

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Цифрове врядування

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ:
ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РОЗВИТОК»**

здобувача **Петькуна Сергія Анатолійовича**

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: **д.е.н., професор, Малий І.Й.**

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:

доктор наук з державного управління, доцент, Карпенко О.В.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Цифрове врядування

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної /
освітньо-наукової програми

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В.Карпенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Петькуну Сергію Анталойовичу**
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему **«ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ:
ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РОЗВИТОК»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «25» жовтня 2022р . № 1854

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Керівництво як загальна функція управління. (назва розділу)
Розділ 2	Функціональний зміст діяльності керівника органу державного управління. (назва розділу)
Розділ 3	Психологічна готовність керівника як фактор результативного та ефективного професійного розвитку. (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	організація діяльності керівника органу державної влади.
Предмет дослідження:	є обґрунтування шляхів удосконалення діяльності керівника органу державної влади в контексті реалізації його професійної компетентності та управлінського розвитку.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	полягає у визначенні специфіки статусу керівника органу державної влади шляхом обґрунтування особливостей його управлінської діяльності.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- У розділі I проаналізовано визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках; охарактеризовано особливості специфіки діяльності керівника та виділено його основні функції в системі багаторівневого державного управління.
- У розділі II досліджено стилі та форми управлінської діяльності і визначено особливості їх прояву у взаємодії керівника і підлеглих в органі державної влади;
- У розділі III надано пропозиції з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій; розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ І.Й. Малий
(підпис) (ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**

«_____» _____ 2022р.
С.А. Петькун
_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2022р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 75 сторінок, 1 таблицю, 2 рисунки, список використаних джерел з 61 найменування.

«ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РОЗВИТОК»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є організація діяльності керівника органу державної влади. *Предметом дослідження* є - обґрунтування шляхів удосконалення діяльності керівника органу державної влади в контексті реалізації його професійної компетентності та управлінського розвитку.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є - визначення специфіки статусу керівника органу державної влади шляхом обґрунтування особливостей його управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- проаналізувати визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках;
- характеризувати особливості специфіки діяльності керівника та виділити його основні функції в системі багаторівневого державного управління;
- дослідити стилі та форми управлінської діяльності і визначити особливості їх прояву у взаємодії керівника і підлеглих в органі державної влади;
- надати пропозиції з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до роз'яснення ролі керівника в державному органі та значення специфіки підготовки та підбору керівників державних органів влади.

Практичні результати дослідження полягають у актуальності та можливості застосування на практиці пропозицій з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій. Використання рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022. Рік захисту роботи – 2022.

Ключові слова: професійна компетенція, стилі керівництва, мотивація, лідерство, організація, менеджмент

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Цифрове врядування»
Петькуна Сергія Анатолійовича
на тему: «Діяльність керівника органу державної влади: професійна
компетентність та управлінський розвиток»

Актуальність теми. Професіоналізація управління, про яку заговорили наприкінці ХХ ст., має за мету підвищення якості та ефективності управління, перш за все, шляхом професійної підготовки управлінців, забезпечення високого рівня управлінської компетентності. Наразі державні установи працюють у надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які призводять до ускладнення внутрішніх відносин і вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні державні управлінці все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання мають постійно поповнюватися та актуалізуватися. В умовах перманентних змін управлінська компетентність повинна вдосконалюватися випереджальними темпами, що посилює актуальність обраної тематики кваліфікаційної роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи системність та послідовність викладення матеріалу, а також застосування прогресивного досвіду в сфері діяльності керівників державних органів влади.

Наявність самостійних розробок автора: у роботі наявні самостійні розробки автора, серед яких особливу увагу варто приділити пропозиціям з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій та рекомендаціям щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Матеріали, рекомендації, пропозиції та висновки кваліфікаційної магістерської роботи можна використовувати у безпосередній практиці державних службовців.

Наявність недоліків: текст магістерської роботи відповідає встановленим вимогам, окремого уточнення потребують деякі ненаукові висловлювання автора.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Дослідження виконано самостійно, якісно та вчасно, з дотриманням установлених вимог. Зміст роботи відповідає індивідуальному плану. Елементи наукової новизни і практична цінність дослідження дозволяють зробити висновок, що магістерська робота Петькуна Сергія Анатолійовича «Діяльність керівника органу державної влади: професійна компетентність та управлінський розвиток» виконана на достатньому науково-теоретичному рівні та відповідає кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а її автор заслуговує на оцінку «Добре».

Науковий керівник професор кафедри національної економіки та публічного управління, доктор економічних наук, професор
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)
“ _____ ” _____ 20__ р.

Малий І.Й.
(прізвище, ініціали)

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Петькуна Сергія Анатолійовича
на тему: «Діяльність керівника органу державної влади:
професійна компетентність та управлінський розвиток»

Демократичні зміни, які відбуваються в суспільстві, спрямовані на підвищення ефективності діяльності органів державної влади з надання якісних управлінських послуг. В практику роботи державної служби впроваджуються нові системи управління персоналом на основі компетенції та компетентності. Все це спричиняє необхідність змінювати вимоги до керівників органів державної влади, у тому числі й у питаннях, які пов'язані з їх управлінським розвитком. Від цього залежить підвищення ефективності діяльності органів державної влади з надання якісних адміністративних послуг населенню, що завжди актуально.

Магістерська кваліфікаційна робота, яку подано на рецензію, виконана у повному обсязі у встановлений термін. Дослідження виконано у відповідності з завданням із дотриманням всіх вимог.

Якість проведеного дослідження подано у чітко сформульованих завданнях дослідження, представлено конкретний матеріал щодо означеної проблеми. Елементи наукового апарату визначено відповідно до мети, наукова новизна і практична значущість подані адекватно актуальності обраної теми. Достовірність результатів та обґрунтування висновків представлено в логічній послідовності.

У цілому магістерська робота виконана на належному науково-методичному рівні.

Присутні незначні орфографічні помилки в тексті роботи, використана ненаукова лексика.

Автором магістерської роботи розроблено інструментарій вдосконалення діяльності керівника в органах державної влади в Україні, перш за все розглянуто інноваційні концептуальні моделі і підходи, зокрема до формування комплексних і професійних навчальних програм підготовки державних службовців, зокрема вищих керівних кадрів, що можна використати на практиці у діяльності керівників державних органів.

