суддів, ефективність правової бази при вирішенні суперечок, захист інтелектуальної власності, норма піратства програмного забезпечення, кількість процедур для виконання контракту, час, необхідний для виконання договору. 2. Бізнес та інноваційне середовище: наявність новітніх технологій, наявність венчурного капіталу, загальна ставка податку, час, необхідний для започаткування бізнесу, кількість процедур, необхідних для початку бізнесу, інтенсивність місцевої конкуренції, державні закупівлі передової технологічної продукції
Готовність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфраструктура (виробництво електроенергії, коефіцієнт покриття мобільної мережі, міжнародна пропускна здатність Інтернету, безпечні сервери Інтернету). 2. Доступність (передплачені тарифи на мобільні стільникові мережі, тарифи на фіксований широкопasmовий Інтернет, індекс конкуренції в секторах Інтернету та телефонії). 3. Навички (якість системи освіти, якість математичної та природничо-наукової освіти, рівень грамотності дорослих).

Використання	<p>1. Індивідуальне використання (підписки на мобільні телефони домогосподарства з персональним комп'ютером, домогосподарства з доступом до Інтернету, фіксовані широкосмугові Інтернет-підписки, мобільні широкосмугові Інтернет-підписки, використання віртуальних соціальних мереж).</p> <p>2. Використання бізнесу (поглинання технологій на рівні фірм, спроможність до інновацій, застосування патентів РСТ, використання ІКТ для транзакцій між підприємствами, використання Інтернету між підприємствами та споживачами).</p> <p>3. Використання урядом (важливість ІКТ для уряду в майбутньому, індекс урядової служби в Інтернеті, успіхи уряду в просуванні ІКТ).</p>
Вплив	<p>1. Економічні наслідки (вплив ІКТ на бізнес-моделі, заявки на патенти РСТ ІКТ, Вплив ІКТ на нові організаційні моделі. Частка робочої сили, зайнятої в наукоємних заходах (%)).</p> <p>2. Соціальні наслідки (вплив ІКТ на доступ до основних послуг, доступ до Інтернету в школах, використання ІКТ та ефективність уряду, Індекс електронної участі).</p>

Джерело: [256].

Електронна демократія – форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах, що дає змогу: посилити участь, ініціативність та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя; поліпшити прозорість процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів; поліпшити зворотну реакцію суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень.

Найбільш поширеними інструментами електронної демократії, що застосовуються сьогодні в Україні як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні, є електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети). Також створені ресурси для оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних, у тому числі з використанням електронних платформ, наприклад «Громадянське суспільство і

влада», «Розумне місто» чи «Єдина система місцевих петицій», які поєднують у собі кілька електронних інструментів участі.

Застосування сучасних інноваційних підходів, методологій та технологій (у тому числі Інтернету речей, хмарної інфраструктури, Blockchain, Mobile ID, shareding economy, просування методики опрацювання даних великих обсягів (Big Data), нормативно-правового врегулювання принципів «цифровий за замовчуванням», «одноразове введення інформації» та «сумісність за замовчуванням», а також застосування перспективних форм організації виконання завдань і проектів розвитку електронного урядування, зокрема публічно-приватного партнерства, сприятимуть формуванню ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни.

Перелік законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють зазначене питання, наведено у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8.

№ п/п	Законодавчі та нормативно-правові акти з питань електронного урядування в Україні
1.	Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР
2.	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV
3.	Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII
4.	Указ Президента України від 29 липня 2019 року №558/2019 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг»
5.	Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2009 року № 4 «Про утворення Міжгалузевої ради з питань розвитку електронного урядування» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 року № 356)
6.	Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 608 «Деякі питання підготовки проектів актів законодавства в електронній формі»
7.	Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55 «Деякі питання документування управлінської діяльності»
8.	Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 року № 493 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних веб-сайтів органів виконавчої влади»

Продовження таблиці 4.8.

9.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України» (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р)
10.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 року № 918-р «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні»
11.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 червня 2017 року № 394-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017-2018 роки»
12.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні»
13.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 797-р «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації»
14.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації»
15.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 року № 617-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні»
16.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 37-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки»
17.	Постанова Правління Національного банку України від 30 серпня 2016 року № 378 «Про затвердження Положення про Систему BankID Національного банку України» (в редакції постанови Правління Національного банку України від 3 жовтня 2018 року № 105)

Для досягнення мети слід забезпечити виконання комплексних заходів за такими напрямками:

– модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій:

– запровадження електронних послуг, у тому числі адміністративних, в усіх сферах суспільного життя, а також надання інтегрованих електронних послуг за життєвими та бізнес-ситуаціями;

– реалізація принципу єдиного вікна (“one-stop-shop“) шляхом забезпечення розвитку та функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг як єдиної точки доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг;

- розвиток електронних публічних закупівель, електронних договорів і рахунків, електронних аукціонів;
- стимулювання використання електронних послуг фізичними та юридичними особами;
- формування та розвиток інфраструктури відкритих даних на базі єдиного державного веб-порталу відкритих даних, інтегрованих з ним інших веб-порталів відкритих даних, публічних інтерфейсів прикладного програмування (API), відкритих стандартів та форматів;
- оприлюднення та регулярне оновлення наборів даних у формі відкритих даних відповідно до суспільного інтересу, кращих світових практик, встановлених вимог щодо якості даних і відкритості та прозорості діяльності;
- стимулювання розвитку на базі відкритих даних загальнодоступних проектів і сервісів (соціальних, громадських, медійних та комерційних), у тому числі у співпраці з органами влади, для підвищення відкритості та ефективності їх діяльності, надання якісних послуг та розвитку інноваційного бізнесу;
- розвиток інституту електронних звернень та електронних петицій;
- розвиток інструментів «відкритий бюджет», «громадський бюджет», онлайн обговорення проектів нормативно-правових актів та інших інструментів участі громадян у прийнятті управлінських рішень;
- запровадження електронних форм зворотного зв'язку на офіційних веб-сайтах органів влади, у тому числі тематичних, для отримання якісного зворотного зв'язку з різних питань;
- широке залучення громадських об'єднань та профільних асоціацій до планування розвитку та моніторингу стану розвитку електронного урядування;
- стимулювання використання електронних інструментів залучення громадян та підтримка громадських ініціатив у сфері електронного урядування;
- розвиток електронних довірчих послуг відповідно до вимог Регламенту (ЄС) № 910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій в

межах внутрішнього ринку та про скасування Директиви 1999/93/ЄС (див. технічний переклад Регламенту на українську мову);

- сприяння наповненню єдиного демографічного реєстру та поширенню паспортів громадянина України у формі ID-карти;

- розвиток існуючих та запровадження нових схем і засобів електронної ідентифікації та встановлення рівнів довіри до них (у тому числі Mobile ID, Bank ID);

- реалізація принципу “single-sign-on” шляхом впровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації та автентифікації і повторного використання в інформаційно-телекомунікаційних системах органів влади;

- модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій:

- запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів;

- розвиток електронної взаємодії суб’єктів владних повноважень на базі системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, у тому числі підключення базових державних реєстрів і баз даних, центрів надання адміністративних послуг, а також розвиток транскордонної електронної взаємодії;

- розвиток організаційної, технічної та семантичної інтероперабельності інформаційно-телекомунікаційних систем органів влади, у тому числі поширення унікального номера запису в реєстрі єдиного демографічного реєстру для зв’язування даних в різних державних реєстрах та базах даних;

- розвиток систем внутрішнього електронного документообігу в органах влади та системи електронної взаємодії органів виконавчої влади;

- запровадження державного електронного архіву та електронних архівів органів влади і визначення порядку передачі електронних документів в державний електронний архів та порядку їх архівного зберігання;

- визначення порядку приймання-передачі електронних документів до державних архівних установ, архівних установ районних держадміністрацій та міських рад;

- визначення вимог до формату уніфікованого інформаційного об'єкта, що призначений для обміну електронними документами;

- забезпечення розвитку електронного урядування у базових галузях України є запровадження інформаційно-телекомунікаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизації адміністративних процесів (зокрема з використанням перспективних геоінформаційних технологій, Інтернету речей, технологій опрацювання даних великих обсягів (Big Data) і Blockchain) тощо;

- управління розвитком електронного урядування:

- формування базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування шляхом запровадження, розвитку та взаємодії таких державних інформаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем:

- система електронної взаємодії органів виконавчої влади;

- система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів;

- інтегрована система електронної ідентифікації та аутентифікації;

- електронний кабінет громадянина;

- веб-портал електронного урядування gov.ua, у тому числі єдиний державний веб-портал відкритих даних та єдиний державний портал адміністративних послуг;

- спеціальні захищені мережі передачі даних, у тому числі національної системи конфіденційного зв'язку;

- захищена електронна пошта;

- захищені центри обробки даних, у тому числі з використанням хмарних технологій;

- формування базових державних реєстрів, у тому числі оцифрування паперових носіїв, та покращення якості даних в державних реєстрах;

– підвищення ефективності управління розвитком електронного урядування шляхом виконання таких завдань:

– забезпечення ефективної роботи Міжгалузевої ради з питань розвитку електронного урядування;

– аналіз та систематизація нормативно-правової бази з питань електронного урядування, інформаційно-комунікаційних технологій на предмет їх дієвості та досягнення задекларованої мети та стратегічних цілей;

– актуалізація та розроблення нових нормативно-правових актів з питань електронного урядування, інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційного суспільства та електронних адміністративних послуг тощо;

– надійний захист персональних даних та прав на приватність особи з метою зміцнення довіри до он-лайн середовища;

– модернізація і забезпечення виконання Національної програми інформатизації та регіональних програм інформатизації;

– запровадження проектного підходу до реалізації проектів у сфері електронного урядування та стандартів управління інформаційними системами;

– гармонізація та запровадження міжнародних стандартів у сфері інформаційних технологій;

– формування ефективної системи управління проектами з інформатизації та електронного урядування в органах влади, у тому числі вимог до розроблення, оцінки інвестицій та результативності таких проектів;

– забезпечення багаторазового використання інформаційно-телекомунікаційних систем з метою мінімізації бюджетних витрат та створення дублюючих систем та рішень;

– централізація підтримки функціонування державних електронних інформаційних ресурсів та здійснення типових заходів з інформатизації;

– визначення єдиних правил та вимог до створення, ведення і функціонування державних електронних інформаційних ресурсів та запровадження національного реєстру електронних інформаційних ресурсів;

- розвиток міжнародного співробітництва та інтеграція до загальноєвропейських проєктів з розвитку електронного урядування;
- забезпечення захисту інформації в державних електронних інформаційних ресурсах;
- сприяння підвищенню готовності фізичних та юридичних осіб до використання інструментів електронного урядування;
- сприяння популяризації електронного урядування в Україні.

Серед факторів подолання труднощів на шляху формування електронного уряду можна вважати такі:

- реформування процесів (державний реінжиніринг) – побудова держави, орієнтованої на громадян, шляхом перебудови організаційної структури публічного управління та впровадження сучасних інформаційних технологій;
- лідерство – формування демократичних лідерів у публічному управлінні й адмініструванні, які зможуть успішно розв'язати нинішні проблеми й забезпечити розвиток країни на майбутнє;
- стратегічні інвестиції в розвиток електронного урядування;
- співпраця з бізнесом;
- громадська участь і контроль за діяльністю органів влади шляхом розвитку електронної демократії, поступової заміни класичної представницької демократії на пряму демократію [249, с. 102].

Електронний уряд може стати ключовим фактором трансформації та оптимізації діяльності органів державної влади в Україні. Його впровадження дозволить не тільки збільшити продуктивність окремого службовця на робочому місці й звільнить його від рутинної роботи, але і якісно змінити порядок взаємодії між державою та громадянами й бізнесом, спростивши й пришвидшивши процедури звернень для отримання державних та адміністративних послуг.

ВИСНОВКИ

Службовцям публічного управління, які працюють в органах державної влади та місцевого самоврядування, належить важлива роль у проведенні модернізаційних перетворень у країні: отже, ефективність і якість їх діяльності залежить від професіоналізму, отриманих знань, умінь, психологічного стану. Це визначає необхідність постійного професійного розвитку і вдосконалення творчого потенціалу управлінців через освіту протягом життя, яка базується на використанні інноваційних освітніх технологій.

Це дорослі люди, які мають професійну освіту і, як правило, досвід роботи, тому освіта для них передбачає подальший професійний розвиток, реалізацію особистісного потенціалу для вирішення як професійних, так і особистісних, кар'єрних питань. Маючи сучасні знання, володіючи відповідними професійними вміннями, службовці можуть успішно виконувати управлінські функції.

Підтримку та розвиток компетентності фахівців за допомогою спеціальних програм удосконалення організаційної культури; досягнення згоди з партнерами та іншими зацікавленими організаціями щодо майбутньої програми проведення змін; узгодження аспектів, які безпосередньо зачіпають інтереси цих організацій; формування команд та навчання командних методів діяльності для представників усіх рівнів управління забезпечує управлінське лідерство. У процесах оновлення системи публічного управління, зокрема децентралізації влади, зміни територіального устрою, реформування системи місцевого самоврядування, модернізації служби в цих органах особливої значимості набуває формування лідерських компетентностей у сільських, селищних, міських голів, а використання тренінгових технологій сприяє розвитку потенціалу лідерів цих сфер суспільного життя, зокрема, сучасних демократичних лідерів для місцевого самоврядування.

Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей,

оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. посадові особи місцевого самоврядування, які є найближчими до громадян та покликані представляти інтереси громади, повинні мати, окрім професійних компетентностей, ще і громадянські.

Отже, зріла, активна громадянська позиція посадової особи місцевого самоврядування, що відображає високий рівень усвідомлення нею ролі та відповідальності за все, що відбувається в її особистому житті і в суспільстві в цілому, та готовність до солідарних дій, здатні надати потрібний імпульс становленню громадянського суспільства.

Від культури службовців публічного управління залежить соціальна активізація населення, яка спрямовується на вирішення політичних та економічних проблем. Від культури управління різними сферами життєдіяльності залежить і залучення до трудової діяльності населення та зменшення криміногенності в суспільстві. Загальне зростання інформаційності вимагає постійного підняття їх комунікативної компетентності.

На культуру службовців публічного управління впливають висока професійна кваліфікація, високий рівень політичної культури, глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування, знання техніки сучасного адміністрування та теорії державного управління.

Отже, з метою розвитку лідерських компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідними є їх навчання за програмами, метою яких є систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових та взаємозв'язку з управлінням персоналом у системі публічної служби; базових понять та сучасних моделей й методів управління персоналом публічної служби, а також використання набутого досвіду з лідерства у досягненні поставлених цілей в управлінській діяльності.

Унікальною формою службово-посадової діяльності та новим стилем організації управління для вітчизняних органів виконавчої влади є Управлінська

команда в системі державної служби, використання якої є передумовою досягнення синергетичного ефекту, що виявляється в покращанні якості послуг, зниженні витрат, пов'язаних з організацією управління, зменшенні потреб у розширенні структур органів виконавчої влади.

Інформаційна функція безпосередньо виражає і предметно конкретизує сутність сучасної держави – досягнення демократичного громадянського суспільства у глобальному інформаційному просторі. Її зміст має враховувати загальносоціальні, групові (корпоративні), національні та приватні інтереси членів суспільства. У ній реалізується різнобічна практична діяльність у сфері інформатизації всередині країни та на міжнародній арені. В інформаційній функції держави виявляється і властива їй на сучасному етапі розвитку динаміка соціально-економічних, політичних і духовних перетворень у житті інформаційного суспільства. Вивчення практичного досвіду розвитку й упровадження дистанційних технологій у навчання у світі та Україні, а також безпосередньо власний досвід застосування і впровадження іноваційних технологій у навчальний процес, як в основу освітньої діяльності, так і в додатковій професійній освіті, дозволив нам розробити концептуальний підхід до створення і розвитку дистанційного навчання для курсів підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної вищої освіти.

Дистанційне навчання має бути найважливішим елементом безперервної освіти, в якій повинна формуватися інтелектуальна готовність особистості до освоєння нових знань, щоб за увесь період своєї професійної діяльності фахівець міг декілька разів опанувати нову професію. Використання технологій дистанційного навчання для розвитку професійної компетентності публічних службовців може відбуватися на різних платформах та за різними організаційними формами, а саме: онлайн-навчання, онлайн- курси, онлайн- тренінги, онлайн-консультування, вебінари, використання інтерактивних електронних підручників, електронних віртуальних лабораторій, соціальних мереж, навчальних сайтів, блогів тощо.

Електронне урядування – форма організації системи управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу управління, орієнтованого на задоволення потреб громадян. Електронний уряд може стати ключовим фактором трансформації та оптимізації діяльності органів влади в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Азьмук Н. А. Методологічні засади дослідження ринку праці в контексті становлення цифрової економіки / Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали науково-практичної конференції, 10 грудня 2020 р., м. Київ / упоряд.: О. А. Баранов, В. М. Фурашев, С.О. Дорогих. Київ : Фенікс, 2020. 272 с. С. 28-33.

2. Александров В. Т. Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні: монографія / В.Т. Александров. Суми: СумДУ, 2012. 366 с.

3. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: підручник. [для студ. вищ.нав.закл.] / А. М. Алексюк. К. : Либідь, 1998. 560 с.

4. Аналітичний огляд «Місце України у рейтингу світового банку «DoingBusiness».

URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9cd60d26-fa44-481c-bb2a1b28c713081f&title=AnalitichniiOgliadmistseUkrainiUReitinguSvitovogoBankudoingBusiness>.

5. Антонова Л. В. Комунікативні технології в процесі взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства / Л. В. Антонова // Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/3.pdf

6. Антонова З. О. Психологія лідерства: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=intro&st=0&L=1 (дата звернення: 15.12.2019).

7. Безверхнюк Т.М. Регіональна демократія: шлях до визнання. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : матеріали підсумкової наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 31 жовтня 2008 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 468 с.

8. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління» / Є. В. Белоусова. Харків, 2021. 21 с.

9. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

10. Бик А. Модернізація післядипломної педагогічної освіти: методологічний дискурс / А. Бик // Післядипломна освіта в Україні. 2005. № 1. С. 3-6.

11. Брикіна О. Безперервна освіта особистості в контексті Болонського процесу / О. Брикіна // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. пр. / [відп. ред. Т.І. Сущенко]. К. Запоріжжя, 2007. Вип. 41. 496 с. С. 55-59.

12. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. №4. 2016 [Електронний ресурс]. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/contents>.

13. Богуш Д. Десять секретів політичних компаній. Київ : Вид-во «Березовська», 2017. 168 с.

14. Бутко М. Кадрова домінанта державного менеджменту в трансформаційний період. Вісн. держ. служби України. 2006. № 4. С. 37–42.

15. Валевський О.Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження. К.: НІСД, 2001. 242 с.

16. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. «Технології лідерства в організації». Конспект лекцій. Івано-Франківськ: Видавництво «ІФНТУНГ». 80 с., 2021.

17. Використання платформи дистанційного навчання elearning.org.ua в освітньому процесі професійно-технічного навчального закладу: матеріали наук.-практ. семінару (м. Київ, 26 квіт. 2016 р.). / Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України, Українська інж.-пед. академія; редкол.: Петренко Л. М. та ін. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. 53 с.

18. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorijliderstva.html> (дата звернення: 10.12.2019).

19. Волик В. Компетентності державних службовців України: наукові підходи до класифікації [Електронний ресурс]. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2012_3/12vvsnpk.pdf

20. Головатий М. Ф. Політична психологія : підручник. Київ : ЦУЛ, 2009. 400 с.

21. Голошубова А. О. Іміджологія : навч. посіб. Одес. нац. мор. ун-т, каф. «Філософія». Одеса : Вид-во ОНМУ, 2010. 80 с.

22. Гончаренко С.У. Гуманізація і гуманітаризація освіти / С. У. Гончаренко // Шлях освіти. 2001. № 2. С. 2-6.

23. Гошовська В.І., Даниленко Л.І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ, 2019. Т. 5. 94 с.

24. Ємельянов В. М. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання // В. М. Ємельянов, О. М. Штиршов, С. М. Вєрба, Л. С. Ярошенко / Публічне управління і регіональний розвиток, 2020. № 10. С. 1059-1091

25. Грабар Н. С. Феномен бюрократизму в умовах становлення системи публічного управління в Україні» [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Грабар Наталія Сергіївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2019. 20 с.

26. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2017. 448 с.

27. Грень Л.М. Педагогічні умови формування у студентів вищих технічних навчальних закладів спрямованості на успішну професійну діяльність: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2010. 24 с.

28. Грень Л.М. Державна політика в галузі управління сферою професійно-технічної освіти: характеристика змісту та обґрунтування напрямів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 30 (69). № 4 2019. С. 47-54. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/09>

29. Грень Л.М. Підготовка управлінських кадрів у системі післядипломної освіти як необхідна умова реалізації їх функцій в державному управлінні / Л. М. Грень, Н. С. Грабар // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2022. Вип. 2 (16). (Серія «Державне управління») С. 188 – 196.

30. Грень Л. М. Технологія вдосконалення професійної компетентності педагогічних працівників в умовах підвищення кваліфікації / Л. М. Грень, Ю. І. Панфілов, Т. П. Єрьоменко / Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 1 . С. 25-35.

31. Грень Л.М., Вавренюк С.А., Алієва П.І. Сучасна освіти України: державно управлінський аспект: Монографія. Харків: НУЦЗУ, 2021. 236 с.

32. Грень Л. М. Діагностика й розвиток комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі навчання / Л. М. Грень // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія. Зб. статей: Ялта: РВВ КГУ, 2014, Вип. 43. Ч.1. 264 с. С. 46-51.

33. Гройсман В. Навіщо нам децентралізація? [Електронний ресурс]. URL: <http://www.pravda.com.ua/articles/2015/06/22/7072007/>.

34. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. К. : НАДУ, 2016. 308 с.

35. Громадянське суспільство в Україні: проблеми становлення / Автори: В. Ф. Сіренко, В. І. Тимошенко, Т. І. Ковальчук та інші. К.: «Логос», 1997.

36. Гура Т.В. Дослідження лідерської позиції у майбутніх інженерів в ВТНЗ: результати експерименту / Т.В. Гура, І.В. Костира // Наука і світ. Київ : Центр міжнародного співробітництва «ТК Меганом», 2016. № 11(32). С. 89–106.

37. Губерська Н. Державне регулювання вищої освіти в умовах демократизації публічних відносин в Україні. Право і суспільство. 2015. № 2. С. 153-158. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_2_27.

38. Гуревич Р. С. Теорія і практика навчання в професійно-технічних закладах: монографія / Р. С. Гуревич. Вінниця: ТОВ «Планер», Вінниця, 2009. 410 с.

39. Гусак І. Аналіз державної кадрової політики в галузі освіти / І. Гусак // Збірник наукових праць. 2013. Вип. 36. С. 294-304.

40. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 6-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. Харків : НТУ «ХП», 2015. С. 9–11.

41. Даль Р. А. Проблемы гражданской компетентности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.politnauka.org/library/teoria/dahl.php>.

42. Демченко О. Л. Державне регулювання в системі управління вищими навчальними закладами в умовах модернізації освіти: автореф. дис. ... канд. наук держ. управ.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Демченко Олександра Леонідівна, Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2008. 20 с.

43. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.03 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 209 с.

44. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с. С. 277-281.

45. Дмитерчук Т. Роль ЗМІ у формуванні іміджу державних службовців в Україні. Науковий блог Національний університет Острозька академія. URL:

<https://naub.oa.edu.ua/2013/rol-zmi-uformuvanni-imidzhu-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-v-ukrajini/>.

46 Державне управління у сфері освіти : глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. : НАДУ, 2013. 48 с.

47. Державна політика : підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2014. 448 с.

48. Дзєга В. Д. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування / В. Д. Дзєга // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 30 (69) № 6 2019. С. 33-38.

49. Дмитренко П. В. Дистанційна освіта / П. В. Дмитренко, Ю. А. Пасічник. К. : НПУ, 1999. 25 с.

50. Домбровська С.М. Теоретичні аспекти формування механізмів державного управління у реформуванні вищої освіти України. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/2/01.pdf>.

51. Домбровська С. М., Хмиров І. М. Напрями державного управління в провадженні системи дистанційного навчання // Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19–20 квіт. 2018 р. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 62-64.

52. Домбровська С. М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін: монографія / С. М. Домбровська. – Х.: Оберіг, 2010. – 176 с.

53. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020 «Державна служба в Україні: ваша точка зору». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>

54. Дубасенюк О. А. Модернізація системи освіти в Україні в умовах сучасних глобалізаційних процесів // Освітні реформи: місія, дійсність, рефлексія: монографія / за ред. В. Кременя, Т. Левовицького, В. Огнев'юка, С. Сисоєвої. Київ : Едельвейс, 2013. С. 253–262.

55. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій / Автор-укладач Н. П. Наволокова. Х.: Вид. група «Основа», 2009. – 176 с.

56. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця / О. П. Євсюков // Інвестиції: практика та досвід (Серія: Державне управління). № 1. 2014. С. 129-131.

57. Загорський В. С., Ганущин С. Н. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект. Демократичне врядування. 2016. Вип. 16-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_3 (дата звернення 12.09.2021).

58. Закон України «Про запобігання корупції». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

59. Закон «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо зняття вікових обмежень для роботи на державній службі» № 1086-IX URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-zakon-shodo-znyattya-vikovih-ob-66037>

60. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n2> (дата звернення: 01.12.2019).

61. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: 166 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 01.12.2019).

62. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39, ст.380. Режим доступу :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

63. Закон МОН від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» [Електронний ре-сурс].

URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.

64. Іванченко Ю.М. Сутність, головні напрями та способи державної інформаційної політики в Україні [Електронний ресурс] / Ю.М.Іванченко. Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/philo/05ijmiru.pdf>

65. Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами: методичний посібник / Т.В. Волкова, Н.О. Величко, І.В. Гириловська, Д.О. Закатнов,

Л.А. Майборода, Л.В. Нестерова, І.М. Савченко, В.В. Ягупов, за ред. Т.В. Волкової. К.: Інститут ПТО НАПН України, 2012. 290 с.

