

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ЯРОШЕНКО ЛЮБОВ СЕРГІЇВНА**

**ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА  
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність обраної теми зумовлена втратою ефективності існуючих принципів керівництва, коли в умовах інтенсивних демократичних, соціальних, економічних перетворень істотно змінюється роль держави, його функції, і, відповідно, державно-управлінські відносини, що викликають необхідність вирішення завдань вдосконалення кадрового потенціалу, становлення потужного і дієздатного лідерства в державному управлінні.

Проблема якості державного управління завжди була актуальною, оскільки від умілого, грамотного, заснованого на наукових даних владного впливу на соціальні процеси, залежить наскільки успішно розвивається суспільство, всі його підсистеми. В сучасних умовах функціонування українського суспільства акцент все в більшій мірі робиться на персоніфіковану відповідальність суб'єкта управління, в нашому випадку - державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розглядаючи систему виконавчої влади як організаційну структуру, зупинимося на особливостях здійснення взаємодій «керівник - підлеглі», проаналізуємо специфіку прояву такого феномена, як лідерство. Подібний підхід представляється обґрунтованим в силу того, що в органах виконавчої влади лідерський статус передбачає велику соціальну відповідальність управлінців внаслідок особливого виду їх діяльності і проблема лідерства сьогодні стає ключовою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема компетенцій сучасного лідерства в державному управлінні постійно знаходиться в полі зору вітчизняних та зарубіжних вчених. Проведені дослідження спрямовані на формування науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління на основі сучасних вимог суспільства до влади, створення реальних передумов здійснення переходу до наукової спрямованості державного управління з прогнозованими результатами.

Найбільш важливі питання, пов'язані з визначеною тематикою, висвітлені в роботах таких дослідників, як Євтухова Т., Легенько Ю., Родіонов О., Родіонов О., Руденко О., Столяр Л. (лідерство в державному та муніципальному управлінні), Грищенко І., Пітерс Т. (феномен лідерства); А. Акімов (професійні компетенції державних службовців); Слисик К., Гошовська В, Пашко Л., Гук А., Калашнікова С. (професійна підготовка управлінців-лідерів); Сердюк О., Мирна О., Шупта І. (компетенції на державній службі) та ін.

У той же час, віддаючи належне існуючим на сьогоднішній день напрацюванням і науковим надбанням, слід зазначити, що проблемним питанням залишається формування сучасного лідера і, зокрема, розвиток у нього необхідних знань, умінь і навичок, а також лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що зумовлює цільову спрямованість дослідження.

**Об'єкт** дослідження - професійно значущі лідерські якості і компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

**Предмет** дослідження - умови формування та розвитку професійно значущих лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

**Мета** дослідження полягає у виявленні та обґрунтуванні умов розвитку та шляхів вдосконалення лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Відповідно до мети поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- з'ясувати понятійно-категорійний апарат взаємодії лідерських компетенцій;
- систематизовані теоретико-методологічні підходи лідерських якостей та компетенцій;
- виявлені лідерські компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в зарубіжних країнах;

- досліджено розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування;
- актуалізовано лідерство в умовах сучасного суспільного розвитку;
- проаналізована мовна компетентність держаних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- досліджено процес прийняття управлінських рішень як елемент колективного лідерства в системі місцевого самоврядування;
- проведено аналіз сучасних підходів до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління;
- досліджено лідерство, як важливу цінність у роботі посадових осіб та представників місцевого самоврядування.

**Теоретична і методична база дослідження.** При написанні роботи було використано комплекс методичних і теоретичних положень, зокрема базу дослідження склали роботи вітчизняних і зарубіжних науковців, які розкривають проблеми формування і ролі лідерства в державному управлінні. На емпіричному рівні проводився збір фактів, їх класифікація, виявлялися властивості, зв'язки, специфічні риси лідерства в державних органах; визначався зміст властивостей лідерства. На теоретичному рівні проводилося зіставлення ключових компетенцій державних службовців окремих країн.