Магістерська робота *Петькуна Сергія Анатолійовича* на тему «Діяльність керівника органу державної влади: професійна компетентність та управлінський розвиток» відповідає вимогам, які висуваються до дипломних робіт на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує на оцінку «добре».

Рецензент:

Заступник начальника управління
начальник 2 відділу 3 управління
Департаменту захисту інформації
Адміністрації Держспецзв'язку,
доктор філософії з публічного управління
та адміністрування



Віталій ГАВРИЛЯК

8.12.2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 КЕРІВНИЦТВО ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Керівник в організації: аналіз теоретичних підходів	10
1.2. Рівні керівництва та роль керівника в органі державної влади.....	16
1.3. Специфіка підготовки та підбору керівників органів державної влади	27
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2 ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	39
2.1. Стилi взаємодії керівника органу державного управління з підлеглими	39
2.2. Організація виконання управлінських рішень.....	45
2.3. Контрольна функція в діяльності керівника	47
Висновки до другого розділу	49
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ	51
3.1. Розвиток психологічної готовності керівників до управління як складова його компетентності	51
3.2. Вплив психологічних особливостей на стиль управління та професійний розвиток керівника	57
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні одним із головних завдань реформування державного управління є формування в Україні стабільної, політично незалежної державної служби, яка спроможна продуктивно та результативно визначити політику щодо суспільного розвитку; ефективно надавати населенню гарантовані державою послуги, користуватися його довірою й повагою. Посилення значного фактору, який визначає кінцевий успіх кожної державної організації, є професіоналізм її працівників. Знання й використання ефективних технологій менеджменту дозволяє з найменшими затратами досягти поставлених цілей, що може бути визначено однією із найголовніших ознак професіоналізму. Саме професіоналізм діяльності є якісною характеристикою суб'єкта діяльності як представника конкретної професії, яка визначається мірою усвідомлення ним змісту і сучасних засобів вирішення професійних завдань, продуктивних способів їх здійснення.

Ефективність діяльності органу державного управління визначається багатьма складовими. Зокрема, вміння керівників та підлеглих організовувати свою працю, мотивація персоналу, створення корпоративної культури. Дуже важливо, щоб керівник, як ключова фігура в діяльності будь-якої організації, вмів раціонально організовувати роботу не тільки своїх підлеглих, але й особисту. У роботі, яка представлена до вашої уваги, розглядаються основні функції та роль керівника, основи теорії та практики досконалої організації праці керівників будь-якого рангу, які зайняті як на лінійних, так і на функціональних посадах.

Організаційно-управлінська діяльність керівника органу державного управління, на сьогодні, свідчить, що іноді їм бракує досвіду демократичного управління за умов ринкової економіки, проведення політичного аналізу й вироблення рішення. Особливо характерним у діяльності керівників органів державного управління є недостатня відповідальність за прийняті рішення, непрозорість вироблення рішень, недостатня координація дій підлеглих,

орієнтація скоріше на державні інтереси, ніж на інтереси громадян. Така ситуація досить часто зустрічається, коли керівники скаржаться на перевантаження, яке є наслідком накопичення різнопланових нагальних завдань, необхідність вирішувати одночасно безліч проблем. Відсутність знань та вмінь правильно обирати пріоритети, делегувати другорядні справи, залежність поведінки керівника від подій дня, відволікання на менш значущі завдання, невміння планувати свій час призводить до постійного його дефіциту та низької продуктивності праці. Керівники виграють від якості й компетентності підпорядкованого їм апарату органу державного управління. Тому працівники апарату повинні бути висококваліфікованими, а процедура відпрацювання і прийняття управлінського рішення на різних рівнях – належно витримуватися.

Якщо керівник планує щось змінити в своїй організації, в тому числі і організації такого виду як орган державного управління, максимальний ефект можливий не лише за рахунок реструктуризації, інновацій, зміни технологій, умінь, кваліфікації, а й за рахунок набутих ним цінностей та досвіду, організаційної поведінки. Тут важливо наскільки він пристосував організацію до зовнішніх умов, яка її готовність адаптуватися до потреб сьогодення, які внутрішні процеси зможуть їй допомогти, а які завдати шкоди. Існує переконання, що організаційна культура визначає не лише обличчя, а й фінансовий добробут органу державного управління, його імідж, який залежить від згуртованості співробітників та їх відданості справі, загальним інтересам державної інституції.

Виходячи з того, що керівник наділений владою над підлеглими, йому підвладна і їх доля. Навіть не кожному керівникові (хоча більшість управлінців вважають що вони психологи) відкриті механізми людських стосунків. Сучасний управлінець, незалежно від напрямку його професійної діяльності, мусить не лише теоретично, але й практично, орієнтуватися в питаннях загальної та прикладної культурології, соціальної психології, в процедурах прийняття державно-управлінських рішень, мати тонкий смак, почуття гармонії, стилю, бути ерудованим у плані знання організаційної та управлінської культури.

Таким чином, однією з причин недостатньої ефективності функціонування української держслужби є нерозуміння на всіх рівнях керівництва місця і ролі організаційної культури в системі управління організацією; впливу її керівника на формування корпоративної культури, яка в подальшому дозволяє підвищити ефективність діяльності державного управління. Доброзичливі стосунки серед підлеглих слід формувати саме керівнику, самі по собі вони виникнути не можуть, тому завжди необхідні особливі і специфічні заходи з боку керівника. Саме керівник організації повинен бути основним носієм внутрішніх цінностей організації, людиною, яка доносить прийняті в організації норми і правила до кожного працівника. Актуальність обраної теми, таким чином, обумовлюється окресленою специфікою посади керівника в органі державного управління та необхідністю визначення професійних і особистих якостей кандидатів, які претендують на заміщення керівних посад державної служби. І до сьогодні, в теоретичних розробках та практичній діяльності, недостатньо розкритими залишаються питання розробки інструментарію вдосконалення діяльності керівника в органах державної влади в Україні, перш за все відповідних інноваційних концептуальних моделей і підходів, зокрема до формування комплексних і професійних навчальних програм підготовки державних службовців, зокрема вищих керівних кадрів.