66. Ірхін Ю. Б. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні [Текст] : навч. посіб. / Ю. Б. Ірхін, В. Л. Федоренко ; [за ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : Ліра-К, 2015. 113 с.

67. Казакевич О. І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти / О. І. Казакевич. Вісник університету імені Альфреда Нобеля, 2020. № 1 (19). С.43-50.

68. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. д-ра. пед. наук: 13.00.04 / С. А. Калашнікова. Київ, 2011. 36 с.

69. Калюжний В.С. Механізми формування та розвитку дистанційної освіти в Україні //Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (22–23 лют. 2017 р.) / за заг. ред. В. П. Садкового. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017.

70. Кармінська-Бєлоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.

71. Класифікатор видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/>

72. Ковалевський В. О. Політичні ризики функціонування архетипів інформаційних інтеракцій. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2008. Вип. 42. С. 58–66.

73. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.

74. Ковтун І. Б., Ковальська Л. О. Перспективи формування сучасних лідерів системи державного управління в Україні. Управлінське лідерство : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с. С. 227–338.

75. Когут П. В. Персоніфікація політико-владної системи в контексті європейської інтеграції. Наукові праці. Політичні науки. 2006. Вип. 41, т. 54. Політологія та політичний менеджмент. С. 131–135. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2006/54-41-26.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).

76. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

77. Комунікативна компетентність державних службовців яка елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. ІваноФранківськ: 2012. 154 с.

78. Кононець М. О. Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.

79. Ключніков А. Влада лідера. Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства. URL: <http://www.ua.aclrd.com/blog/> (дата звернення: 22.11.2019).

80. Корсак К. Освіта, суспільство, людина у ХХІ ст. : інтегрально-філософський аналіз. К. : Вид-во НДПУ, 2004. 222 с.

81. Краснопорова С.В. Теоретико-методологічний зміст професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування : монографія. Київ : НАДУ, 2010. 268 с.

82. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p> (дата звернення: 20.12.2018).

83. Красняков Є. Освітня політика як інструмент впливу держави на систему освіти. Шлях освіти. 2006. № 4. С. 11-13.

84. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. К.: НАДУ, 2009. 220 с.

85. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навчально-методичний комплекс із вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Світова та європейська інтеграція», «Кадровий менеджмент», «Бюджет і фінанси»). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 173 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/gu/lib/7/category/505> (дата звернення: 20.12.2019).

86. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monogr/d7e5c57e-5875-45af-92dd-57ba3a681431.pdf (дата звернення 01.12.2019).

87. Крюков О. І., Шкурат І. В. Методологія дослідження та механізми формування еліти в умовах глобалізації. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 2. С. 71– 77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_13

88. Ліпенцев А.В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А.В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер.наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРШДУ НАДУ, 2011. С. 184 – 186.

89. Кузьменко В. М. Публічна онлайн-платформа колективної роботи органів самоорганізації населення як інструмент електронної демократії в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 102-109.

90. Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. Науковий блог Національний університет Острозька академія. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/imidzhpolitychnoho-lidera-yak-skladova-politychnoho-uspihu/> (дата звернення: 22.11.2019).

91. Кухаренко В. М. Дистанційне навчання: дистанційний курс / В. М. Кухаренко. Х.: ХДПУ, 1999. 216 с.

92. Лазарєва Л. О. Становлення інституту омбудсмена в Україні в контексті зарубіжного досвіду [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Лазарєва Леся Олександрівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ, 2015. 20 с.

93. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 4-11. URL: http://www.eapatp.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf (дата звернення 12.09.2021)

94. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

95. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.

96. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

97. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 38. С. 21–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_4 (дата звернення: 15.11.2019).

98. Лісіна Л.О. Технології навчання вчителів у післядипломній педагогічній освіті / Л.О. Лісіна. Запоріжжя: Диво, 2007. 198 с.

99. Луговий В. Управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління»] / В. Луговий. К. : Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.

100. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. – Івано-Франківськ, ІФОЦППК, 2018. 51 с.

101. Малінін С. Монополізація та концентрація ЗМІ. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1390> (дата звернення: 28.11.2019).

102. Мацко Л. А., Прищак М. Д., Первушина Т. В. Основи педагогіки та психології. Лабораторний практикум. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/11prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki_labpraktik/3.html (дата звернення: 19.12. 2019).

103. Методологічні аспекти розвитку галузі науки «Державне управління»: наук. розробка / авт. кол. : В. В. Толкованов, Ю. П. Сурмін, Л. І. Загайнова та ін.; за заг. ред. В. В. Толкованова, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2014. 72 с.

104. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого 168 самоврядування : навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.

105. Михайловська О. Держава і розвиток інститутів громадянського суспільства / О. Михайловська // Політичний менеджмент. № 3. 2005. С. 108-114.

106. Михненко А. М. Лідерство та управлінська еліта: навч. посібник / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Е. М. Макаренко. Київ: НАДУ, 2011. 292 с.

107. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.

108. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.

109. Мельник А. Ф. Державне управління [Текст] : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с.

110. Мороз В. М. Мотиваційний механізм стимулювання трудової активності: державно-управлінський аспект: монографія / Володимир Мороз. Х. : С.А.М., 2012. 408 с.

111. Мороз С.А. Детерминанти качества высшего образования: значимость и сила влияния (по результатам экспертного оценивания студентов Балтийской международной академии, Латвия) / С.А. Мороз, И.С. Бука, В.М. Мороз, Л.Н.Грень // ВЕСТНИК КазНПУ им. Абая, серия «Педагогические науки», №1 (61), 2019. С. 74-80.

112. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) [Текст] : навч. посіб. / Сокур М. І. [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.

113. Наказ Головного управління державної служби «Про утворення Школи Вищого корпусу державної служби, забезпечення її державної реєстрації та фінансування у 2008 році» від 27.10.2008 р. № 297. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/fin46027?an=88&ed=2009_04_06 (дата звернення: 20.12.2019).

114. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»» від 6 квітня 2016 року № 72. URL: <http://www.guds.gov.ua>. (дата звернення: 20.12.2019).

115. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20.07.2012 р. № 148. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fin81244?an=1> (дата звернення: 01.12.2019).

116. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у

державних органах, органах влади Автономної республіки Крим та їх апараті» від 31.12.2013 р. № 246. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/88051_88051 (дата звернення: 20.12.2019).

117. Нижник Н.Р. Модернізація Української держави як передумова соціальної ефективності державного управління. Наук. зап. Ін-ту законодавства Верховної Ради України. 2010. № 1/2010. С. 100–106.

118. Ничкало Н. Г. Теорія людського капіталу як методологічна основа безперервної професійної освіти / Н.Г. Ничкало // *Освіта: сучасні дискурси*. № 1. 2018. С. 107-117.

119. Нуртазіна Г. С., Давлетбаева Ж. Ж. Современные вызовы лидерства в государственном управлении: на примере системы ветеринарии Казахстана. Вестник ПГУ. Серия Гуманитарная. 2020. № 1. С. 151-162.

120. Олійник В. В. Зміст функцій та завдань системи післядипломної освіти як об'єкта державного управління Державне управління: удосконалення та розвиток. № 5, 2012.

121. Олійник В. Про перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні / В. Олійник / Директор школи. 2000. № 2. С. 2-3.

122. Олійник В. В. Дистанційна освіта за кордоном та в Україні: стислий аналітичний огляд / В. В. Олійник. К., 2001. 48 с.

123. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність / А. І. Омельчук. // [Державне управління: удосконалення та розвиток](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8). 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8

124. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. Цифрова освіта, 2021. 55 с.

125. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2006. 240 с.

126. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.

127. Освітня політика в контексті євроінтеграції. Гуманітарна політика

української держави в новітній період. URL:<http://old.niss.gov.ua/book/Zdioruk2/07.pdf>.

128. Офіційний сайт Інституту соціології національної академії наук України. Банк соціологічних даних. URL: <http://isoc.com.ua/ukr/index.php>.

129. Панфілов Ю.І. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера / Ю. І. Панфілов, Л. М. Грень, В. В. Каблеш // Теорія і практика управління соціальними системами. Харків: НТУ «ХП», 2016. №2. С. 10-19.

130. Панчишин Т. В. Регіональний бенчмаркінг як інструмент муніципального та державного управління / Т. В. Панчишин // Наукові записки / Scientific papers * 2017 / 2 (55). 84-92.

131. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. Всеукраїнська науковопрактична конференція за міжнародної участі «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення». Хмельницький, 2013. С. 72–84.

132. Пашко Л.А. Результативність та соціальна ефективність органів державної влади. Вісн. Дон. держ. ун-ту упр. 2010. № 4. С. 61–65.

133. Перевознюк Н. М. Порівняльний аналіз понять «компетентність» та «компетенція» / Н. М. Перевознюк // Наук. вісник нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України : Педагогіка, психологія, філософія. 2011. № 159. Ч. 4: С. 156–166.

134. Петрашенко Д. Державна освітня політика України на сучасному етапі: цілі, складові, перспективи. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2013. № 6. С. 141-144.

135. Пилипчук А. Ю. Система освіти як об'єкт інформатизації: структура системи освіти // Інформаційні технології і засоби навчання. 2008. №4. С. 25-32. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ITZN/em8/content/08payset.htm>.

136. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади / Т. В. Підлісна // Право та державне управління. № 2, 2021. С. 158-164.

137. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. з держ. управління : 25.00.03 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2012. 20 с.

138. Пірен М. Елітологія. Київ : НАДУ, 2014. 300 с.

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

140. Плещан Х. В. Успішність професійної діяльності державних службовців України: управлінський аспект [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Плещан Христина Василівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2014. 20 с.

141. Поступна О. В. Механізми державного управління вищою освітою на регіональному рівні [Текст]: автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / Поступна Олена Вікторівна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х., 2010. 20 с.

142. Політичне лідерство : навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

143. Політичний рейтинг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 22.12.2019).

144. Політологія. Соціальна роль функцій і механізми формування політичного лідерства: підручник. URL: https://pidruchniki.com/1415052255264/politologiya/sotsialna_rol_funktsiyi_mehanizmi_formuvannya_politichnogo_liderstva#61 (дата звернення: 20.12.2019). 170

145. Попова Т. Л. Професіоналізація кадрів вищого корпусу державної служби в Україні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/PopovaT.pdf> (дата звернення: 10.12.2019).

URL: http://www.mipk.kharkiv.edu/archives/category/courses/civil_servants

147. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.

148. Постанова Верховної Ради України «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» від 14.04.2016 № 1099-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення: 02.12.2019).

149. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» від 13 травня 2013 р. № 350. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF> (дата звернення: 20.12.2019).

150. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.07.2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF> (дата звернення: 20.12.2019).

151. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації і проведення Школою Вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії» від 25.08.2010 р. № 728. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF> (дата звернення: 01.12.2019).

152. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки від 08.06.2004 р. № 746. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF> (дата звернення: 01.12.2019).

153. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>. (дата звернення: 20.12.2019).

154. Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» від 19.09.2007 р. № 1152. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF> (дата звернення: 27.11.2019).

155. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049> (дата звернення 08.08.2021).

156. Програма розвитку лідерства. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734> (дата звернення: 27.11.2019).

157. Програма «Інструментальні аспекти демократичного лідерства: відповідь на виклики сучасності» [Електронний ресурс]. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/instrumentalni-aspekty-demokratychnoho-liderstva-vidpovid-na-vyklyky-suchasnosti>

158. Проект Закону України «Про освіту дорослих» Кабінетом Міністрів України 22 лютого 2022 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI06948A?an=465>

159. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.12.2019 р. №221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npras> (дата звернення: 20.11.2020)

160. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Національне агентство України з питань державної служби, Наказ N 211-19 26.11.2019 м. Київ Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 02 січня 2020 р. за N 5/34288 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE34288.html]

161. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

162. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.president.gov.ua/documents/682016F19805>

163. Прокопенко І. Ф. Педагогічна технологія / І.Ф. Прокопенко, В. І. Євдокимов. Х.: Основа, 1995. – 105 с.

164. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 27.11.2019).

165. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. URL:<http://www.center.gov.ua/attachments/article/14pdf> (дата звернення: 01.12.2019).

166. Прудиус Л. В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України / Л. В. Прудиус // Держава та регіони (Серія: Державне управління). № 1(57). 2017. С. 120-125.

167. Реалізація лідерського потенціалу громадян України в процесі самоорганізації населення. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ec3a54225d156b0c58d4c9252171068.pdf>

168. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / відп. ред. І.А. Грицяк. Київ : К.І.С., 2009. 240 с.

169. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю .О. Молчанова [та ін.] ; за ред. Н. Г. Протасової. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с.

170. Рибак О. С. Інституціональна диференціація політичних ризиків в Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2015. 229 с. URL: http://www.chnu.edu.ua/res/chnu/chnu_news/February/Dyser_Rybak.pdf (дата звернення: 19.12.2019).

171. Розбудова спроможності НАДУ для відкритого місцевого самоврядування. Виявлення місцевих лідерів. URL: https://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf

172. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_ (дата звернення: 08.10.2020).

173. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

174. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 01.12.2019).

175. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011–2015 роки» від 17 листопада 2010 р. № 2113-р. Офіц. вісн. України від 29.11.2010 № 89.

176. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 28.11.2011 р. № 1198-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80> (дата звернення: 19.12.2019).

177. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування

в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 18.03.2015 р. № 227-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80> (дата звернення: 01.12.2019).

178. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління / Є. О. Романенко // *Науковий вісник Державне управління*. № 1. 2018. С. 91-99.

179. Романовский А. Г. Трёхвекторная структура понятия лидерство / А. Г. Романовский, О. В. Квасник, В. В. Шаполова // *Материалы международной научно-практической конференции «Инновации в науке, образовании и производстве Казахстана»*. Казахстан, 2016. С. 73–77.

180. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є., Грень Л.М. Педагогіка успіху: підручник / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2011. 268 с.

181. Романовский, А. Г., & Михайличенко, В.Е., Грень, Л.Н. (2018) Педагогика лидерства. Х.: Стильиздат, 500 с.

182. Романовский А. Г. Инновационные педагогические технологии как основа развития философии образования / А.Г. Романовский // *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2005. № 1. С. 47-55.

183. Романовський О. Г. Феномен парадоксального лідерства / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов // *Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. праць*. Харків. 2016. № 50-51. С. 300–307.

184. Россошинська О. Шляхи підвищення професіоналізму і компетентності управлінських кадрів регіонального рівня. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 10. С. 219.

185. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 100 с.

186. Романовський О. Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності : монографія / О. Г. Романовский. Харків : «Основа», 2001. 312 с.

187. Руссол В. Особистість педагога – вектор освітніх змін / В. Руссол // Післядипломна освіта в Україні. 2003. № 3. С. 56-61.

188. Савченко Б. Г., Бокови́кова Ю. В. Психологічний портрет сучасного керівника органу державної влади (експертне бачення). Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3. С. 406–412. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2011_3_63 (дата звернення: 22.11.2019).

189. Садковий В.П. Механізми забезпечення якості неперервної освіти / В.П. Садковий // Державне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 22–23 лютого 2017 р. / за заг. ред. В.П. Садкового. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2017. С. 40–41.

190. Садковий В. П. Державне управління в сфері формування освітніх стандартів підготовки фахівців цивільного захисту України : монографія / В. П. Садковий. Х. : НУЦЗУ, КП «Міська друкарня», 2013. 240 с.

191. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/163/159>

192. Семиченко В.А. Від базових ознак педагогічної діяльності – до бази педагогічних технологій / В. А. Семиченко // Професійна освіта: теорія і практика // Науково-методичний журнал. 2001. № 1. С. 96-108.

193. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

194. Сергієнко Е. О. Громадянська компетентність державних службовців як чинник розвитку громадянського суспільства [Електронний ресурс]. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/221.pdf.

195. Сімеоніди І. А. Формування іміджу державної служби. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології : збірник праць. 2010. № 1 (2). С. 136 – 146.

196. Симоненко О. В. Лідерський вплив на модернізаційні процеси в незалежній Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса. Київ, 2010. 194 с.

197. Симоненко О. В. Моделі політичного лідерства в Україні. Політичний менеджмент. 2007. № 6. С. 58–65.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2007_6_7 (дата звернення: 10.12.2019).

198. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.

199. Скрипнюк В. М. Бюрократизм в системі державного управління та правовий механізм його подолання [Текст]: автореф. дис... канд. юрид. наук: 23.00.02/ Скрипнюк Валентина Миколаївна; Одеська держ. юридична академія. О., 1999. 20 с.

200. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. редкол.: В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. № 2. С. 123–132.

201. Соловійов С. Г. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / заг. ред. д. держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. Київ : К.І.С. 2015. 320 с.

202. Сорочан Т. М. Безперервний процес професіоналізму педагогів у системі післядипломної освіти / Т.М. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. 2005. № 1. С. 75-80.

203. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>.

204. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 180–186. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). URL:

<http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-3/doc/4/01.pdf> (дата звернення: 20.11.2019).

205. Стрельніков В. Ю. Модель якостей викладача як проектанта технологій освіти дорослих. Витоки педагогічної майстерності. Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного ун-ту імені В.Г. Короленка. Вип. 10. Серія : Педагогічні науки. Полтава : Видавництво «АСМІ», 2012. С. 270–275.

206. Стрельніков В. Ю., Лебедик Л. В. Інноваційні технології підготовки магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи». Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20–21 листопада 2014 р.). Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 310–312.

207. Сучасні технології освіти дорослих : посіб. / авт. кол. : Л. Б. Лук'янова, О. В. Аніщенко, Л. Є. Сігаєва, С. В. Зінченко, О. В. Баніт, Н. І. Дорошенко. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 182 с.

208. Сучасна освіта України: державно управлінський аспект: Монографія / Л.М. Грень, С.А. Вавренюк, П.І. Алієва. Харків: НУЦЗУ, 2021. 236 с.

209. Тевлін Б.Л. Професійна підготовка вчителів / Б.Л. Тевлін. Х.: видавнича група «Основа», 2006. 192 с.

210. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 стор.

211. Теорія і практика дистанційного навчання у професійній освіті: матеріали II Всеукр. веб-конф. (м. Київ, 28 лют. 2018 р.) / Інститут проф.-техн. освіти НАПН України; редкол. Петренко Л. М. та ін. Київ: СІК ГРУП УКРАЇНА, 2018. 136 с.

212. Тертичка В.В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні / В. В. Тертичка. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 750 с.

213. Технології дистанційного професійного навчання: метод посібник / О. В. Базелюк, О. М. Спірін, Л. М. Петренко, А. А. Каленський та ін. Житомир: Полісся, 2018. 160 с.

214. К. Отггл, Г. Гертер. Работа в команде. Как подобрать и организовать эффективную команду / Пер. с нем. Х.: изд-во «Гуманитарный Центр», 2018, 2-е изд., испр., перераб. 192 с

215. Тицька Я. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. Прикарпатський юридичний вісник. 2018. Вип. 2 (23). С. 55-60.

216. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ «ХПІ» та шляхи її реалізації: посіб. / Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О.Г.РОМАНОВСЬКИЙ, О. С. ПОНОМАРЬОВ. Харків: НТУ «ХПІ», 2004. 416 с.

217. Токарева В. І., Кумачова А. С., Хороших В. В. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління / В. І. Токарева, А. С. Кумачова, В. В. Хороших // Державне управління: удосконалення та розвиток. URL:http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2021pdf

218. Толкованов В. В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. Лідерство в державному управлінні : щорічні Рішельєвські академічні читання / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.». Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.

219. Тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». URL: <https://usg.org.ua/suchasneliderstvo-novij-pidhid-do-derzhavnogo-upravlinnya-2/>

220. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 10.11.2019).

221. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»» від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. Офіц. вісн. Президента України. 2015. № 2. С. 14.

222. Україна потребує нової генерації лідерів – поважних, шанованих і обізнаних! URL: <https://www.slg-coe.org.ua/p17382/>

223. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України. URL: <http://www.cost.ua/news/421-college-business-cooperation>(текст з екрану).

224. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

225. Філософський енциклопедичний словник. Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди НАНУ, 2002. 744 с.

226. Філіппова В. Д. Специфіка державного регулювання галузі освіти України // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2013. Вип. 12 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_12.

227. Фініков Т.В. Сучасна вища освіта: світові тенденції і Україна / Міжнар. фонд дослідж. освіт. політики ; Ін-т економіки та права «Крок». Київ : Таксон, 2002. 175 с.

228. Хрущ О. Професійне навчання державних службовців: стан і перспективи розвитку. Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2018. № 4(20). С. 74–84 <<http://www.chasopysnapu.gp.gov.ua/ua/pdf/4-2018/hrusch.pdf>>.

229. Фурманкевич Н. Комунікативні методи побудови політичного іміджу як чинники формування громадської думки. Український інформаційний простір. 2014. Число 2. С. 318–324.

230. Хайтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна Академія державного управління при Президентіві України Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212с.

231. Хайтов П. Развитие лидерства на государственной службе в условиях современных законодательных новаций в Украине. *Legea și Viața*. 2017. № 302 (2/2). С. 115-119.

232. Химинець В.В. Інноваційна освітня діяльність. URL: <http://zakinppo.org.ua/2010-01-18-13-44-15/151-2010-03-22-13-05-06>.

233. Хмиров І. М. Державне регулювання сучасною практикою дистанційного навчання // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління : зб. наук. пр. / Нац. ун-т цив. захисту України. Харків : НУЦЗУ, 2018. Вип. 2 (9). С. 176–183.

234. Хмиров І. М. Міжнародний досвід державного управління якістю електронного навчання у системі вищої освіти // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління : зб. наук. пр. / Нац. ун-т цив. захисту України. Харків : НУЦЗУ, 2019. Вип. 2 (11). С. 323–330.

235. Хмыров И. М. Эволюция и современные тенденции развития электронного обучения в мировом масштабе [Электронный ресурс] / И. М. Хмыров // East Journal of Securitz Studies. 2018. Вип. 3. С.15-23.

236. Ходикіна І.Ю. Інноваційна спрямованість реформування та модернізації вищої освіти України // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи: ресурси і механізми ефективного управління : зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т регіональних досліджень. Львів, 2006. Вип. 2 (58). С. 537–549.

237. Цимбалюк І.М. Освіта дорослих: невичерпані можливості / І. М. Цимбалюк // Управління освітою. 2006. № 15 – 16. С. 7-9.

238. Чайка В.М. Теорія та підготовка майбутнього вчителя до саморегуляції педагогічної діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора пед. наук: спец: 13.00.004 «Теорія та методика професійної освіти» / В.М. Чайка. Тернопіль, 2006. 44 с.

239. Чернобыль І. Є. Організація діяльності державного службовця [Текст] : навч. посіб. / І. Є. Чернобыль ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 130 с.

240. Шаполова В.В. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу / В. В. Шаполова // Теорія і практика управління соціальними системами. Харків : НТУ «ХПШ». 2011. № 4. С. 101–106.

241. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення: 23.12.2019).

242. Шемшученко Ю. С.. Коні Анатолій Федорович // Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=4844 (дата перегляду: 06.09.2022).

243. Шклярук М. Комунікативна компетентність державних службовців / М. Шклярук // Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 11-ї регіон.наук.-практ.конф. 15 травн. 2014. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. 292 с. С. 276-277.

244. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. Дис. канд.н держ.упр. 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 263 с

245. Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk756391.pdf> (дата звернення: 14.11.2019).

246. Шпекторенко І. В. Інформаційне суспільство і державна служба Університетські наукові записки / І. В. Шпекторенко // 2006. № 3-4 (19-20), с. 421-424.

247. Шульга Н. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України : автореф. ... докт. наук держ. управ.: 25.00.02. Київ, 2018. 36 с.

248. Щербак Н. В. Розвиток корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ..канд. наук з держ.упр.: спец. 25.00.04 / Н. В. Щербак; Класичний приватний університет. 2016. 20 с.

249. Юсіфбейлі Р. Електронне урядування в публічному управлінні та адмініструванні сучасної України / // Публічне управління і адміністрування в

Україні. № 20, 2022. С. 99-102.

250. Яковенко Л. І., Пащенко О. В. Економічні основи модернізації вищої освіти в умовах становлення економіки знань. Полтава : Скайтек, 2011. 216 с.

251. Яценко С. Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців / С. Яценко // Державне будівництво. № 2. 2009 [Електронний ресурс]. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/03.pdf>

252. Яцко Т., Борщ Г. Виявлення місцевих лідерів. Розбудова спроможності Національної академії державного управління при Президентіві України для відкритого місцевого самоврядування. URL: http://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf (дата звернення: 29.11.2019).

253. A Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the european communities. URL : http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf

254. Adams D., Kee G., Lin L. Linking research, policy, and strategic planning to education development in Lao People's Democratic Republic. Comparative Education Review, 2001. Vol. 45/2, pp. 220-241. DOI <http://dx.doi.org/10.1086/447662>

255. Adler N. The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? / Adler N. // Academy of Management Learning and Education, 5(4), 2006. P. 486-499.

256. Baller S., Dutta S., Lanvin B. The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy. Geneva : Cornell University, INSEAD, WEF, 2017. 463 p.

257. Barber, M. How to run a government so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy. London : Penguin Books, 2015. URL : <http://cddrl.fsi.stanford.edu/download/file/218617>.

258. Barrett S. and Fudge C. Examining the policy-action relationship. Policy and action: essays on the implementation of public policy. London : Methuen, 2016, pp. 3-

32 (in Foundations of the Planning Enterprise. DOI <https://doi.org/10.4324/9781315255101>).

259. Bell L. and Stevenson H. Toward an analysis of the policies that shape public education: setting the context for school leadership. *Management in Education*. 2015. Vol. 29/4, pp. 146–150. DOI <https://doi.org/10.1177/0892020614555593>

260. Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper&Row. URL: https://books.google.co.in/books?id=lhrPS_s7EawC&printsec=frontcover&dq=Leadership+Burns&hl=en&sa=X&ei=qxlnVdWdEJC8uASJ9oLAAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Leadership%20Burns&f=false.