У дослідженні був використаний діалектико-матеріалістичний підхід до переосмислення становлення лідерства на державній службі; системний підхід, який дозволив співвіднести сутність лідерства з його роллю і формування компетенцій державних службовців.

Також, в коло **методів**, що визначили зміст даного дослідження, увійшли: метод синтезу, що дозволив узагальнити отриманий при дослідженні матеріал; метод інтерпретації, що надав можливість розкрити сутність лідерства.

**Наукова новизна роботи** полягає в наступному: виявлено рівень розвитку лідерських компетенцій держаних службовців і посадових осіб

місцевого самоврядування; виявлено особливості розвитку лідерських якостей держаних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Доведено, що перевагою групового методу прийняття рішення є ефект чисельності: якість рішень зростає з розширенням складу групи, повністю або частково усуваються недоліки індивідуального підходу, розглянута модерація, як один з найефективніших інструментів для досягнення низки ефектів щодо якості та кількості прийнятих рішень.

**Практичне застосування результатів.** В ході проведення емпіричного дослідження було виявлено ряд «універсальних» лідерських якостей, тобто необхідних керівникам-державним службовцям будь-якого управлінського рівня, які можуть бути використані в сфері публічного управління для оцінювання можливості керівника стати лідером для підлеглих.

**Обсяг і структура магістерської роботи.** Робота містить 108 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 9 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукової розробки, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі** “Теоретичні засади дослідження лідерських компетенцій держаних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” розкриваються теоретичні основи та методологічні засади дослідження лідерських компетенцій держаних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Лідерство є одним із механізмів регулювання відносин між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства. Його сутністю є відносини панування, підлеглості, впливу, наслідування тощо.

Лідерство – це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Можемо стверджувати, що реалізація основних напрямків лідерства державних службовців є пріоритетною і має набути обов'язкового характеру для посадових осіб та представників місцевого самоврядування та стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму

Сучасні підходи до лідерства і знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити головний висновок всіх сучасних теорій: справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії.

Особливої уваги заслуговує проведений в роботі ґрунтовний аналіз публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів щодо обраної теми та порівняння ключових компетенцій державних службовців окремих країн.

Єдиних міжнародних рамок лідерських компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн Європейського Союзу. Але кожна країна сама визначає лідерські компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань.

**У другому розділі** “Аналіз лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” дипломної роботи присвячено аналізу лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. На особливу увагу заслуговує проведено емпіричне дослідження, яке конкретизувало перелік лідерських якостей державних службовців. Пропонувалося оцінити лідерські якості за ступенем їх важливості для керівника кожного з 3 рівнів управління в окремо (тобто окремо для керівників вищої, середньої та низової ланок).

Критерієм оцінювання було те, наскільки запропонована якість допомагає керівнику стати лідером для підлеглих, краще спонукати співробітників до вирішення поставлених завдань і оптимізувати внутрішньогрупову взаємодія.

В опитуванні взяли участь 36 респондентів, в тому числі 18 керівників, які є представниками кожного з трьох рівнів управління, і 18 працівників, які не займають керівні посади.

Оцінювання проводилось за наступними критеріями:

0 балів - «Якість не значима»;

1 бал - «Якість малозначима»;

2 бали - «Якість важлива»;

3 бали - «Якість дуже важливо».

За результатами анкетування всі якості були проранжовані з присвоєнням найвищого рангу якості (ранг 21), який набрав найбільшу кількість балів за результатами опитування. Ранжування якостей проводилося незалежно для керівників кожного з 3 рівнів управління.

Таблиця 2.1

### Лідерські якості державних службовців

№ з/п	Лідерські якості	Рівень		
		I рівень (ранг)	II рівень (ранг)	III рівень (ранг)
1	Далекоглядність	21	-	-
2	Стресостійкість	-	16	18
3	Уміння вирішувати проблеми	20	20	15
4	Комунікативні здібності	-	15	19
5	Здатність бути справедливим і чесним по відношенню до інших	-	-	17
6	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	-
7	Здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання	18	21	20
8	Політичне чуття	17	19	21
9	Здатність планувати свої дії і дії підлеглих	15	18	16
10	Уміння визначати пріоритети	16	-	-

Джерело: складено автором

У наведеній таблиці 2.1 представлені по сім лідерських якостей, які отримали найбільш високі ранги (від 15 до 21) в розрізі різних управлінських рівнях.