Мета магістерської роботи полягає у визначенні специфіки статусу керівника органу державної влади шляхом обґрунтування особливостей його управлінської діяльності.

Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- проаналізувати визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках;
- охарактеризувати особливості специфіки діяльності керівника та виділити його основні функції в системі багаторівневого державного управління;
- дослідити стилі та форми управлінської діяльності і визначити особливості їх прояву у взаємодії керівника і підлеглих в органі державної влади;

- надати пропозиції з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади.

Об’єкт дослідження – організація діяльності керівника органу державної влади.

Предметом дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення діяльності керівника органу державної влади в контексті реалізації його професійної компетентності та управлінського розвитку.

Виходячи зі здійсненого у магістерській роботі дослідження визначеного питання, сформульовані відповідні висновки і пропозиції, з яких *виносяться на захист*:

- сформульоване автором поняття “керівник органу державного управління”;
- визначення специфіки стилю керівника у взаємовідносинах з підлеглими у органах державного управління;
- положення, що загальними функціями керівників всіх рівнів в органі державного управління слід вважати прийняття управлінських рішень, організація виконання рішень, контроль та представництво

Теоретичною основою для написання магістерської роботи стали: теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених Бакуменка В.Д., Гурне Бернара, Воронька О.А., Карпенка О.В., Лугового В.І., Малого І.Й., Нижник Н.Р., Нікіфорова А.Є, Одінцової Г.С., Пашко Л.А., Протасової Н.Г., Тищенко О.П., Чиркіна В.Є., Шкатулли В.І., Якубовського О.П. та інших, а також нормативні акти України, зокрема, ті, що регулюють відносини в сфері державної служби та визначають статус керівника органу державної влади. Однак питання характеру праці та вимог до професійної компетенції керівника залишається малодослідженим.

Методи дослідження. Для з’ясування ролі статусу і функцій керівника органу державного управління, стилів його діяльності використовувалися

різноманітні наукові методи пізнання. Серед них: метод системного аналізу з метою співставлення різних теоретичних позицій щодо тлумачення посади “керівник органу державного управління” та “рівні керівництва”; структурно-функціональний з метою дослідження змісту стилів керівної діяльності, змісту головних функцій керівництва та з метою визначення переліку ділових і професійних якостей кандидатів, які претендують на заміщення керівних посад державної служби; порівняльний метод з метою визначення особливостей підбору на посади керівників у зарубіжних країнах, що дозволило сформулювати пропозиції щодо їх можливого нормативно-правового закріплення в Україні.

Основні положення магістерської роботи ґрунтуються також на аналізі актів законодавства України, які регулюють службові відносини і закріплюють статус керівника органу державного управління.

Теоретичне і практичне значення магістерської роботи полягає у можливості використання окремих її положень для подальших наукових досліджень слухачами, при підготовці контрольних і творчих робіт. Окремі пропозиції можуть бути використані НАДС при підготовці проектів актів законодавства, що регулюють питання прийняття на керівні посади державної служби. Незважаючи на актуальність проблеми вимог до професійної компетенції керівника, в науково-теоретичних джерелах з менеджменту, державного управління, психології вона ще не повністю не висвітлена. Причиною такого стану справ є, з одного боку, її неоднозначність та багаторівневість, а з другого – в складності моделей поведінки людини в сфері управління, які складно системно описати. Викладене є джерелом розбіжностей і невизначеності в роботах науковців з питань управління, навчально-методичних матеріалах, що в багатьох випадках впливає на ефективність керівництва. Зазначене свідчить про актуальність проблеми з’ясування характеру праці і вимог до праці керівника зокрема в нинішніх соціально-економічних умовах.

Апробація результатів дослідження. Деякі положення магістерського дослідження оприлюднені автором на науково-комунікативному заході, зокрема на науковій конференції:

Петькун С.А. Діяльність керівника органу державної влади: професійна компетентність та управлінський розвиток. Публічне управління та кібербезпека: теорія та практика зб. тез наук. доп.наук. практ. конф. (Київ, 15 вересня 2022 р.). [Електронне видання]. – Київ :«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2022. С.23-28.

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається із вступу, трьох розділів (які включають вісім підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

КЕРІВНИЦТВО ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

1.1 Керівник в організації: аналіз теоретичних підходів

У найбільш загальному плані керівники покликані вирішувати проблеми управління організацією, тобто здійснювати управлінські функції. Крім того, до загальних функцій діяльності керівника науковці відносять функції, що відображають сутність процесу управління: нормування, прогнозування, організація, координація, стимулювання, контроль, облік та аналіз [29, с. 5]. Зокрема, відповідно до чинного законодавства керівник організації самостійно вирішує питання господарської, фінансової, соціальної та інших видів діяльності (за винятком віднесених статутом до компетенції інших органів управління даної організації). Його повноваження є похідними від завдань та прав організації, яку він очолює.

У той же час можна зустрітися з точкою зору, що керівництво є неістотним для багатьох організаційних результатів. Судячи із ситуаційного підходу до розуміння керівництва, наголошується на існуванні важливіших для організаційної ефективності детермінант, ніж поведінка керівників. До них відносять три моменти:

по-перше, на прибуток та інші фактори успіху впливають чинники, на які керівник не має безпосереднього впливу;

по-друге, лише в деяких випадках керівники мають у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для впливу на інших. Повноваження керівника заохочувати чи карати людей обмежені стратегією, політикою організації або владою зовнішніх власників акцій;

по-третє, процес відбору, який проходять всі керівники, здійснюється в такий спосіб, що часто існує тенденція, що ті, хто посідає керівні посади багато в чому діють однаково. Тож вплив керівника на організацію обмежений [13, с. 368-369].

Загалом у наукових розробках здебільшого керівник розглядається як менеджер у системі управління взагалі і менше – у системі державного управління. Що стосується останніх, то слід відмітити, що в них, як правило, увага приділяється системі відносин між державою та владою й ролі в цьому вищого керівного складу органів державної влади; а також співвідношення “керівник – лідер” [22, с.463-464].