261. Cairney P. *Policy Concepts in 1000 Words: The Policy Cycle and its Stages*. 2013. URL : <https://paulcairney.wordpress.com/tag/stages-heuristic>

262. Chakravorti B., Chaturvedi R. Sh. *Digital Planet 2017: How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World*. The Fletcher School, Tufts University, 2017. 70 p. URL: https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf

263. Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. Park S. et al. *Human Resource Development Review*. 2018. Vol. 17 (1). P. 95–120. DOI: 10.1177/1534484317749030.

264. Conger J., Kanungo R. *Charismatic leadership in organizations* / Conger, J., & Kanungo, R. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

265. Datnow A. Can We Transplant Educational Reform, and Does It Last? *Journal of Educational Change*. 2002. Vol. 33/4, pp. 215-239. DOI <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021221627854>.

266. Datnow A. and Park V. *Conceptualizing Policy Implementation*. Sykes G. et al. (eds.). *Handbook of Education Policy Research*. Abingdon : Routledge, 2009. DOI <http://dx.doi.org/10.4324/9780203880968.ch28>.

267. Day D. *The Oxford handbook of leadership and organizations* / Day D.. London: Oxford University Press, 2014.

268. Devarajan S. *Deliverology and all that*. Let's Talk Development, 2013. URL : <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/deliverology-and-all>

269. Dwivedy O.P., Jain R.B. Bureaucratic Morality in India // International Political Science Review. 1988. Vol. 9. № 3. P. 202 – 211.

270. Espinoza O. Reflexiones sobre los conceptos de politica, politica publica y politica educational. Archivos Analiticos de Politicas Educativas. 2009. Vol. 17/8, pp. 1-13. URL : <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275019727008.pdf>

271. Fischer F., Miller G. and Sidney M. (eds.). Handbook of Public Policy Analysis. 670 p. URL : [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125\)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf)

272. Fletcher J., Kaeufer K. Paradox and possibility./ Fletcher, J., & Kaeufer, K. In C. Pearce & J. Conger (Eds.), Reframing the hows and whys of leadership. London: Sage, 2003.

273. Fullan M. The NEW meaning of educational change. New York : Teachers College Press, 2015. 312 p.

274. GlobalInnovationIndex. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.

275. Hersey P. So You Want to Know Your Leadership Style? / P. Hersey, K. Blanchard // Training and Developmental Journal. 1974. Vol. 28.

276. Hirst G., Mann L., Bain P., Pirola-Merlo A., & Richvek A. Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning / Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. // The Leadership Quarterly, 15(3), 2004. P. 311-327.

277. Honig M. New directions in education policy implementation: confronting complexity. State University of New York, 2006. 302 p.

278. Iglesias Á., Villoria M. Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 2011. Vol. 21 (42). P. 175–189. URL: <https://www.researchgate.net/publication/262753736>.

279. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017. IMD World Competitiveness Center, 2017. 180 p.

280. Jenkins-Smith H. et al. The Advocacy Coalition Framework. Theories of the policy process. Sabatier P. and Weible C. (eds.). Boulder : Westview Press, 2018. 416 p. DOI <https://doi.org/10.4324/9780429494284>

281. Kaiser R. B., Craig S. B. Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. The Psychologist-Manager Journal. 2011. Vol. 14 (2). P. 92–119. DOI: 10.1080/10887156.2011.570140.

282. Kostamo T., Virtaharju J. Leadership, managerial work, and organizational practices An ethnographic study of supervisory work in a Finish logistics centre / Kostamo, T., & Virtaharju, J. Paper presented at the 29th EGOS Colloquium. Montreal, Canada, July 4-6, 2013.

283. Komorowski T. Prawo oswiatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kierowniczej oswiaty. Wyd. 3. Poznan: eMPi2, 2010. 191 s

284. Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition / James M. Kouzes, Barry Z. Posner – Wiley: 2011. 24 p.

285. Krebs D.L.; Denton K. Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model / D.L. Kerbs, K. Denton // Psychological Review. 112 (3). 2005: P. 629–649.

286. Leadership and teamwork in the public services. URL: https://qualifications.pearson.com/content/dam/pdf/BTEC-Nationals/PublicServices/2010/Specification/Unit_2_Leadership_and_Teamwork_in_the_Public_Services.pdf.

287. Moroz, S.A., Romanovs'kyj, O.G., Moroz, V.M., Dombrowska, S.M., Gren, L.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2020). Distance form of obtaining of higher education: analysis of students' opinions on quality, advantages and disadvantages. Information Technologies and Learning Tools, 79 (5), 276-295 DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v79i5.3340>

288. Nafsika Alexiadou, Danica Fink-Hafner, Bettina Lange. Education Policy

Convergence through the Open Method of Coordination: Theoretical Reflections and Implementation in 'old' and 'new' National Contexts.

289. Norman S.M., Avolio B.J., Luthans F. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness / Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. // *The Leadership Quarterly*, 21(3), 2010. P. 350-364.

290. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice* / Peter G. Northouse – 7th edition: Western Michigan University, 2016. 520 p.

291. OECD. *Education policy outlook 2015: making reforms happen*. Paris : OECD Publishing, 2015. DOI <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225442-en>

292. Pawlenko W. Реформування польської системи загальної середньої освіти XX – початку XXI століття // *Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Priorytetowe obszary badawcze od teorii do praktyki.»* (30.05.2016-31.05.2016). Warszawa : Wydawka : Sp.z o.o. «Diamond trading tour», 2016. 124 str. Str. 85–88.

293. Pandey I. M.. *Governance of Higher Education Institutions*. Volume: 29 issue: 2, page (s): 79–84.

294. Pfeffer J. *Power in organizations*. Boston : Pitman, 1981. 402 p.

295. Pressman J. and Wildavsky A. *Implementation*. Los Angeles : University of California Press, 1984. 304 p

296. *Public service skills-Pearson Schools and FE Colleges*. URL: <https://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf> (дата звернення: 15.12.2019).

297. Rayou P. and van Zanten A. *Les 100 mots de l' education*. Paris : Presse Universitaires de France, 2015. URL : <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-l-education--9782130653554-page-7.htm>

298. Raven J. *Competence in Modern Society: Identification, Development, Reanalysis*. / John Raven // *Per. from English. "Kogito Centre"*, 2002. 396 p.

299. Redondo Eva García. *Governance in educational institutions in Portugal*. Pp.

17–22 Jan 15, 2016 DOI:<https://doi.org/10.7821/naer>. 2016.1.156 Department of Theory and History of Education, University of Salamanca, Spain.

300. Rhodes R. Beyond Westminster and Whitehall: The sub-central governments of Britain. Oxford : Taylor & Francis, 1992. 480 p.

301. Roberts, M.J. Strategic Choices for Education Reform. Materials of the Education Policy Workshop. April 15 - 19, 2002. Budapest: World Bank Institute. URL :

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/580761468178448323/text/343600RUSSIAN0101OFFICIAL0USE0ONLY1.txt>

302. Sabatier P. and Mazmanian D. The implementation of public policy: a framework of analysis. Policy Studies Journal. 1980. Vol. 8/4, pp. 538-560. DOI <http://dx.doi.org/10.1111/u1541-0072.1980.tb01266.x>.

303. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. Public Administration. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041.

304. Sucher S.J. The moral leadership: Challenges, tools and insights, 2007. 264 p.

305. The 17 Goals. UN Department of Economic and Social Affairs. URL : <https://sdgs.un.org/goals>.

306. The Nine Belbin Team Roles. Website. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> (дата звернення: 15.12.2019).

307. The United Nations Counter-Terrorism Complex. Bureaucracy, Political Influence and Civil Liberties: Annual Report FIDH. N.Y; Paris. September 2017. №°700a. 186 p.

308. The Digital Economy and Society Index (DESI) / European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/desi>

309. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. Public Administration. 2016. № 94 (2). P. 433–451.

310. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>.

311. TheGlobalCompetitivenessReportSpecialEdition 2020: HowCountriesarePerformingontheRoadtoRecovery. 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.

312. Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. Public administration : handbooks. 2014. 520 p.

313. Werner J. and Wegrich K. Theories of the Policy Cycle. Handbook of Public Policy Analysis ; Fischer F., Miller G. and Sidney M. (eds.). Boca Raton : CRC Press, 2006. DOI <http://dx.doi.org/10.1201/9781420017007.pt2>.

ДОДАТКИ

Додаток 1

«ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ АСПЕКТИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА: ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ»:

Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації

Програму підвищення кваліфікації погоджено: *Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2021 року № 185-21*

Цільова група: *Державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники, посадові особи місцевого самоврядування*

Обсяг програми: *2 кредити ЄКТС*

Загальна тривалість програми: *10 днів протягом 5 тижнів*

Напрямок(и) підвищення кваліфікації, які охоплює

програма: *Лідерство; Управління персоналом на державній службі [143].*

Загальна мета програми – формування лідерських компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах

демократичного суспільства. Формування і розвиток у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування таких громадянських компетентностей, як: демократичне лідерство, комунікативність, толерантність, публічність; забезпечення можливості опанування навичок роботи в команді, практичних прийомів і методів роботи в групі, аналізу теоретичних положень і концепцій щодо лідерства і керівництва; розвиток навичок та вмінь подолання комунікаційних бар'єрів, а також знань, навичок та вмінь, потрібних для якісної зміни професійних компетенцій у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Категорія: Держслужбовці (посадові особи).

Програма складається з чотирьох модулів, два з яких є вибірковими.

Модуль 1. Лідерство у публічному управлінні, інструментальні аспекти.

Тема 1.1. Демократичне лідерство – шлях до кращого врядування.

1. Сучасні напрями вивчення феномену лідерства у західній та вітчизняній літературі.
2. Теорії лідерства: огляд та систематизація.
3. Лідерство та керівництво.

Тема 1.2. Інструменти формування та розвитку лідерства в органах публічної влади.

1. Лідерство в публічному управлінні: виклики сьогодення.
2. Сучасне демократичне лідерство для місцевого самоврядування.
3. Демократичне лідерство як громадянська компетентність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Модуль 2. Громадянська культура та формування комунікативної компетентності публічного службовця-лідера.

Тема 2.1. Громадянські компетентності публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

1. Культура в системі лідерства публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Ціннісно-мотиваційні складові потенціалу лідера у публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Роль Я-концепції у створенні портфоліо публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як практичного інструмента самооцінювання власних лідерських якостей.

Тема 2.2. Комунікативна компетентність та діловий протокол та етикет у діяльності сучасних лідерів публічного управління.

1. Технології формування комунікативного компоненту лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Діловий протокол та етикет у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

3. Комунікації та комунікативні бар'єри в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Вибіркові модулі програми.

Модуль 3. Комунікативні технології. Переговори як інструмент управлінської комунікації.

Тема 3.1. Культура і тактика ведення ділових переговорів.

1. Інформаційно-комунікативне забезпечення управлінських рішень.
2. Вирішення внутрішньо організаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій.

3. Основні принципи ефективного спілкування.

4. Невербальні засоби спілкування.

Тема 3.2. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією

1. Теорія ділової комунікації: сутність та типологізація.
2. Ділова комунікація як спосіб розв'язування ділових проблем, вибір прийомів ведення переговорів.

3. Електронне врядування – новий вимір ефективності влади.

4. Сутність та роль переговорного процесу, етика ведення переговорів.

5. Ведення ділових переговорів із представниками іноземних держав.

Модуль 4. Емоційна лідерська компетентність публічного службовця.

Тема 4.1. Емоційний інтелект як домінанта успішності публічного службовця-лідера.

1. Методики аргументованого переконання.
2. Сутнісні засади емоційного лідерства.
3. Шляхи формування та реалізації лідерства служіння.
4. Засади ефективного командування, ролі в команді.

Тема 4.2. Емоційні стилі лідерства як фактор якісної діяльності публічного службовця.

1. Роль лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у створенні ефективної команди.
2. Управління конфліктами в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Лідерство в місцевому самоврядуванні

Загальний обсяг програми підвищення кваліфікації – 2 кредити ЄКТС (60 год.). Форма навчання – змішана. Навчання за програмою відбувається за кошти фізичних та юридичних осіб. Вимоги до учасників навчання: передумови навчання за програмою відсутні. Обсяг програми (кредити ЄКТС): 2 [143].

Тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»

Оцініть кожне з речень, в якому описуються реакції на деякі ситуації: правильне (П) чи неправильне (Н) стосовно Вас:

1. Мені здається складним мистецтвом наслідувати манери поведінки інших людей.
2. Я, напевно, міг би «валяти дурня», щоб привернути увагу чи побавити інших людей.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям здається, що я переживаю більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко знаходжусь в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і у спілкуванні з різними людьми я часто поводжусь абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки ті думки, у правильності яких я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху у справах з людьми та ставленні до них, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути приятним з людьми, яких я не переношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

По одному балу нараховується за відповідь Н на 1, 6, 7 питання та за відповідь П на всі інші питання.

0-3 – низький комунікативний контроль;

4-6 – середній комунікативний контроль;
7-10 – високий комунікативний контроль.

