

Шляхтіна Г.В.

Київський національний торговельно-економічний університет

ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН У ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті розглянуто й узагальнено досвід формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України. Методичною базою дослідження є чинна нормативно-законодавча база, звіти Національного агентства України з питань державної служби, матеріали досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку за 2017–2020 роки, а також аналіз численних праць закордонних та українських науковців.

Проведено аналіз компетентностей лідерства в публічному управлінні США, Канади, Великобританії, Сінгапуру, Нідерландів, країн ОЕСР та України. Доведено, що формування лідерських компетентностей керівників вищих посад державної служби зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються у світі. Зарубіжні країни активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя й благополуччя громадян.

На основі чинних нормативно-правових актів доведено, що формування в Україні відповідних лідерських компетентностей є важливим вектором подальшого розвитку й реформування публічного управління нашої держави, адже саме від знань, досвіду, цінностей, мотивації та ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці лідерами організацій, залежить успішна й злагоджена робота команд, їхня здатність виконувати відповідну місію та досягати цілей.

Зроблено висновки, що єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців і лідерських компетентностей не існує. Незважаючи на різницю в термінології, спільним для всіх підходів щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних його компетенцій. Сьогодні кожна країна світу сама визначає компетентності державних службовців, у тому числі лідерські, необхідні для ефективного й результативного виконання покладених державою функцій і завдань. Профілі компетенцій лідерства враховують національні особливості й потреби, а також місцевий контекст.

Запропоновано при розробці профілів лідерської компетентності провести відповідне дослідження, з огляду на трансформаційні зміни та реформи останніх років, аби врахувати специфіку й потреби в Україні. Також зауважено на впровадженні єдиного підходу до розвитку керівників сфери публічного управління в Україні саме на основі затвердження профілів лідерської компетентності, що сприятиме розвитку й удосконаленню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових стратегічних напрямів публічного управління.

Ключові слова: лідерські компетентності, публічне управління, реформа державного управління, управління людськими ресурсами, органи публічної влади.

Постановка проблеми. У практиці реформ публічного управління зарубіжних країн, а також України протягом останнього десятиріччя запроваджено різні види компетентності або її елементи, що висуваються як вимоги до керівників органів влади. Вони характеризуються в основному тим, що відбір, просування кадрів і реалізація ними державної політики повинні здійснюватися виключно на основі певних професійних, особистісних і соціально-психологічних якостей,

які об'єднані в кожній окремо взятій країні у відповідні групи (напрями, моделі). Розроблені й реалізуються програми імплементації лідерства у сферу публічного управління, проводиться діагностика й розвиток лідерського потенціалу на основі навчальних програм. Проте, незважаючи на певний інтерес до проблеми лідерських компетентностей особливо в розрізі керівних кадрів, остання ще не знайшла належного відображення й розвитку як у теорії, так і в практиці публіч-

ного управління країн євроатлантичної спільноти, Європейського Союзу, а також України. Не існує універсальних компетентностей лідерства для країн. У межах Європейського Союзу вони з 2016 року визначені як рекомендації для використання. Тому науково-практичні дослідження щодо визначення лідерських компетентностей серед кваліфікаційних вимог для керівних посад сфери публічного управління залишаються сьогодні актуальним напрямом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий інтерес до проблематики лідерства, зокрема, у державному управлінні пов'язаний як у зарубіжній, так і вітчизняній науці з формуванням компетентностей лідерства – сукупності навичок, знань, цінностей, підходів та особистих якостей, які проявляються в поведінці державного службовця та сприяють вирішенню поставлених завдань. Аналіз досвіду закордонних країн і праць українських науковців засвідчує, що в науковій літературі надано характеристики різним аспектам професійної підготовки лідерів-управлінців, а саме: компетентнісний підхід і проблематика формування професійних компетентностей майбутніх фахівців розглянуто О. Мирною, В. Олуйко, Н. Орловою, О. Сердюк, В. Таранюк, П. Хаїтовим, А. Чечель, І. Шуптою, О. Яценко та ін. Системний аналіз наукових джерел дає можливість констатувати, що сьогодні накопичений певний досвід дослідження проблеми формування лідерської компетентності у сфері публічного управління. Однак цілісне розв'язання проблеми, її формування на теоретико-методологічному та практичному рівнях потребує додаткового вивчення для використання й упровадження в діяльність державних службовців-керівників.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз досвіду зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади й на основі узагальнення та порівняння надання пропозицій щодо впровадження лідерських компетентностей у практику публічного управління України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування лідерських компетентностей державних управлінців, особливо що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні зокрема. Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування й діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню

відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни загалом і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що в цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей уже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування й реалізацію державної, у тому числі кадрової, політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [1].