Схильність до лідерства вважається однією з основних рис керівника, тому що лише сильний лідер здатен сформувати, організувати і мобілізувати групу працівників, що може перетворитися на згуртовану і цілеспрямовану команду однодумців. Розглядаючи лідерство в найбільш загальному плані, його визначають як невід’ємний елемент громадянського суспільства, а точніше – спосіб організації влади у громадянському суспільстві. Лідер виконує регуляцію міжособистісних відносин у групі, а керівник – офіційних відносин групи якоїсь соціальної організації. Тобто функції діяльності лідера і керівника є схожими, але не тотожними, а отже, поняття “лідерство” та “керівництво” не є ідентичними [29, с.12]. При цьому підкреслюється, що керівнику як лідеру колективу, слід віддати усі права щодо системного та цілісного забезпечення спільної діяльності колективу.

Сьогодні розгляд діяльності керівника здебільшого пов’язується з поняттям “менеджер” і навіть проводяться аналогії між керівниками державних органів влади та класичними менеджерами, а діяльність органів державної влади порівнюється з класичними організаціями менеджерського типу. Відомі американські фахівці Т. Пітерс і Р. Уотермен запропонували розглядати організацію як модель-систему “7S”, що утворюється єдністю та взаємодією семи основних підсистем: підсистеми загальних ціннісних настанов (shared values), стратегії (strategy), структури (structure), підсистеми кадрів (staff), підсистеми і процедур управління (systems), сукупності придбаних навичок та вмінь (skills), стилю управління (style) [22, с. 45]. У цій моделі фактично всі підсистеми впливають на ефективність вирішення кадрових проблем. Трансформуючи цю модель на державу, що має всі ознаки організації, можна

зробити висновок, що актуальність розвитку кадрової політики, насамперед, обумовлена тим, що вона відіграє ключову роль у формуванні державної політики в цілому.

Менеджмент в державному управлінні не можна порівнювати з державним управлінням в цілому. Ядро менеджменту – це більш вузька сфера діяльності, яка відноситься, як правило, до управління в середині колективу, органу, установи, хоча і орієнтована перш за все на вирішення зовнішніх задач, створення в колективі найкращих умов для цього.

Діяльність державного менеджера виходить за межі застосування лише державних методів. Вона передбачає мистецтво керівництва, вміння спілкуватися з людьми, наявність адміністративних навичок та ін. Менеджер діє в певному середовищі, оточені. Врахування ним факторів зовнішнього середовища має велике значення для результативності менеджменту. Вони не підлягають контролю з боку менеджера і найбільш вдала організація справи може не справдитися через негативний вплив неконтрольованих факторів. Серед останніх розрізняють фактори прямого і непрямого впливу. До факторів прямого впливу відноситься, перш за все, правова основа управлінської діяльності. До факторів непрямого впливу відносяться економічне оточення, соціально-культурне оточення та міжнародне оточення.

Процес менеджменту підлягає впливу не лише зовнішніх факторів, але й тих факторів, які діють всередині державного органу, організації, настрою самої посадової особи. Внутрішні фактори – це мета організації, її характер, управлінська структура, ділова культура, ресурси, технологія. Мета організації – основний визначальний внутрішній фактор. Характер організації багато в чому обумовлює форми, методи, стиль керівництва менеджера.

Серед інших досліджень ролі керівника в організації, слід відзначити наукові розробки що стосуються особистісних, психологічних якостей керівника, які є чи не найбільш численними. Тут доцільно виділити, перш за все, психологічний аспект діяльності керівника, який розглядається із застосуванням різних підходів: підхід на основі оцінки типових якостей успішного керівника

(В.Шепель, О.Горлов, О.Журавльов, О.Китов); конкурентний підхід, що припускає наявність у керівника особливих якостей (Е.Чугунова, Е.Молл); парціальний підхід, що передбачає необхідність корекції особистісних способів орієнтації керівника у складному організаційному середовищі (А.Омарів); інженерно-психологічний підхід, що розглядає керівника як особистість, що приймає рішення (Б.Ломов, А.Галактіонов, Г.Зараковський, А.Крилов, А.Філіпов); рефлексивно-ціннісний підхід, що вивчає формування рефлексивно-ціннісної концепції особистості керівника (Ю.Красовський, С.Білозьоров, В.Шпаків) [цит. за 13, с. 376].

Загалом слід відмітити, що значна кількість сучасних науковців дотримується думки, що без вивчення психологічних якостей особистості, уміння їх правильно контролювати та коригувати, неможливо досягти результату не лише в діяльності керівника, але й у будь-якій діяльності [22, с. 463-464]. Особливо слід відзначити роботи, у яких досліджуються проблеми виникнення конфліктів між керівником і підлеглими та механізми їх усунення [18, с. 166-167]. Однією з причин професійного конфлікту, на думку цих науковців, слід вважати надмірний контроль керівника над своїми підлеглими в державній установі. Найбільш ефективним механізмом розв'язання конфліктів є шлях переговорів та переконання. Для того щоб управління людськими ресурсами було ефективним і працювало на результат діяльності організації, необхідно вирішити ряд конкретних проблем, головною серед яких є формування відповідної кадрової культури організації та керівників як важливий компонент управлінської культури.

У наукових розробках значна увага приділяється і такому психологічному моменту діяльності керівника як проблема самооцінки – адже перш ніж оцінювати своїх підлеглих, керівник повинен володіти методикою власної оцінки, що впливає на самосвідомість керівника, сприяє активізації самовиховання та саморозвитку, дозволяє більш цілеспрямовано коригувати особисті якості. Вважається, що самовдосконалення керівника забезпечує його більшу компетентність, а високий потенціал забезпечує більші можливості для

здолання труднощів, кризових та катастрофічних ситуацій. Самооцінка виступає складовою всього стилю роботи керівника, його особистісно-професійних характеристик [19, с. 159]. Ці характеристики можуть бути змодельовані у три блоки якостей керівника. Перший блок – загальні якості: високий інтелект, фундаментальні знання, достатній досвід. Другий блок – конкретні якості: ідейно-моральні, науково-професійні організаторські, психофізичні, психопедагогічні. Третій блок – специфічні особистісно-ділові якості [29, с. 8-9].