Примітно те, що в «сімку» найбільш значущих якостей для керівників різних рівнів потрапили тільки 10 якостей із загального переліку.

В ході дослідження було виявлено ряд «універсальних» лідерських якостей, тобто необхідних керівникам-державним службовцям будь-якого управлінського рівня. До цього переліку увійшли такі якості, як: «здатність планувати свої дії і дії підлеглих»; «здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання»; «вміння вирішувати проблеми»; «політичне чуття - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, наділених владою».

У той же час були виявлені риси, найбільш затребувані тільки на певних рівнях управління. Наприклад, на думку респондентів, бути «далекоглядним» і «вміти визначати пріоритети» обов'язково повинен керівник I рівня управління. При цьому дані якості взагалі не потрапили в число значущих для керівників II і III управлінських рівнів. А такі якості, як «комунікативні здібності» і «політичне чуття - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, наділених владою», були визнані як значущі для керівників III рівня управління і менш значущі для керівників вищих управлінських рівнів.

У таблиці 2.2 представлено опис поведінкових індикаторів 10 найбільш значущих для керівників-державних службовців лідерських якостей.

Під поведінковими індикаторами ми розуміємо зразки поведінки, які спостерігаються в діях державного службовця, який володіє конкретною якістю.



**Опис поведінкових індикаторів лідерських якостей керівника-держслужбовця**

<b>Лідерські якості</b>	<b>Індикатор</b>
1	2
Далекоглядність	- бачить перспективні цілі; - завжди передбачить динаміку розвитку зовнішнього і/або внутрішнього середовища установи; - може переоцінити засвоєний досвід в контексті нової інформації і обставин, що змінюються
Стресостійкість	- добре ставиться і адекватно реагує на критику на свою адресу; - зберігає параметри ефективності управління при наростанні ступеня невизначеності умов
Уміння вирішувати проблеми	- виокремлює в проблемі головне і другорядне; - збирає та аналізує інформацію, пропонуючи альтернативні рішення; оцінює варіанти вирішення проблеми; - прогнозує наслідки після прийняття рішення, визначаючи необхідні для вирішення проблеми ресурси; - своєчасно приймає рішення в критичних ситуаціях
Комунікативні здібності	- розуміє інших людей, розуміє їх мотиви, особливості поведінки, які використовуються як психологічний захист; - адекватно сприймає ситуацію спілкування, усвідомлює власний вплив на процес спілкування, розуміє причини труднощів; - забезпечує зворотний зв'язок в процесі комунікації, абстрагуючись від своїх думок, концентрується на словах співрозмовника; знаходить спільну мову з різними людьми тощо
Здатність бути справедливим і чесним по відношенню до інших	- в робочих ситуаціях до підлеглих відноситься неупереджено; робить те, що визнає важливим, слово збігається зі справою; відкрито і без посередників говорить про свої наміри, ідеї і почуттях.
Здатність брати на себе відповідальність	- відповідає за наслідки рішень або дій, як своїх, так і колективу; - не перекладає вину за невдачі на іншого; - аналізує негативний досвід і враховує його в подальшій роботі
Здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання	- обирає найбільш ефективні дії; вміє створити професійну команду і управляти її діяльністю
Політичне чуття	- розуміє політичні запити підлеглих;; готовий жертвувати особистими інтересами
Здатність планувати свої дії і дії підлеглих	- ставить адекватні цілі і в разі необхідності вміє їх коригувати; ефективно планує роботу і розподіляє завдання
Уміння визначати пріоритети	- вміє розрізняти важливі і термінові справи; - значимість діяльності вимірює через потенційні наслідки її виконання або невиконання; - розумно встановлює черговість при виконанні різних справ, розподіляючи наявні ресурси, в тому числі і робочий час

Джерело: власна розробка

Таким чином, результати дослідження показали що, на думку респондентів, для успішного здійснення професійних лідерських функцій державним службовцям - керівникам різних рівнів управління необхідно володіти різними лідерськими якостями (компетенціями). Це частково може пояснювати, чому керівник, ефективний на одному управлінському рівні, нерідко втрачає свою професійно-управлінську ефективність при його переміщенні на інший, більш високий рівень.