Варто зауважити, що все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме: спрямованість на інноваційність; здатність і вміння переконувати; сильна внутрішня енергетика (організаційна активність); глибоке розуміння мети, завдань, функцій і цілей організації; високий рівень комунікабельності й взаємодії; психологічна стійкість (уміння ефективно працювати в складних ситуаціях); здатність до концентрації волі, самостійності в прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо. Такі вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози й ризики стають усе більш відчутними та впливовими на прийняття рішень, використання ресурсів, формування й реалізацію політики.

Професійні знання лідера організації мають бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу. Він повинен уміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи співробітників, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості певної ділянки роботи. Крім того, сучасні керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: уміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, уміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо.

Теоретичним підґрунтям для розкриття суті лідерської компетентності є низка теорій: теорія рис, поведінкові теорії лідерства, ситуативні теорії лідерства, теорії функціонального лідерства, ціннісні теорії лідерства, теорії лідерства-служіння, теорії емоційного лідерства, теорії харизматичного лідерства, теорії трансакційного і трансфор-

маційного лідерства, коучингове лідерство, що становлять теоретичні основи лідерства [2].

Що стосується їх геополітичного відображення, то кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетенцій на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію.

Наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо [3].

Що стосується країн НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників установлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі [4].

Треба звернути увагу на те, що в державній системі США використовуються дві взаємоповнюючі групи компетенцій: 1. Базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація. 2. Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні): лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення завдань, спеціальна

експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів). На базі цих компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності й лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців [5].

У схожому контексті сформовані основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етику (добросовісність і повага) [6].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій прозорості в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [7].

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу.

У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невідомого та незначеного, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку».

Що стосується Сінгапуру, то в основі діяльності державної служби цієї країни лежать 10 принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи й практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно та ретельно застосовується й підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною та всебічними інструкціями. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів у ранньому віці, спостерігає й заохочує їх упродовж навчання. Потім багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а деякого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) у Сінгапурі мають доступ до цього банку людських ресурсів. Ще з першого покоління лідерів основою ефективної держави тут слугувала саме меритократія (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції). До речі, указаний принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників.

Ефективність лідерів-управлінців у цій країні є наслідком суворої дисципліни, напористості й працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних, талановитих кандидатів, невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського керівника можна охарактеризувати як чесного, компетентного, ефективного лідера.

У Нідерландах виділені кілька блоків компетентностей державних службовців, серед яких лідерські – у першому: когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті); націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати й оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей); впливовість (навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар); опірність (енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання) тощо.

Що стосується компетенцій, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії. Важливими для європейської інтеграції є вміння й навички стратегічного планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо).

До ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, добросесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС і країн-членів) [8].

Наприклад, що стосується Франції, то там існують основні п'ять компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, передусім

вона зосереджена на лідерських, поведінкових і когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетенції, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних галузях, визначені під час дослідження в країнах ОЕСР (2017–2020) [9], причому лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67%).

Крім того, держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян. Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності й під час криз, із якими зараз стикаються всі держави світу.

Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства і 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням Великобританії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [10].

Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності й етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

Відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами, такими як політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого й інклюзивного організацій-

ного середовища сприяють виробленню якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, а й бути ефективними в управлінні конфліктами.

Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння й делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння: які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дає змогу створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де в них достатньо автономії для їх утілення.

Мережева співпраця. Розробка й утілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу та громадського сектору. Розробка політик і їх упровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає в умінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, і взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «униз» по організаційній структурі; «угору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їхніх організацій.

Що стосується України, то в нашій державі з 2010 по 2014 рік упроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма спрямована на розвиток компетенцій лідерства: ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення, орієнтації на результат. Приклади впроваджених відповідних програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі й в органах місцевого самоврядування є в усіх регіонах України: Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Чернігівська – навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки й залучення молоді до

державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, Закарпатська – Школа молодих лідерів тощо [11].

Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалену Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474, Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22 липня 2016 року № 448 та інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі.

Проте на законодавчому рівні сьогодні чітко визначено як окремий термін тільки поняття «професійна компетентність» – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні й ділові якості для належного виконання встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного й особистісного розвитку [12].

Протягом 2020–2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-законодавчих актів, серед яких – постанови Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 16 грудня 2020 року № 1265; «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» від 28 грудня 2020 року № 1343; Розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 13 травня 2020 року № 536; «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» від 21 жовтня 2020 року № 1314-р; «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних орга-

нів виконавчої влади, на 2021 рік» від 28 грудня 2020 року № 1646-р; Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» від 26 жовтня 2020 року № 201-20 тощо.

Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 визначено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» [13]. Указаним документом передбачено наявність таких компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних.