В інших дослідженнях акцентується увага на етико-психологічних особливостях керівника, оскільки етичні норми в роботі керівника дозволяють досягти кращих результатів у роботі організації. У цих розробках підкреслюється, що: 1) керівник повинен користуватися, перш за все, повагою підлеглих; 2) керівник повинен відповідати трьом вимогам: професіоналізм, компетентність, вміння заслужити довіру; 3) прояви байдужості й свавілля стосовно правомірних дій і вимог громадян, упередженості у вирішенні службових справ, прояви прихильності та надання переваг окремим фізичним і юридичним особам є неприпустимими на державній службі [29, с. 9].

Теоретичні підходи науки державного управління до формування портрету якостей керівника ми знаходимо у дослідженнях Н.Нижник, С.Мосова, М.Задорожної [15, с. 151-158].

Достатньо досліджуваною є і проблема вдосконалення діяльності керівника. Пошуки науковців щодо цієї проблеми можна розподілити таким чином: дослідження еволюційного розвитку формування особистості керівника [7, с. 15]; розгляд діяльності керівника в економічному, адміністративному, організаційно-правовому аспектах; психологічні та моральні складові діяльності, а також етичні норми його поведінки [7, с. 15]. Загалом же у наукових розробках, здебільшого керівник розглядається як менеджер у системі управління взагалі і менше – у системі державного управління.

Статус керівника дозволяє гнучко й оперативно здійснювати розпорядницькі, організаційні та контрольні функції, направляти роботу керованого колективу і колективу в цілому, офіційно представляти організацію

назовні. Відповідність статусу і потрібний для цього “набір” якостей керівника сприяє ефективності управління на рівні організації. І тому визначення статусу в законах, підзаконних актах та інших актах (положеннях, посадових інструкціях) має першорядне значення.

Для керівника є важливим глибоке засвоєння всіх елементів свого статусу та правильна їх реалізація. Крім загальних актів керівник повинен добре знати спеціальні нормативні акти: положення про очолюваний ним орган державного управління чи структурний підрозділ; галузеві і локальні правила внутрішнього розпорядку; посадові інструкції своїх заступників та керівників підрозділів, інших працівників; рішення колегії інші нормативні документи з питань діяльності органу державного управління. Вивчення загальних і спеціальних нормативних актів дозволяє глибоко засвоїти основні повноваження і відповідальність керівника. В Україні, найбільш загально ці вимоги передбачені у Типових професійних кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців, затверджених наказом Головного управління державної служби України № 65 від 1 вересня 1999 року [3]. Відповідно до них, керівник органів державної влади, державних організацій та установ повинен:

- дотримуватися законодавства та принципів державної служби;
- стверджувати принцип соціальної справедливості, духовні, моральні та суспільні цінності;
- не допускати порушень прав і свобод людини й громадянина;
- забезпечувати ефективність роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;
- постійно вдосконалювати організацію своєї роботи й підвищення професійної кваліфікації;
- дотримуватися встановленого порядку здійснення повноважень посадовими особами; чесно і сумлінно ставитися до виконання службових обов'язків; безпосередньо виконувати покладені на нього службові обов'язки, своєчасно й точно виконувати рішення державних органів чи посадових осіб, розпоряджень і вказівок вищестоящих керівників;

- не зловживати владою або посадовим становищем, не перевищувати владу або посадові повноваження, не скоювати посадові злочини, що вчиняються для задоволення корисливих чи інших особистих інтересів або інтересів інших осіб;

- не здійснювати неправомірне втручання з використанням посадового становища в діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкоджання виконанню ними своїх повноважень чи домагання прийняття неправомірного рішення. У залежності від рівня посади керівника в ієрархічній структурі органу державного управління кожна з цих функцій має свою специфіку, обсяг, межі реалізації, затрати часу на її виконання тощо.

Жоден з нормативних документів щодо функціонування державної служби не дає чіткого визначення поняття “керівник”, однак він має володіти всією сукупністю повноважень, прав та обов’язків відповідного органу державного управління чи його структурного підрозділу й зобов’язаний використовувати їх для виконання своїх функціональних завдань, а також на високому рівні володіти фаховими знаннями та навичками.

1.2. Рівні керівництва та роль керівника в органі державної влади

Керівництво – це здатність усвідомлювати потенціал інших людей, а також спланувати навички, знання та вміння підлеглих та наперед визначати результати. Ця здатність реалізується шляхом акцентування уваги підлеглих на засоби задоволення їх потреб та поєднання цих потреб з цілями, що поставлені перед організацією. Керівництво – це те, що керівник робить, а не те, яким він є. Тому не дивно, що у випадках, коли ті, хто має можливість застосовувати мистецтво чи науку керівництва у своєму власному житті, швидше досягають успіху.

На думку науковців, “сучасний керівник має бути чутливішим, мати кращі навички та глибше розуміння процесів, ніж його попередники. Керівник минулого мусив втриматися на посаді в умовах жорсткої та непохитної

бюрократії і витрачав більше часу на те, щоб захищатись від неї, аніж керувати. Сучасний керівник стикається з проблемою відсутності достатньо обізнаних та потенційно незамінних людей, які б не пропускали помилок тих, хто перебуває на керівних посадах” [19, с. 160-161]. Державне управління реалізується в межах інституту державної служби, яка є інтегруючим фактором, регулятором соціальних відносин, що здатний мобілізувати власні ресурси для досягнення колективних цілей, спільних інтересів.

Для ефективного виконання своїх службових обов’язків, діяльність керівника повинна базуватися на проходженні державної служби від керівника нижчого рівня до вищого, не минаючи середні. Просуванню за такою схемою, перш за все, сприяють такі фактори: особисте бажання, уміння працювати з людьми та готовність ризикувати й брати за це на себе відповідальність. Крім того, необхідно набути значний досвід керівної роботи й вміння виконувати різні функції, бути спроможним генерувати більше ідей порівняно з колегами, уміння за необхідності легко міняти стиль керівництва [36, с. 381].