Додаток 3

Методика КОС (В. Синявського й Б. Федоришина)

Інструкція. Вам потрібно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно виражайте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо ваша відповідь на питання позитивна (ви згодні), то у відповідній клітині листа відповідей поставте плюс, якщо ж ваша відповідь негативна (ви не згодні) – поставте знак мінус. Стежте, щоб номер питання й номер клітини, куди ви записуєте свою відповідь, збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації й не замислюйтеся над деталями. Не слід витратити багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання вам буде важко відповісти. Тоді постарайтеся дати ту відповідь, що ви вважаєте кращою. При відповіді на кожне із цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь повинна бути точно погодженою з ними. Відповідаючи на питання, не прагніть зробити свідомо приємне враження. Нам важливо не конкретна відповідь, а сумарний бал із серії питань.

Лист відповідей

Прізвище, імя, по батькові _____

Дата _____

Вік _____

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Питання КОС

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, заподіяне вам кимось із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися суспільною роботою?
7. Чи відповідає дійсності, що вам приємніше й простіше проводити час з книгами або за якими-небудь іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли які-небудь перешкоди в здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати й організовувати зі своїми товаришами різні ігри й розваги?

11. Чи важко ви включаєтеся в нову для вас компанію?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви до того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете ви при зручному випадку познайомитися й поговорити з новою людиною?
18. Чи часто в рішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути одному?
20. Чи правда, що ви звичайно погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно перебувати серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити почату справу?
23. Чи маєте ви почуття утруднення, незручності або зніяковіння, якщо доводиться виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви стомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи частови проявляєте ініціативу при рішенні питань, що зачіпають інтереси ваших товаришів?

27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?

28. Чи правда, що ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?

29. Чи думаєте ви, що вам не доставляє особливої праці внести пожвавлення в малознайому вам компанію?

30. Чи берете ви участь у суспільній роботі в школі?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

32. Чи правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо вони не були відразу прийняті вашими товаришами?

33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи частови спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у вас багато друзів?

38. Чи частови виявляєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Обробка результатів.

1. Зіставити відповіді *дешифратором* і підрахувати кількість збігів окремо по комунікативних й організаторських схильностях.

Дешифратор

Комунікативні схильності:

- позитивні відповіді – питання 1-го стовпця;
- негативні відповіді – питання 3-го стовпця.

Організаторські схильності:

- позитивні відповіді – питання 2-го стовпця;
- негативні відповіді – питання 4-го стовпця.

2. Обчислити оцінні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей як відносини кількості співпадаючих відповідей по комунікативних схильностях (Кх) й організаторських схильностям (Ох) до максимально можливої кількості збігів (20) за формулами:

$$K_k = K_x/20, K_o = O_x/20$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних й організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкальна оцінка
0,10 — 0,45	0,20 — 0,55	1
0,46 — 0,55	0,56 — 0,65	2
0,56 — 0,65	0,66 — 0,70	3
0,66 — 0,75	0,71 — 0,80	4
0,76 — 1,00	0,81 — 1,00	5

Інтерпретація результатів. При аналізі отриманих даних необхідно враховувати такі параметри:

1. Опитувані, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних й організаторських схильностей.

2. Опитуваним, які отримали оцінку 2, комунікативні й організаторські схильності властиві на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, бажають проводити час наодинці із собою, обмежують свої знайомства, зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми й, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють своєї думки, важко переживають образи; прояв ініціативи в

суспільній діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони бажають уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для опитуваних, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних й організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, обстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їхніх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група опитуваних має потребу в подальшій серйозній і планомірній виховній роботі з формування й розвитку комунікативних й організаторських схильностей.

4. Опитувані, які отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних й організаторських схильностей. Вони не губляться в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються суспільною діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації суспільних заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Усе це вони роблять не за примусом, а відповідно до внутрішніх устремлінь.

5. Опитувані, які отримали вищу оцінку – 5, мають дуже високий рівень прояву комунікативності й організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній й організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поведуться в новому колективі, ініціативні, надають перевагу у важливій справі або в створеній складній ситуації приймати самостійні рішення, обстоюють свою думку й домагаються, щоб вона була прийнята товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати всякі ігри, заходи, наполегливі в діяльності, що їх цікавить. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їхню потребу в комунікації й організаторській діяльності.

Діагностики рівня емпатійних здібностей (методика В. Бойка)

Оцініть, чи притаманні Вам такі особливості, чи погоджуєтесь Ви з такими твердженнями:

1. У мене є звичка уважно вивчати обличчя та поведінку людей, щоб зрозуміти їхній характер, схильності та здібності.
2. Якщо оточуючі проявляють ознаки нервовості, я звичайно залишаюся спокійним.
3. Я вважаю цілком доречним для себе цікавитися домашніми проблемами своїх товаришів.
4. Я можу легко увійти в довіру до людини, якщо мені це потрібно.
5. Звичайно я з першої зустрічі вгадую «споріднену душу» в новій людині.
6. Я з цікавості зазвичай заводжу розмову про життя, навчання, роботу, політику з випадковими співрозмовниками в потязі.
7. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточуючих щось пригнічує.
8. Моя інтуїція – більш надійний засіб розуміння оточуючих людей, ніж знання чи досвід.

9. Проявляти цікавість до внутрішнього світу іншої людини – безтактно. Часто своїми словами я ображаю близьких мені людей, не помічаючи цього.
10. Я легко можу уявити себе якоюсь твариною, відчуті її звички та стани.
11. Я рідко розмірковую про причини вчинків людей, які мають до мене безпосереднє відношення.
12. Я рідко приймаю проблеми своїх друзів близько до серця.
13. Зазвичай за декілька днів я відчуваю: щось має трапитися з близькою для мене людиною, й очікування виправдовуються.
14. У спілкуванні з діловими партнерами зазвичай я намагаюсь уникати розмови про особисте.
15. Іноді близькі дорікають мені в черствості, неувазі до них.
16. Мені легко імітувати інтонацію, міміку людей, копіюючи їх.
17. Мій цікавий погляд часто бентежить нових знайомих.
18. Чужий сміх звичайно заражає мене.
19. Часто, діючи навмання, я все ж знаходжу правильний підхід до людини.
20. Плакати від щастя безглуздо.
21. Я здатний повністю поринути у внутрішній світ коханої людини, немовби розчинившись у ній.
22. Мені рідко зустрічалися люди, яких би я розумів з півслова, без зайвих слів.
23. Я мимоволі чи з цікавості часто підслуховую розмови сторонніх людей.
24. Я можу залишатися спокійним, навіть якщо навколо мене хвилюються.
25. Мені простіше підсвідомо відчуті суть людини, ніж зрозуміти її, «розклавши по поличках».

26. Я спокійно ставлюсь до дрібних неприємностей, які трапляються у членів родини.
27. Мені було б важко щиро, довірливо розмовляти з настороженою, замкнутою людиною.
28. У мене творча натура – поетична, художня, артистична.
29. Я без особливої цікавості вислуховую сповіді нових знайомих.
30. Я засмучуюсь, коли бачу людину, що плаче.
31. Моє мислення більше відрізняється конкретністю, суворістю, послідовністю, ніж інтуїцією.
32. Коли друзі починають розмовляти про свої неприємності, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.
33. Якщо я бачу, що у когось з близьких мені людей погано на душі, то звичайно утримуюсь від питань.
34. Мені складно зрозуміти, чому дурниці можуть так сильно засмучувати людей.
1. Раціональний канал емпатії: +1, +7, -13, +19, +25, -31;
 2. Емоційний канал емпатії: -2, +8, -14, +20, -26, +32;
 3. Інтуїтивний канал емпатії: -3, +9, +15, +21, +27, -33;
 4. Установки, сприяючі емпатії: +4, -10, -16, -22, -28, -34;
 5. Проникаюча здібність в емпатії: +5, -11, -17, -23, -29, -35;
 6. Ідентифікація в емпатії: +6, +12, +18, -24, +30, -36.

Обробка результатів:

Підраховується число правильних відповідей (відповідних «ключу») за кожною шкалою, а потім визначається сумарна оцінка:

Інтерпретація результатів:

Аналізуються показники окремих шкал і загальна сумарна оцінка рівня емпатії. Оцінки на кожній шкалі можуть варіюватися від 0 до 6 балів і вказують на значущість конкретного параметра у структурі емпатії.

Шкальні оцінки виконують допоміжну роль в інтерпретації основного показника – рівня емпатії. Зокрема, якщо він складає 30 балів і вище – дуже

високий рівень емпатії; 29-22 – середній; 21-15 – занижений; менше 1-4 балів – дуже низький.

Діагностика комунікативної установки (методика В. Бойка)

Вам треба прочитати кожне із запропонованих нижче суджень і відповісти «так» чи «ні», виражаючи згоду чи незгоду з ними. Рекомендується використовувати аркуш паперу, на якому фіксується номер питання та Ваша відповідь. Будьте, будь ласка, уважними та щирими:

1. Мій принцип у відносинах з людьми: довіряй, але перевіряй.
2. Краще думати про людину погано й помилятися, ніж, навпаки, думати добре й помилитися.
3. Високопоставлені посадові люди, як правило, хитруни і пройдисвіти.
4. Сучасна молодь не вміє відчувати глибоке почуття любові.
5. З роками я став більш потайливим, тому що часто доводилося розплачуватися за довірливість.
6. Практично в будь-якому колективі присутні заздрість чи підсиджування.
7. Більшість людей позбавлена готовності до співчуття до інших людей.
8. Більшість працівників на підприємствах і в закладах намагаються прибрати до рук все, що погано лежить.
9. Підлітки у своїй більшості сьогодні виховані гірше, ніж будь-коли.
10. У моєму житті часто зустрічалися цинічні люди.
11. Буває так: робиш добро людям, а потім шкодуєш про це, тому що вони відповідають невдячністю.
12. Добро має бути з кулаками.
13. З нашим народом можна розбудувати щасливе суспільство в недалекому майбутньому.
14. Нерозумних людей навколо себе бачиш частіше, ніж розумних.
15. Більшість людей, з якими доводилося мати ділові стосунки, розігрують з себе порядних, а по суті вони інші.
16. Я дуже довірлива людина.
17. Праві ті, хто вважає: треба більше боятися людей, а не тварин.

18. Милосердя в нашому суспільстві в найближчому майбутньому залишається ілюзією.
19. Наша дійсність робить людину стандартною, невиразною.
20. Вихованість в моєму оточенні – рідка якість.
21. Я практично завжди зупиняюсь, щоб за проханням перехожого дати без черги жетон на метро в обмін на гроші.
22. Більшість людей піде на аморальні вчинки заради особистих інтересів.
23. Люди, як правило, безініціативні в роботі.
24. Люди похилого віку в більшості демонструють свою озлобленість кожному.
25. Більшості людей на роботі подобається розпускати плітки про інших осіб.

Опрацювання даних і інтерпретування результатів

Ознаки негативної установки

1. *Завуальована жорстокість у відносинах з людьми, судженнях про них.* Про завуальовану жорстокість у відносинах з людьми свідчать такі варіанти відповідей (у дужках вказується кількість балів, які нараховуються за відповідний варіант): 1 – так (3), 6 – так (3), 11 – так (7), 16 – ні (3), 21 – ні (4).

2. *Відкрита жорстокість у відносинах з людьми.* Особистість не скриває й не пом'якшує свої негативні оцінки та переживання стосовно більшості оточуючих людей. Висновки про них різкі, однозначні і зроблені, можливо, назавжди. Про наявність відкритої жорстокості можна робити висновки по таким питанням: 2 – так (9), 7 – так (8), 12 – так (10), 17 – так (10), 22 – так (8).

3. *Обґрунтований негативізм у судженнях про людей.* Він проявляється в об'єктивно обґрунтованих негативних висновках про деякі типи людей та окремі сторони взаємодії. Обґрунтований негативізм виявляється в таких питаннях і варіантах відповідей: 3 – так (1), 8 – так (1), 18 – так (1), 23 – так (1). Максимальна кількість балів – 5, їх набір сам по

собі ще не є показником існування у людини значних проблем у спілкуванні, однак часто це свідчить про наявність у неї завуальованої чи відкритої жорсткості, оскільки того, хто викликає обґрунтований негативізм, вони не помічають.

4. *Буркотіння*, тобто схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів у галузі взаємовідносин з іншими людьми та у спостереженні за соціальною дійсністю. Про наявність такого компонента в негативній установці свідчать такі запитання з опитувальника: 4 – так (2), 9 – так (2), 14 – так (2), 24 – так (2).

5. *Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими*. Даний компонент установки свідчить, в якій мірі Вам щастило в житті на ближнє коло знайомих та партнерів по спільній діяльності (у попередніх показниках оцінювалися скоріш загальні ситуації). Про негативний особистий досвід контактів свідчать такі питання: 5 – так (5), 10 – так (5), 15 – так (5), 20 – так (4), 25 – так (1).

Чим більше балів набрано, тим чіткіше виражені в людини певні ознаки негативної установки. Для визначення стану сформованості негативної установки доцільно використати таблицю Е.1:

Таблиця Е.1

Визначення стану негативної комунікативної установки

Показники	Максимум балів	Отримані бали	Відсоток від максимуму балів
завуальована жорстокість	20		
відкрита жорстокість	45		
обґрунтований негативізм	5		
буркотіння	10		
негативний досвід спілкування	20		
Всього:	100		

Якщо людина отримала більше середнього – 33, це свідчить про наявність вираженої негативної комунікативної установки, яка несприятливо впливає на самопочуття інших людей, бо її енергетику

неможливо приховати від їхніх сенсорних систем. Якщо людина навіть намагається силоміць стримуватися, рано чи пізно стан напруження призводить до струсу, нервового зриву.