Отримані результати корисно враховувати в процесі професійного психологічного відбору та професійної підготовки державних службовців як при їх переміщенні на вищу посаду, так і при призначенні на керівну посаду працівника, що раніше не займав керівних посад. Однак у зв'язку з невеликою вибіркою дослідження отримані дані необхідно уточнювати відповідно до специфіки професійної діяльності різних установ.

У роботі також розглянуто, чи відповідає лідерство, як нова управлінська парадигма, за своєю сутністю вимогам і викликам сучасного суспільного розвитку. Кожен державний службовець має багато можливостей, щоб власноруч розробити ті інструменти, які розкриють його як лідера, дозволять об'єднати навколо себе команду і цілеспрямовано добиватися поставленої мети. Завданням же Національного агентства України з питань державної служби, як центрального органу виконавчої влади, уповноваженого на реалізацію єдиної державної політики з питань державної служби, є допомога в пошуку і розробці інноваційних інструментів для надання практичної допомоги керівникам органів державної влади з розвитку лідерства.

Для виявлення ролі мовної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування серйозну увагу державні службовці повинні приділити комунікативному аспекту культури мовлення, знайомству з основними комунікативними якостями мови (логічність, правильність, точність, зрозумілість, доречність, чистота, виразність, емоційність). Важливо вміти орієнтуватися на прагматичні умови

спілкування, які суттєво впливають на оптимальний для даної ситуації вибір мовних засобів. Організація мовного матеріалу з урахуванням комунікативної доцільності підвищує ефективність спілкування, посилює дієвість усного слова.

**У третьому розділі** “Шляхи удосконалювання лідерських компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” запропоновано та обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення професійного рівня співробітників і формування високопрофесійного корпусу державних службовців, відповідного напрямками стратегічного розвитку країни, що є необхідною умовою модернізації системи державної служби.

Успішність управлінської діяльності державних службовців залежить як від наявності у них певних особистісних характеристик, так і від управлінської майстерності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Характеристика управлінської майстерності

Вид	Ознаки
Концептуальна	Здатність усвідомлювати і передбачити перспективу, розробляти відповідні організаційні стратегії
Аналітична	Здатність використовувати наукові підходи, технічні та інформаційні засоби
Адміністративна	Здатність дотримуватися правил організаційної культури
Технічна	Здатність вирішувати завдання за допомогою спеціальних знань, умінь і навичок
Майстерність приймати рішення	Здатність обирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив
Комунікативна	Уміння організувати ефективну, результативну, комунікативну взаємодію з підлеглими
Соціально-психологічна	Здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, їх потреб і навичок

Джерело: складено на підставі [60]

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності виникає питання про критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань на шляху ефективного соціально-економічного розвитку, які спираються на відповідну методологію підготовки лідерів.

Отже, вважаємо, що методика формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів в сфері державного управління повинна включати принципи і специфічні навчальні методики, які мають бути спрямовані, на формування громадянських і управлінських компетенцій

Найважливішим фактором, здатним підвищити ефективність і дієвість державної служби, її соціальну спрямованість, є рівень професійної підготовки державних службовців. Від ступеня прояву теоретичних знань і практичних навичок державних службовців в процесі виконання ними службових обов'язків багато в чому залежить те, наскільки швидко відбудеться зміна стратегії виживання на стратегію розвитку.