Розглядаючи зарубіжний досвід організації державної служби, доцільно зазначити, що в США, наприклад, службовці 15-18-ї категорій є вищим керівним складом державних закладів. До їх обов’язків входить планування та керівництво спеціалізованими програмами надзвичайної складності та відповідальності. Загальне число таких службовців незначне – 2,35%. У США існує також патронажна система, коли призначаються на адміністративні посади за політичні заслуги. У Великобританії групу старших політиків і адміністративних керівників складають чиновники адміністративного класу в ранзі помічника заступника постійного секретаря. Ці особи становлять вищу групу державних службовців. Вони несуть відповідальність безпосередньо перед міністром за керівництво у своїй сфері адміністративно-державного управління. Друга група – адміністративна, що вирішує питання координації та функціонування діяльності держапарату [18, с. 164].

Загалом ступінь відповідності напрямів, змісту та результатів управлінської діяльності органів і посадових осіб певним параметрам визначені

правовим статусом органу та державних посад. Функції та діяльність керівників в органах державної влади відзначаються своєю специфікою. Перш за все, вона полягає в тому, що особливо складні й важливі функції виконують саме керівні кадри, які залишаються реальними носіями державної, економічної та політичної влади, вони визначають технології, стиль усієї управлінської та інших форм трудової діяльності. Керівник органу державного управління забезпечує права органу, поєднуючи і виражаючи інтереси держави, суспільства і працівників даного колективу, здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами.

У загальному плані від діяльності керівника, від якості виконання ними своїх функцій залежить загалом ефективність управління державою. Виходячи з цього головна роль в діяльності керівника пов'язується з організаційним аспектом управління, що вимагає функціональної спеціалізації та раціональності, виокремлення керівного ядра й постійно діючого апарату професіоналів, які концентрують у своїх руках виконавчо-розпорядчі повноваження та засоби ініціювання політичних рішень у процесі державного управління. Для підвищення ефективності управління, правильного розподілу функцій і повноважень між керівниками існує їх умовний поділ на керівників вищого, середнього і нижчого рівнів управління. Жодним нормативним документом такого поділу не проведено, тому дослідники намагаються, найбільш ретельно проаналізувавши функції діяльності керівника, дати власний розподіл керівників за рівнями управління.

Функції і зміст діяльності керівників залежать від їх місця в ієрархії системи державного управління. Як відмічалось раніше, за рівнем владних повноважень у сучасній теорії управління виділяють три типи керівників – вищого, середнього та нижчого рівнів, що визначає і відмінність у професійній діяльності, яку вони виконують – стратегічна, координаційна та оперативна. На сьогодні чіткої класифікації керівників в органах державного управління за рівнями керівництва не існує, тому, враховуючи підхід Шкатулли В.І. [36, с. 369-

370], він пропонував розподілити керівників у структурах державного управління таким чином (табл.1.1) .

Таблиця 1.1

Ієрархія управління

Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня (міністерства, департаменти, комітети, фонди тощо)	Керівники нижчого рівня
Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр України, Віце-прем'єр-міністри України, Міністр Кабінету Міністрів та його заступники, Міністри та керівники інших ЦОВВ та заступники, Голови облдержадміністрацій	заступники голів облдержадміністрацій, голови райдержадміністрацій та їх заступники, начальники департаментів та їх заступники, начальники головних управлінь та їх заступники у вищому та центральному органах державного управління	Начальник управління, начальник відділу, начальник сектору

Керівники нижчого рівня управління, або так звані оперативні працівники, створюють найбільш численну категорію. Вони здійснюють контроль за виконанням поточних завдань і не несуть значної відповідальності. Їх діяльність є досить різноманітною, характеризується частими переходами від одного виду до іншого. У великій організації, якими є органи державного управління, може бути і декілька рівнів керівного середнього рівня. Частіше їх два: верхній і нижній. До цих посад відносяться: заступники голів облдержадміністрацій, голови райдержадміністрацій та їх заступники, начальники департаментів та їх заступники, начальники головних управлінь та їх заступники у вищому та центральному органах державного управління.. Таким чином, керівники даного рівня очолюють великі підрозділи органу державного управління.

Керівники середньої ланки, як правило, виконують наступні функції:

- 1) виконують роботу керівника вищого рівня, якщо даній посаді передані відповідні повноваження;
- 2) приймають рішення стосовно роботи свого підрозділу;
- 3) виявляють проблеми, виносять їх на обговорення;

- 4) організовують розробку пропозицій щодо покращення роботи;
- 5) готують інформацію для вищестоящого керівництва та для своїх підлеглих;
- 6) доводять рішення керівництва до своїх підлеглих, реалізують їх.

Таким чином, керівники середнього рівня управління контролюють діяльність керівників нижчого рівня і передають оброблену інформацію для керівників вищого рівня. На них покладена найбільша частина відповідальності.

Керівники цього рівня характеризуються тим, що вони найчастіше підлягають перестановці, а їх посади найчастіше скорочуються, видозмінюються. Великий проміжок їх робочого часу проходить в переговорах з іншими керівниками.

Керівники вищого рівня – самий малочисельний прошарок керівників порівняно з іншими рівнями. В організації керівників вищого рівня всього декілька чоловік. Загальними для всіх керівників вищої ланки являються наступні функції: 1) приймають доленосні рішення; 2) виконують значний обсяг роботи у високому темпі; 3) постійно перебувають під впливом проблем і на роботі й вдома.

В Україні, керівники вищого рівня управління складають найменш численну категорію. Загальна їх функція полягає в розробці та реалізації стратегії організації, прийнятті управлінських рішень, а робота має характер розумової діяльності і є найбільш відповідальною через її великий обсяг і напружений темп діяльності.

Як правило, переважно керівники вищого рівня замикають на собі вирішення більшості принципових питань, даючи керівникам нижчих рівнів можливість виявити ініціативу лише в чітко окреслених межах. Але сьогодення ситуація вимагає від керівників здатності самостійно вирішувати переважну більшість питань. Для цього необхідно поступово проходити етапи становлення від нижчого до вищого рівня управління, що дає можливість керівнику виробити методику спілкування в колективі і покращити навички управління колективом, засвоюючи специфічні методики, що застосовуються на кожному з етапів.

Керівники різних структурних підрозділів виконують подвійну роль, тобто одночасно входять до двох сусідніх рівнів ієрархії управління, один з яких включає їх як підлеглих, а інший – як безпосередніх керівників, тобто, з одного боку, вони виступають керівниками, які віддають накази для керівників нижчого рівня чи безпосередньо підлеглим, а з іншого – самі є підлеглими для керівників вищого рівня. Така структура управлінських рівнів характеризує спосіб організації системи управління і дозволяє простежити організаційні відносини і взаємозв'язок між частинами системи управління та взаємини частин із системою управління в цілому.