1. *Рівень ситуативної комунікативної толерантності* – фіксується у ставленні особистості до конкретної людини. Низький рівень ситуативної толерантності проявляється, наприклад, у висловлюваннях: «терпіти не можу цієї людини», «він мене дратує своєю присутністю» тощо. Про високий рівень свідчать вирази такого типу: «мені дуже імпонує ця людина» «з цією людиною легко спілкуватися» тощо. Про середній рівень говорять висловлювання типу: «не все я сприймаю в цій людині», «іноді він буває нестерпним» тощо.

2. *Рівень типологічної комунікативної толерантності* – виявляється у ставленні людини до певних типів особистостей чи груп людей, наприклад, до представників конкретної нації, соціальної верстви, професії тощо. Визначена енергія емоцій проявляється у взаємодії з конкретними людськими типами. Низький рівень типологічної толерантності проявляється, наприклад, у словах: «мене дратує такий тип людей», «я не став би жити в одній кімнаті з людиною цієї національності» тощо. Середній рівень виявляється в таких зворотах мовлення: «такі люди викликають суперечливі почуття», «якщо захотіти, його можна витримати в ролі партнера по діяльності». Про високий рівень типологічної толерантності свідчать такі вирази: «звичайно представники цієї нації – добрі люди», «обожаю працювати з людьми такого типу».

3. *Рівень професійної толерантності* – проявляється у ставленні до деяких типів людей, з якими доводиться мати справу за родом діяльності. У цьому випадку додаткова енергія виявляється в особистості, головним чином, у діловій обстановці.

4. *Рівень загальної комунікативної толерантності* – у ньому визначаються тенденції ставлення до людей в цілому, тенденції, зумовлені життєвим досвідом, установками, властивостями характеру, моральними

принципами, станом психічного здоров'я людини. Загальна комунікативна толерантність значною мірою визначає решту її форм – ситуативну, типологічну, професійну.

Визначимо певні поведінкові ознаки, що свідчать про сформованість комунікативної толерантності:

1. Ви не вмієте чи не хочете розуміти чи приймати індивідуальність інших людей.

Перевірте себе: наскільки Ви здатні приймати чи не приймати індивідуальність інших людей. Нижче наводяться судження. Використовуючи оцінки від 0 до 3 балів, зазначте, наскільки правильно вони відображають Ваші переконання: 0 – зовсім неправильно, 1 – правильно в деякій мірі, 2 – правильно у значній мірі, 3 – правильно у вищій мірі. Закінчивши оцінювання суджень, підрахуйте число отриманих балів:

	Бали
1. Повільні люди звичайно діють мені на нерви.	
2. Мене дратують метушливі, непосидючі люди.	
3. Гучні дитячі ігри я насилу переносю.	
4. Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості впливають на мене частіше негативно.	
5. Бездоганна з усіх боків людина насторожила б мене.	
Всього:	

2. Оцінюючи поведінку, спосіб думок чи окремі характеристики людей, Ви розглядаєте їх як еталон себе.

Перевірте себе: чи немає у Вас тенденції оцінювати людей. Виходячи з власного Я. Міра згоди із судженнями, як і в попередньому випадку, виражається в балах – від 0 до 3.

	Бали
1. Мене звичайно дратує кмітливий співрозмовник.	
2. Мене дратують любителі поговорити.	
3. Я б обтяжувався розмовою з байдужим для мене попутником в потязі, літаку, якщо він проявить ініціативу.	
4. Мене б обтяжувала розмова з випадковим попутником, який поступається мені за рівнем знань і культури.	
5. Мені складно знайти загальну мову з партнерами	

інтелектуального рівня, відмінного від мого власного. Всього:	
--	--

3. Ви категоричні чи консервативні в оцінюванні людей, тобто вимагаєте від них одноманітності, яка відповідає Вашому внутрішньому світу (цінностям, смакам тощо).

Перевірте себе: в якій мірі Ви категоричні чи консервативні стосовно оцінювання оточуючих людей.

	Бали
1. Деякі молоді люди викликають неприємні почуття своїм зовнішнім виглядом (зачіска, косметика, одяг). 2. Так названі «нові українці» звичайно викликають неприємні враження відсутністю культури або рвацтвом. 3. Представники деяких національностей у моєму оточенні мені відкрито не симпатичні. 4. Є типи чоловіків (жінок), які я не виношу. 5. Терпіти не можу ділових партнерів з низьким професійним рівнем Всього:	

4. Ви не вмієте приховувати чи хоча б згладжувати неприємні почуття, які виникли під час зіткнення з некоммунікабельними якостями партнерів.

Перевірте себе: в якій мірі Ви вмієте приховувати чи згладжувати неприємні почуття, які виникли під час зіткнення з некоммунікабельними якостями партнерів (міру згоди із судженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Вважаю, що на грубість треба відповідати грубістю. 2. Мені складно приховувати, якщо людина мені чимось неприємна. 3. Мене дратують люди, які прагнуть у спорі наполягати на своєму. 4. Мені неприємні самовпевнені люди. 5. Звичайно мені складно утриматися від зауважень на адресу озлобленої чи нервової людини, яка штовхається у транспорті. Всього:	

5. Чи намагаєтесь Ви переробити, перевиховати свого партнера по взаємодії?

Перевірте себе: чи є у Вас схильність намагатися переробити, перевиховати свого партнера по взаємодії?

	Бали
1. Я маю звичку повчати оточуючих людей. 2. Невиховані люди мене обурюють. 3. Я весь час ловлю себе на тому, що намагаюся виховувати когось. 4. Я за звичкою постійно роблю комусь зауваження 5. Мені подобається командувати своїми близькими. Всього:	

6. Вам хочеться підігнати партнера під себе, зробити його зручним.

Перевірте себе: якою мірою Ви намагаєтесь підігнати партнера під себе, зробити його зручним для спілкування (оцінка суджень від 0 до 3).

	Бали
1. Мене дратують старі, коли в годину пік вони опиняються в міському транспорті чи в магазині. 2. Жити в номері готелю зі сторонньою людиною для мене просто тортурі. 3. Коли партнер не погоджується в чомусь з моєю позицією, то це мене звичайно дратує. 4. Я проявляю нетерпіння, коли мені заперечують. 5. Мене дратує, коли партнер робить щось по-своєму, не так, як мені того хочеться. Всього:	

7. Ви не вмієте прощати іншому його помилки, незграбність, ненавмисно заподіяні неприємності.

Перевірте себе: чи притаманна Вам така тенденція поведінки (оцінка суджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Звичайно я сподіваюсь, що мої кривдники отримають по заслугі. 2. Мені часто докоряють у буркотливості.	

<p>3. Я довго пам'ятаю образи, завдані мені тими, кого я ціную та поважаю.</p> <p>4. Не можна прощати товаришам безтактні жарти.</p> <p>5. Якщо товариш ненавмисно вразить моє самолюбство, я на нього ображуся.</p> <p>Всього:</p>	
---	--

8. Ви нетерпимі до фізичного чи психічного дискомфорту, в якому опинився партнер.

Перевірте себе: якою мірою Ви терпимі до дискомфортного стану оточуючих (оцінка суджень від 0 до 3 балів).

	Бали
<p>1. Я засуджую людей, які плачуть у чужу жилетку.</p> <p>2. Внутрішньо я не схвалюю приятелів, які при зручному випадку розповідають про свої хвороби.</p> <p>3. Я намагаюся уникати розмов, коли хтось починає скаржитися на своє сімейне життя.</p> <p>4. Звичайно я без особливої уваги вислуховую сповіді друзів.</p> <p>5. Мені інколи подобається позлити когось з рідних чи друзів.</p> <p>Всього:</p>	

9. Ви погано пристосовуєтесь до характерів, звичок, установок чи домагань інших.

Перевірте себе: якою мірою розвинені Ваші адаптивні здібності у взаємодії з людьми (оцінка суджень від 0 до 3 балів).

	Бали
<p>1. Як правило, мені складно йти на поступки товаришам.</p> <p>2. Мені складно ладнати з людьми, у яких поганий характер.</p> <p>3. Звичайно я складно пристосовуюсь до нових партнерів по спільній роботі.</p> <p>4. Я утримуюсь підтримувати відносини з трохи дивними людьми.</p> <p>5. Частіше за все я з принципу наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер правий.</p> <p>Всього:</p>	

Підрахуйте суму балів, отриману Вами за всіма 9 ознаками комунікативної толерантності, та зробіть висновок: чим більше кількість

балів, тим нижче рівень комунікативної толерантності. Максимальна кількість балів, яку можна набрати – 135, що свідчить про абсолютну нетерпимість до оточуючих, що вряд чи можливо для нормальної особистості. Так само навряд чи можливо отримати 0 балів, що свідчить про терпимість особистості до всіх типів партнерів у всіх ситуаціях.

Зверніть увагу на те, за якими з 9 запропонованих вище поведінкових ознак у Вас високі сумарні оцінки – тут можливий інтервал від 0 до 15 балів. Чим більше балів за конкретну ознаку, ти менш терпимі Ви до людей в даному аспекті стосунків з ними. Очевидно, що отримані результати дозволяють визначити лише основні тенденції, притаманні Вам у взаємовідносинах з партнерами.

Тест комунікативних умінь Л.Міхельсона

Опис

Автор: Л. Міхельсон. Переклад і адаптація Ю. З. Гільбуха

Даний тест являє собою різновид тесту досягнень, тобто побудований за типом завдання, у якій є правильна відповідь. У тесті передбачається деякий еталонний варіант поведінки, який відповідає компетентному, впевненому, партнерського стилю. Ступінь наближення до еталону можна визначити за кількістю правильних відповідей. Неправильні відповіді поділяються на неправильні «знизу» (залежні) і неправильні «зверху» (агресивні). Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки. Треба вибрати один, який притаманний саме йому спосіб поведінки в даній ситуації. Не можна вибирати два або більше варіантів або приписувати варіант, не зазначений в опитувальнику. Авторами пропонується ключ, за допомогою якого можна визначити, до якого типу реагування відноситься обраний варіант відповіді: впевненому, залежному або агресивному. В результаті пропонується підрахувати число правильних і неправильних відповідей в процентному відношенні до загальної кількості обраних відповідей. •

Мета: Визначення рівня комунікативної компетентності і якості сформованості основних комунікативних умінь.

Всі питання розділені авторами на 5 типів комунікативних ситуацій:

- ситуації, в яких потрібно реакція на позитивні висловлювання партнера (питання 1, 2, 11, 12)

- ситуації, в яких підліток (старшокласник) повинен реагувати на негативні висловлювання (питання 3, 4, 5, 15, 23, 24) - ситуації, в яких до підлітка (старшокласнику) звертаються з проханням (питання 6, 10, 14, 16, 17, 25) - ситуації бесіди (13, 18, 19, 26, 27) - ситуації, в яких потрібно прояв

емпатії (розуміння почуттів і станів іншої людини (питання 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Інструкція: Ми просимо Вас уважно прочитати кожен з описаних ситуацій і вибрати один варіант поведінки в ній. Це повинно бути найбільш характерне для Вас поведінку, то, що Ви дійсно робите в таких випадках, а не те, що, по-вашому, слід було б робити.

ОБРОБКА І АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ.

Відзначте, який спосіб спілкування Ви вибрали (залежний, компетентний, агресивний) в кожній запропонованій ситуації відповідно до ключа. Проаналізуйте результати: які вміння у Вас сформовані, який тип поведінки переважає?

Блоки умінь:

1. Уміння надавати і приймати знаки уваги (компліменти) від однолітка – питання 1, 2, 11, 12.
2. Реагування на справедливую критику – питання 4, 13.
3. Реагування на несправедливую критику – питання 3, 9.
4. Реагування на зачіпає, провокує поведінку з боку співрозмовника – питання 5, 14, 15, 23, 24.
5. Уміння звернутися до однолітка з проханням – питання 6, 16.
6. Уміння відповісти відмовою на чужу прохання, сказати «ні» – питання 10, 17, 25.
7. Уміння самому надати співчуття, підтримку – питання 7, 20.
8. Уміння самому приймати співчуття і підтримку – питання 8, 21.
9. Уміння вступити в контакт з іншою людиною, контактність – питання 18, 26.
10. Реагування на спробу вступити з тобою в контакт – питання 19, 27.

Ключі

№	Залежні	Компетентні	Агресивні
1	АГ	БВ	Д
2	АВ	Д	БГ
3	ВД	Б	АГ
4	БД	Г	АВ
5	Г	АБ	ВД
6	АГ	ВД	Б
7	БГ	АВ	Д
8	АГ	В	БД
9	Д	БВ	АГ
10	БД	Г	АВ
11	БД	Г	АВ
12	БГ	А	ВД
13	АГ	В	БД
14	АВ	Д	БГ
15	ВД	Б	АГ
16	БД	Г	АВ
17	Г	АБ	ДВ
18	АГ	В	БД
19	АВ	Д	БГ
20	ГД	ВВ	А
21	Б	ГД	АВ
22	А	ВГ	ВД
23	АВ	Д	ВГ
24	Г	АВ	ВД
25	В	АД	ВГ
26	ВД	АБ	Г
27	ВД	АГ	В

Тестовий матеріал

1. Хто-небудь говорить Вам: «Мені здається, що Ви чудова людина».
Ви завжди в подібних ситуаціях:

- а) Говорите: «Ні, що Ви! Я таким не є».
- б) Говорите з посмішкою: «Дякую, я дійсно людина видатна».
- в) Говорите: «Спасибі».
- г) Нічого не говорите і при цьому червонієте.
- д) Говорите: «Так, я думаю, що відрізняюся від інших і в кращу сторону».