## **ВИСНОВКИ**

Відповідно до визначених у магістерській роботі мети і завдань отримані результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо сутності лідерських компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в узагальненому вигляді вони зводяться до таких теоретичних і практичних висновків:

1. Лідерство є одним із механізмів регулювання відносин між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства. Його сутністю є відносини панування, підлеглості, впливу, наслідування тощо. Лідерство – це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Можемо стверджувати, що реалізація основних напрямків лідерства державних службовців є пріоритетною і має

набути обов'язкового характеру для посадових осіб та представників місцевого самоврядування та стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму.

2. Згідно з дослідженнями компетенції можуть бути розвинені на основі навчальних програм, коучинг-сесій і майстер-класів, оглядів результативності, а також шляхом навчання. Розвиток компетенцій та здібностей можна розділити на три етапи: допомогти людям отримати знання; розвинути розуміння, яким чином ці знання використовувати; дозволити зрозуміти, чому потрібно використовувати ці знання та компетенції. Проаналізувавши сучасні підходи до лідерства, а також знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, доведено, що справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії.

3. Єдиних міжнародних рамок лідерських компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн Європейського Союзу. Але кожна країна сама визначає лідерські компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань.

4. В рамках дослідження розвитку лідерства на державній службі, як умова належного врядування, розглянуті різні моделі лідерських якостей і для конкретизації переліку лідерських якостей державних службовців стосовно до різних управлінських рівнів нами було проведено емпіричне дослідження. Респондентам пропонувалося оцінити лідерські якості за ступенем їх важливості для керівника кожного з 3 рівнів управління в окремо (тобто окремо для керівників вищої, середньої та низової ланок). Критерієм оцінювання було те, наскільки запропонована якість допомагає керівнику стати лідером для підлеглих, краще спонукати співробітників до вирішення поставлених завдань і оптимізувати внутрішньогрупову взаємодія. В опитуванні взяли участь 36 респондентів, в тому числі 18 керівників, які є

представниками кожного з трьох рівнів управління, і 18 працівників, які не займають керівні посади. В ході дослідження було виявлено ряд «універсальних» лідерських якостей, тобто необхідних керівникам-державним службовцям будь-якого управлінського рівня. До цього переліку увійшли такі якості, як: «здатність планувати свої дії і дії підлеглих»; «здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання»; «вміння вирішувати проблеми»; «політичне чуття - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, наділених владою».

5. Під час дослідження актуалізації лідерства в умовах сучасного суспільного розвитку розглянуто, чи відповідає лідерство, як нова управлінська парадигма, за своєю сутністю вимогам і викликам сучасного суспільного розвитку. Для сфери державного управління питання розвитку лідерства є надзвичайно актуальним і завданням повинно стати «виращування» керівників-лідерів, які зможуть впевнено втілювати сміливі, інноваційні ідеї. Ідеться не просто про професійний розвиток державних службовців, а про створення когорти керівників нового типу, відданих своїй справі і своїй країні, наділених лідерськими якостями, готових проявляти ініціативу, висувати і втілювати в життя самі сміливі задуми, впевнено вести за собою інших нелегким шляхом реформ в державі. Дуже важливим при цьому є усвідомлення керівником-лідером в сфері державного управління відповідальності за управління людськими ресурсами.

6. Для виявлення ролі мовної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування проведено емпіричне дослідження, в рамках якого опитано 36 держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади від фахівця до керівника відділу та установи. На думку опитаних держслужбовців, найбільш значимими факторами при підборі і висунення кадрів на керівну посаду в організації є професійні і особисті якості, а також досвід роботи. Разом з тим, дуже низько оцінено авторитет в колективі і знання мови. Результати інтерв'ювання підтвердили наявність загальних проблем, включаючи відсутність чіткої

стратегії збереження знань і розвитку компетентнісного потенціалу співробітників державної служби.

7. процес прийняття рішень - особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір кращої з альтернатив. Однією з головних переваг групового методу прийняття рішення є ефект чисельності: якість рішень зростає з розширенням складу групи, повністю або частково усуваються недоліки індивідуального підходу. Одним з таких інструментів є модерація.