Загальна схема управління організацією наведена Шкатуллою В.І. на рис.1.1., з якої зрозуміло, що одні й ті самі групи елементів одночасно виступають як система, підсистема, окремий елемент, а також одночасно як керівна та керована структури [36, с. 382].

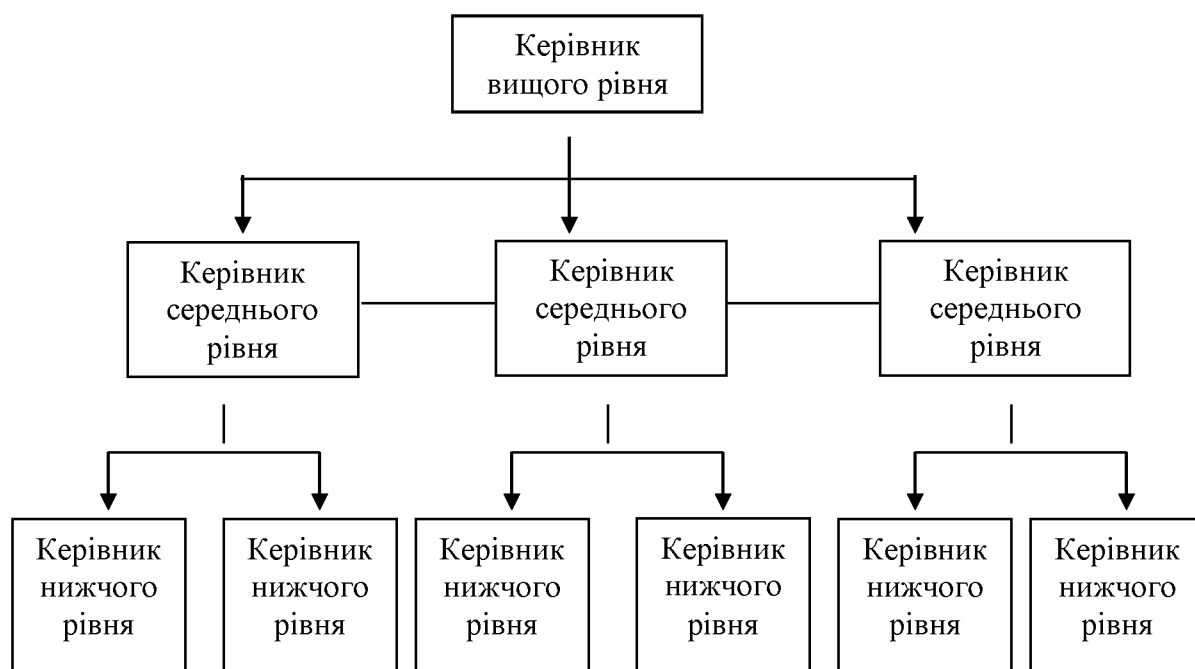


Рис. 1.1. Загальна схема управління організацією

Суть такої організації управління виявляється в тому, що на кожному рівні ієрархії виникають властивості, які не можуть бути виведені як сума властивостей елементів цього рівня.

Систему державного управління України характеризує так звана “вертикаль влади”, яка утворюється в результаті вертикальних зв’язків, що з’єднують різні

рівні ієрархічних організацій. У системі влади існує зворотний зв'язок між кількістю елементів цієї системи і можливостями їхньої координації: чим більша кількість самостійних підрозділів, тим важче перебігають процеси координації їх діяльності. Взаємодія між підрозділами одного рівня отримала назву “горизонтальна структура” [20, с. 453].

Взаємодія між керівниками однорівневих структур набуває більшої ефективності в міру скорочення кількості працівників і збільшення розмірів підрозділів. Зміна керівником рівня управління на більш високий приводить до розширення професійного кругозору, зростання повноважень і відповідальності, збільшення обсягу робіт з координації діяльності підлеглих підрозділів, розширенню сфери функціональної діяльності, збільшенню можливостей для морального і матеріального заохочення підлеглих. Перехід на нижчестоящі рівні сприяє поглибленню професійної спеціалізації, збільшенню достовірності й оперативності одержуваної інформації, зростанню реальних можливостей для своєчасного вирішення конкретних управлінських завдань.

Чим масштабнішим є орган державного управління, тим, тим більша кількість рівнів управління в його структурі. У невеликих органах державного управління діють звичайно дво-трирівневі структури, у середніх – п'яти-шестирівневі, у великих – число рівнів ієрархії управління досягає 10-12. Загалом, у практиці управління вибір структури організації, і це правило повинно використовуватися керівниками органу державного управління, залежить від її цілей і, якщо дані цілі змінюються, то доцільно сформувати таку структуру, яка найбільше відповідатиме досягненню поставленої головної мети.

Право керівників управляти діяльністю підпорядкованих їм керівників та працівників здійснюється в різних формах – шляхом встановлення завдань та виділення необхідних для їх виконання ресурсів, делегування повноважень, просування по службі, морального та матеріального заохочення працівників тощо.

Відповідно до зазначених груп структурних підрозділів у системі управління між керівниками встановлюються зв'язки *вертикальні*, тобто

“розпорядження – підпорядкування”, коли одні з них мають право давати вказівки, а інші зобов’язані їх виконувати; та *горизонтальні*, тобто “супідрядність”, які встановлюються між рівноправними керівниками. Найбільш розповсюдженими різновидами зв’язків горизонтального типу є розгляд проблем, розробка й оцінка альтернатив рішення (колегіальний розгляд); підтвердження правильності варіантів рішень, пропонованих іншими підрозділами (узгодження); згода з пропонованими змінами існуючих структур і процесів управління (візування); спільна участь у розробці проектів і варіантів рішень (співвиконання) тощо.