Отже, лідерство визначено не тільки складником профілю компетентностей посад категорії «А» та «Б», а й стратегічним, що посідає перші позиції.

Однак треба зауважити на тому, що перелічені у вищезазначеному документі пункти-вимоги та їх компоненти, за великим рахунком, усі є складниками, що відносяться до поняття «лідерство», і властивостями, притаманними саме компетентності лідерства. Тому слушними вбачаємо розробку й затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності для керівників сфери публічного управління, які розроблятимуться відповідно до пріоритетних напрямів реформи публічного управління та кращих світових практик.

Висновки. У статті узагальнено досвід країн євроатлантичної спільноти, Європейського Союзу й України щодо визначення основних кваліфікаційних вимог і відповідних компетентностей лідерства, що висуваються до керівників сфери публічного управління. Моделі, стратегії, блоки компетентностей, що представлені в різних країнах, мають спільні тенденції та складники, однак різняться, урахувавши специфіку побудови й впровадження реформи публічного управління в кожній окремо взятій країні.

Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців і лідерських компетентностей не існує. Є напрацювання євроатлантичних і європейських інституцій. Однак компетентності лідерства, що визначені для країн ОЕСР, мають рекомендаційний характер, а в Україні, відповідно до законодавства, така вимога, як «лідерство», є лише одним із основних складни-

ків вимог до компетентності керівника-лідера. Тобто сьогодні кожна країна світу сама визначає компетентності державних службовців, у тому числі лідерські компетентності, необхідні для ефективного й результативного виконання покладених державою функцій і завдань, тому що профілі компетенцій лідерства повинні обов'язково враховувати національні особливості й потреби, а також місцевий контекст.

Тотожним для органів влади майже всіх країн є те, що результат їхньої діяльності пов'язаний із задоволенням «публічного інтересу», наданням економічних і соціальних благ громадянам. Це накладає відповідний відбиток і на профілі лідерської компетентності. Функції державних

службовців також залежать і від загальної системи врядування. Тому при розробленні профілів лідерської компетентності доречно провести відповідне дослідження, ураховуючи трансформаційні зміни та реформи останніх років, аби врахувати специфіку та потреби в Україні. Важливо розробити єдиний підхід до розвитку керівників сфери публічного управління в Україні саме на основі затвердження профілів лідерської компетентності, що сприятиме розвитку й удосконаленню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових стратегічних напрямів публічного управління.

Список літератури:

1. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
2. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.
3. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/univlead_2016_2_10%20(1).pdf.
4. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>.
5. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.
6. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
7. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2015. 48 с.
8. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
9. Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf>.
10. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2020\)5&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En).
11. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
12. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
13. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

Shlyakhtina H.V. EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES IN FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCES IN PUBLIC AUTHORITIES

The article considers and summarizes the experience of forming leadership competencies in public administration of the Euro-Atlantic community, the EU and Ukraine. The methodological basis of the study is the current regulatory framework, reports of the National Agency of Ukraine for Civil Service, research materials of the Organization for Economic Cooperation and Development for 2017–2020, as well as analysis of numerous works of foreign and Ukrainian scientists

The analysis of leadership competencies in public administration of the USA, Canada, Great Britain, Singapore, the Netherlands, OECD countries and Ukraine is carried out. It is proved that the formation of leadership competencies of senior civil servants is due to global transformation processes taking place in the world. Foreign countries are actively investing in the development of professional civil servants-leaders, because it depends on them the effective implementation of public policies and services to improve the quality of life and well-being of citizens

Based on existing regulations, it is proved that the formation of relevant leadership competencies in Ukraine is an important vector for further development and reform of public administration of our country, because it is from knowledge, experience, values, motivation and attitude that can be fully implemented in practice by leaders of organizations, depends on the successful and coordinated work of teams, their ability to perform the mission and achieve goals

It is concluded that there is no single international framework for the competencies of civil servants and leadership competencies. Despite the difference in terminology, common to all approaches to the development of leadership leaders in the civil service is the existence of a common framework/framework for a strategy for leadership development, defined on the basis of clearly defined desired competencies. Today, each country in the world determines the competencies of civil servants, including leadership, necessary for the effective and efficient performance of state functions and tasks. Leadership competency profiles take into account national characteristics and needs, as well as the local context.

It is proposed to conduct a relevant study when developing profiles of leadership competence, taking into account the transformational changes and reforms of recent years, in order to take into account the specifics and needs of Ukraine. It was also noted that the introduction of a unified approach to the development of public administration leaders in Ukraine is based on the approval of leadership competency profiles, which will contribute to the development and improvement of modern governance culture, responsibility of managers at all levels for human resources management, implementation of new strategic directions

Key words: *leadership competencies, public administration, public administration reform, human resources management, public authorities.*