8. Модерація - така організація процесу взаємодії групи, при якій в безпечної для кожного учасника обстановці виробляються прийняті всіма членами групи рішення і створюється план для їх реалізації. Такий ефект виникає за рахунок організації вільного рівноправного обміну думками, судженнями, фактами, реалізації можливостей кожного члена групи. В ході дослідження розглянуті різні інструменти модерації. Використання модерації дозволяє досягти низки ефектів щодо якості та кількості прийнятих рішень.

9. Розробка концепції та моделі професійної підготовки державних службовців, її науково-методологічних основ: змісту і форм навчання, його цілей і завдань, методів і засобів, є основою для вирішення завдань реформування. Найважливішим фактором, здатним підвищити ефективність і дієвість державної служби, її соціальну спрямованість, є рівень професійної підготовки державних службовців. Від ступеня прояву теоретичних знань і практичних навичок державних службовців в процесі виконання ними службових обов'язків багато в чому залежить те, наскільки швидко відбудеться зміна стратегії виживання на стратегію розвитку.

## АНОТАЦІЯ

### **Ярошенко Л.С. Лідерські компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

В магістерській роботі охарактеризовано теоретичні основи та методологічні засади дослідження лідерських компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Розкритий аналіз лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Особливу увагу заслуговує проведено емпіричне дослідження, яке конкретизувало перелік лідерських якостей державних службовців.

Також розглянуто, чи відповідає лідерство, як нова управлінська парадигма, за своєю сутністю вимогам і викликам сучасного суспільного розвитку.

Для виявлення ролі мовної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, також проведено емпіричне дослідження за допомогою інтерв'ю, результати якого виявили проблему відсутності чіткої стратегії збереження знань і розвитку компетентнісного потенціалу співробітників державної служби.

З'ясовано, що лідерство- можна визначити як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера.

Зроблено висновок, що треба бути свідомим, що якщо в керівника відповідно немає вроджених чи набутих в процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що знаходяться у підпорядкуванні та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня.

І навпаки, якщо у керівника присутні вроджені лідерські якості то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

Відповідно існує необхідність створення системи відбору та рекрутування на керівні посади в державній службі тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями, та подальший розвиток системи культивування лідерства на державній службі як однієї з необхідних умов для розвитку професійної державної служби в Україні.

*Ключові слова:* Лідерство, керівник-лідер, компетенція, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування.



## SUMMARY

Yaroshenko L.S. Leadership competencies of civil servants and local government officials  
Master's Degree for Master's Degree. Black Sea National University named after Petro Mohyla. -  
Nikolaev, 2019.

Master's work in order to get a master's degree. Petro Mohyla Black Sea National University. -  
Nikolaev, 2019.

The master's thesis describes the theoretical foundations and methodological foundations of the study of leadership competencies of civil servants and local self-government officials.

The analysis of leadership qualities of civil servants and local government officials is revealed. Particularly noteworthy is the empirical study that specified the list of leadership qualities of civil servants.

It also examines whether leadership, as a new managerial paradigm, is inherent in the demands and challenges of contemporary social development.

To identify the role of linguistic competence of civil servants and local government officials, an empirical study was also conducted through interviews, the results of which revealed the problem of lack of a clear strategy for maintaining knowledge and developing the competency potential of civil servants.

It has been found out that leadership can be defined as one of the processes of organization of management of a small social group, which promotes the achievement of group goals in the optimum terms and with optimum effect, the driving force of which is the authority of the leader-leader.

It is concluded that if a manager does not have innately or acquired in the process of long-term socialization of leadership credentials, feelings and understanding of high self-responsibility for the subordinate and entrusted business, then a special training course will usually be possible to develop to a certain level.

Conversely, if a leader has inborn leadership qualities, then special training can develop them and take them to a new quality level.

Accordingly, there is a need to create a system of selection and recruitment for senior positions in the civil service of those candidates with strong leadership qualities, and further development of a system of cultivation of leadership in the civil service as one of the necessary conditions for the development of a professional civil service in Ukraine.

Keywords: Leadership, Leader-Leader, Competence, Civil Servants, Local Government Officials.