2. Хто-небудь здійснює дію або вчинок, які, на Вашу думку, є чудовими. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Поступаєте так, як якщо б ця дія не була настільки чудовим, і при цьому говорите: «Нормально!»
- б) Говорите: «Це було чудово, але я бачив результати трохи краще».
- в) Нічого не говорите.
- г) Говорите: «Я можу зробити набагато краще».
- д) Говорите: «Це дійсно чудово!»

3. Ви займаєтеся справою, яке Вам подобається, і думаєте, що воно у Вас виходить дуже добре. Будь-хто говорить: «Мені це не подобається!» Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Говорите: «Ви – бовдур!»
- б) Говорите: «Я все ж думаю, що це заслуговує на гарну оцінку».
- в) Говорите: «Ви маєте рацію», хоча насправді не згодні з цим.
- г) Говорите: «Я думаю, що це видатний рівень. Що Ви в цьому розумієте?».
- д) Чи відчуваєте себе ображеним і нічого не говорите у відповідь.

4. Ви забули взяти з собою якийсь предмет, а думали, що принесли його, і хтось говорить Вам: «Ви такий тюхтій! Ви забули б і свою голову, якби вона не була прикріплена до плечей». Зазвичай Ви у відповідь:

- а) Говорите: «У всякому разі, я розумніший за Вас. Крім того, що Ви в цьому розумієте!»
- б) Говорите: «Так, Ви маєте рацію. Іноді я веду себе як тюхтій».
- в) Говорите: «Якщо хто-небудь роззява, то це Ви».

г) Говорите: «У всіх людей є недоліки. Я не заслуговую такої оцінки тільки за те, що забув щось».

д) Нічого не говорите або взагалі ігноруєте цю заяву.

5. Будь-хто, з ким Ви домовилися зустрітися, запізнився на 30 хвилин, і це Вас засмутило, причому людина ця не дає ніяких пояснень своєму запізнення. У відповідь Ви зазвичай:

а) Говорите: «Я засмучений тим, що Ви змусили мене стільки чекати».

б) Говорите: «Я все думав, коли ж Ви прийдете».

в) Говорите: «Це був останній раз, коли я змусив себе чекати Вас».

г) Нічого не говорите цій людині.

д) Говорите: «Ви ж обіцяли! Як Ви сміли так спізнюватися!»

6. Вам потрібно, щоб хто-небудь зробив для Вас одну річ. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Нікого ні про що не просите.

б) Говорите: «Ви повинні зробити це для мене».

в) Говорите: «Не могли б Ви зробити для мене одну річ?», після цього пояснюєте суть справи.

г) Злегка натякаєте, що Вам потрібна послуга цієї людини.

д) Говорите: «Я дуже хочу, щоб Ви зробили це для мене».

7. Ви знаєте, що хтось відчуває себе засмученим. Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Говорите: «Ви виглядаєте засмученими. Чи не міг би я допомогти?»

б) Перебуваючи поруч з цією людиною, не заводьте розмови про його стан. в) Говорите: «У Вас якась неприємність?»

г) Нічого не говорите і залишаєте цю людину наодинці з собою.

д) Сміючись говорите: «Ви просто як велика дитина!»

8. Ви відчуваєте себе засмученим, а хто-небудь говорить: «Ви виглядаєте засмученими». Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Негативно качаєте головою або ніяк НЕ реагуєте.

б) Говорите: «Це не Ваша справа!»

в) Говорите: «Так, я трохи засмучений. Дякую за участь».

г) Говорите: «Дурниці».

д) Говорите: «Я засмучений, залиште мене одного».

9. Будь-хто засуджує Вас за помилку, здійснену іншими. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»

б) Говорите: «Це не моя вина. Цю помилку зробив хтось інший».

в) Говорите: «Я не думаю, що це моя провина».

г) Говорите: «Дайте мені спокій, Ви не знаєте, що Ви говорите».

д) Чи приймаєте свою провину або не кажіть нічого.

10. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, але Ви не знаєте, чому це повинно бути зроблено. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: «Це не має ніякого сенсу, я не хочу це робити».

б) Чи виконуєте прохання і нічого не говорите.

в) Говорите: «Це дурість; я не збираюся цього робити».

г) Перш ніж виконати прохання, говорите: «Поясніть, будь ласка, чому це повинно бути зроблено».

д) Говорите: «Якщо Ви цього хочете ...», після чого виконуєте прохання.

11. Хтось говорить Вам, що на його думку, те, що Ви зробили, чудово. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Так, я зазвичай це роблю краще, ніж більшість інших людей».

б) Говорите: «Ні, це не було настільки здорово».

в) Говорите: «Правильно, я дійсно це роблю краще за всіх».

г) Говорите: «Спасибі».

д) Ігноруєте почуте і нічого не відповідаєте.

12. Хто-небудь був дуже люб'язний з Вами. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: «Ви дійсно були дуже люб'язні по відношенню до мене».

б) Дієте так, ніби ця людина не була настільки люб'язний до Вас, і говорите: «Так, спасибі».

в) Говорите: «Ви вели себе по відношенню до мене цілком нормально, але я заслуговую більшого».

г) Ігноруєте цей факт і нічого не говорите.

д) Говорите: «Ви вели себе по відношенню до мене недостатньо добре».

13. Ви розмовляєте з приятелем дуже голосно, і хто-небудь говорить Вам: «Вибачте, але Ви ведете себе занадто шумно». У таких випадках Ви зазвичай:

а) негайно припиняєте бесіду.

б) Говорите: «Якщо Вам це не подобається, провалюйте звідси».

в) Говорите: «Вибачте, я буду говорити тихіше», після чого ведеться бесіда приглушеним голосом.

г) Говорите: «Вибачте» і припиняєте бесіду.

д) Говорите: «Все в порядку» і продовжуєте голосно розмовляти.

14. Ви стоїте в черзі, і будь-хто стає попереду Вас. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) неголосно коментуєте це, ні до кого не звертаючись, наприклад: «Деякі люди поводяться дуже нервово».

б) Говорите: «Ставайте в хвіст черги!»

в) Нічого не говорите цього типу.

г) Говорите голосно: «Вийди з черги, ти, нахаба!»

д) Говорите: «Я зайняв чергу раніше Вас. Будь ласка, станьте в кінець черги».

15. Будь-хто робить що-небудь таке, що Вам не подобається і викликає у Вас сильне роздратування. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) вигукували: «Ви дурень, я ненавиджу Вас!»

б) Говорите: «Я сердитий на Вас. Мені не подобається те, що Ви робите».

в) Дієте так, щоб пошкодити цій справі, але нічого цього типу не кажіть.

г) Говорите: «Я розсерджений. Ви мені не подобаєтесь».

д) Ігноруєте ця подія і нічого не говорите цього типу.

16. Будь-хто має що-небудь таке, чим Ви хотіли б користуватися.

Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите цій людині, щоб він дав Вам цю річ.

б) Утримуєтеся від всяких прохань.

в) відбирають цю річ.

г) Говорите цій людині, що Ви хотіли б користуватися цим предметом, і потім просите його у нього.

д) міркувати про цей предмет, але не просите його для користування.

17. Будь-хто запитує, чи може він отримати у Вас певний предмет для тимчасового користування, але так як це новий предмет, Вам не хочеться його позичати. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Ні, я тільки що дістав його і не хочу з ним розлучатися; може бути коли-небудь потім ».

б) Говорите: «Взагалі-то я не хотів би його давати, але Ви можете покористуватися ним».

в) Говорите: «Ні, придбайте свій!»

г) позичають цей предмет всупереч своєму небажанню.

д) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»

18. Якись люди ведуть бесіду про хобі, яке подобається і Вам, і Ви хотіли б приєднатися до розмови. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Не кажіть нічого.

б) Перериваєте бесіду і відразу ж починаєте розповідати про свої успіхи в цьому хобі.

в) Підходите ближче до групи і при слухній нагоді вступаєте в розмову.

г) Підходьте ближче і очікуєте, коли співрозмовники звернуть на Вас увагу. д) Перериваєте бесіду і негайно починаєте говорити про те, як сильно Вам подобається це хобі.

19. Ви займаєтеся своїм хобі, а хто-небудь запитує: «Що Ви робите?»
Зазвичай Ви:

- а) Говорите: «О, це дрібниця». Або: «Та нічого особливого».
- б) Говорите: «Не заважайте, хіба Ви не бачите, що я зайнятий?»
- в) продовжуєте мовчки працювати.
- г) Говорите: «Це зовсім Вас не стосується».
- д) Припиняєте роботу і пояснюєте, що саме Ви робите.

20. Ви бачите спіткнувся і падаючого людини. У таких випадках Ви:

- а) Розсміявшись, говорите: «Чому Ви не дивіться під ноги?»
- б) Говорите: «У Вас все в порядку? Може бути я щось можу для Вас зробити?»
- в) Питаєте: «Що трапилося?»
- г) Говорите: «Це все вибоїни в тротуарі».
- д) Ніяк не реагуєте на цю подію.

21. Ви стукнулися головою о полку і набили шишку. Будь-хто говорить: «З Вами все гаразд?» Зазвичай Ви:

- а) Говорите: «Я прекрасно себе почуваю. Залиште мене в спокої!»
- б) Нічого не говорите, ігноруючи цю людину.
- в) Говорите: «Чому Ви не займаєтеся своєю справою?»
- г) Говорите: «Ні, я забій свою голову, спасибі за увагу до мене».
- д) Говорите: «Дурниці, у мене все буде о'кей».

22. Ви допустили помилку, але вина за неї покладено але кого-небудь іншого. Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Не кажете нічого.
- б) Говорите: «Це їхня помилка!»
- в) Говорите: «Цю помилку припустив Я».
- г) Говорите: «Я не думаю, що це зробила ця людина».

д) Говорите: «Це їхня гірка доля».

23. Ви відчуваєте себе ображеним словами, сказаними ким-небудь на Вашу адресу. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Ідіть геть від цієї людини, не сказавши йому, що він засмутив Вас.

б) Заявляєте цій людині, щоб він не смів більше цього робити.

в) Нічого не говорите цій людині, хоча відчуваєте себе ображеним.

г) У свою чергу ображаєте цю людину, називаючи його по імені.

д) Заявляєте цій людині, що Вам не подобається те, що він сказав, і що він не повинен цього робити знову.

24. Будь-хто часто перебиває, коли Ви говорите. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: «Вибачте, але я хотів би закінчити те, про що розповідав».

б) Говорите: «Так не роблять. Можу я продовжити свою розповідь?»

в) Перериваєте, відновлюючи свій цю людину розповідь.

г) Нічого не говорите, дозволяючи іншій людині продовжувати свою промову.

д) Говорите: «Замовкніть! Ви мене перебили!»

25. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, що завадило б Вам здійснити свої плани. У цих умовах Ви зазвичай:

а) Говорите: «Я дійсно мав інші плани, але я зроблю те, що Ви хочете.

б) Говорите: «Ні в якому разі! Пошукайте кого-небудь ще ».

в) Говорите: «Добре, я зроблю те, що Ви хочете».

г) Говорите: «Відійдіть, залиште мене в спокої».

д) Говорите: «Я вже приступив до здійснення інших планів. Може бути, коли-небудь потім ».

26. Ви бачите кого-небудь, з ким хотіли б зустрітися і познайомитися. У цій ситуації Ви зазвичай:

а) Радісно гукає цієї людини і йдете йому назустріч.

б) Підходьте до цієї людини, представляєтеся і починаєте з ним розмову.

в) Підходьте до цієї людини і чекаєте, коли він заговорить з Вами.

г) Підходьте до цієї людини і починаєте розповідати про великих справах, скоєних Вами.

д) Нічого не говорите цій людині.

27. Будь-хто, кого Ви раніше не зустрічали, зупиняється і гукає Вас вигуком «Привіт!» У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Що Вам завгодно?»

б) Не кажіть нічого

в) Говорите: «Дайте мені спокій».

г) Виголошуєте у відповідь «Привіт!», представляєтеся і просите цю людину представитися в свою чергу.

д) киває головою, вимовляєте «Привіт!» і проходите мимо.

Навчальне видання

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович

ГРЕНЬ Лариса Миколаївна

ГРИБКО Ольга Владиславівна

ГРАБАР Наталія Сергіївна

ХМИРОВ Ігор Михайлович

ЧЕРКАШИН Андрій Іванович

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Монографія

Українською мовою

Відповідальний за випуск проф. Гура Т. В.

Роботу до видання рекомендувала проф. Михайличенко В. Є.

В авторській редакції

План 2022 р., поз. 89

Підп. до друку 30.09.2022 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний

Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 14

Наклад 300 прим. Зам. № Ціна договірна