Головну роль у діяльності керівника в разі вертикального управління відіграє інформація. Основними вимогами до управлінської інформації є повнота, якість, цінність, корисність, достовірність, точність, актуальність, стислість, оперативність, доступність. У правдивому інформуванні керівника полягає культура службовця. Чим більш достовірною інформацією надходить до керівника, тим більше шансів, що структурний підрозділ успішно виконає покладені на нього завдання. Тому інформація повинна бути, по-перше, достовірною; по-друге, цілеспрямованою, для того, щоб керівники одержували не всю наявну інформацію, а тільки ту її частину, яка необхідна їм для оцінки ситуації й підготовки варіантів управлінських рішень; по-третє, повною і своєчасною, бо інформація втрачає свою цінність через несвоєчасне її подання, приводячи до марної втрати часу, сил і засобів на її передачу і переробку; по-четверте, обов’язково агрегованою з урахуванням її споживача – чим вище рівень ієрархії управління, на якому знаходяться керівники, тим більшим повинен бути ступінь агрегування інформації, що надходить до них. Дотримання цих вимог дає змогу досягти керівникам високого професійного рівня і оперативності в прийнятті ними управлінських рішень. Крім того, щоб керувати, необхідно не тільки добре орієнтуватися в самій діяльності, а й застосовувати на практиці принципи управління людьми.

Зазвичай керівника характеризують по його ролі в організації. В соціології роль визначається як поведінка, яка очікується від людини, що займає певне положення і має певний статус.

Відомий вчений Г. Мінцерберг виділив найбільш важливі управлінські ролі керівника [цит. за 36, с. 368].

1. Головний керівник – виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру.

2. Лідер – організовує набір, підготовку робітників, мотивує їх.

3. З'єднувальна ланка – забезпечує розвиток зовнішніх контактів організації і забезпечує взаємодію з джерелом інформації.

4. Той, хто отримує інформацію – організовує канали отримання необхідної для організації інформації і опрацьовує інформацію.

5. Розповсюджувач інформації – передає інформацію членам організації.

6. Представник – передає інформацію зовнішнім партнерам, іншим організаціям – про свою організацію: про плани, про політику, про свою діяльність, про результати роботи.

7. Підприємець – шукає шляхи розвитку організації, нові сфери діяльності, запускає нові проекти, тобто роботу в нових напрямках.

8. Той, хто усуває порушення – відповідає за корегування поведінки членів організації: сприяє виявленню порушень, проводить їх аналіз, корегує діяльність членів організації.

9. Той, хто розподіляє ресурси – організує розподіл всіх матеріальних і фінансових засобів.

10. Той, хто веде переговори – очолює всі переговори і відповідає за їх проведення.

11. Той, хто розподіляє трудові ресурси, трудові ролі.

12. Керівник-підприємець – в умовах нестійкого, постійно змінюючого середовища керівник вимушений діяти як підприємець. Основними принципами підприємницької орієнтації можна назвати зміни і удосконалювання. Така орієнтація притаманна керівникам всіх рівнів: нижчого, середнього, вищого. На

перших двох рівнях керівництва діяльність в межах цієї ролі проявляється в наступному:

- а) пошук можливостей удосконалення роботи;
- б) підвищення ефективності діяльності організації.

Перераховані ролі дозволяють відділу персоналу скорегувати свою політику при підборі керівників та при оцінці їх діяльності, і їх ділять на три групи: міжособистісні, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень.

Кожен керівник, незалежно від рівня керівництва, має певну владу – він наділений формальним правом віддавати розпорядження і вимагати їх виконання, планувати та коригувати діяльність і поведінку підлеглих, а також визначати засоби контролю й санкції. В органах державного управління владні повноваження, засоби контролю і підпорядкованість визначені відповідно до нормативних документів, де також визначаються сфера контролю, межі компетенції, санкції за невиконання наказів та правила, що регламентують діяльність керівника. Така специфіка діяльності керівника будь-якого рівня управління є універсальною, тобто чітко визначеною нормативними документами.

Керівник органу державного управління повинен бути лідером, використовувати інноваційний підхід у діяльності й поєднувати все це з високою спрямованістю на людей, тобто поєднувати якості лідера та менеджера.

Інноваційні технології в діяльності керівника потрібно враховувати при розподілі повноважень та делегуванні їх від керівника до підлеглого. Виходячи з цього, керівник повинен вміти декомпонувати абстрактне поняття, яке зветься загальним завданням, на безліч дрібних, зрозумілих для реалізації конкретними виконавцями. Чим більше керівник делегує повноважень, тим вищий його рівень, і це сприяє: звільненню керівника (вищестоящої інстанції) від невластивих повноважень, підвищенню дієздатності підлеглих та гнучкості всього органу управління. Новітні технології в діяльності керівника можуть ефективно використовуватися в процесі прийняття управлінських рішень.

Різноманітні інноваційні технології повинні використовуватися керівником і при плануванні своєї службової кар'єри. Серед найбільш вагомих визначають: професійну діагностику керівника – систему процедур виявлення особистісних та ділових характеристик, спеціальних знань та вмінь керівника; побудову службової кар'єри по стадіях, коли організація послідовно просуває свого співробітника; стадію кар'єри, у тому числі окремі стадії, через які люди проходять протягом своєї кар'єри (початкова стадія роботи, стадія стабільної роботи і пенсія). Як предмет оцінки при цьому виступають: ділові та особисті якості керівників, характеристика їх поведінки в різних ситуаціях, якість виконання управлінських функцій, характеристика методів управління, показники результатів організаційної діяльності, успішність установа та досягнення керівником цілей управління конкретними колективами. Існує також комплексна оцінка, зміст якої включає різні комбінації із названих [18, с. 359-360].

Для того, щоб організація могла функціонувати й існувати далі, від керівника вимагаються три речі: підтримання організаційного зв'язку; забезпечення здійснення індивідами основних видів діяльності; формування призначення та мети. Керівникові майбутнього доведеться бути координаторами та каталізаторами. Особлива увага при вивченні діяльності керівника як менеджера приділяється проблемам ролі жінки-управлінця, яка, як свідчать проаналізовані сучасними вітчизняними та зарубіжними дослідниками управлінські ситуації, спроможна на жорсткі управлінські технології, але в м'якій пластичності [36, с. 20].

Тому можна сказати, що засобами для вирішення всіх питань ефективного керівництва є влада і вплив. Якщо керівник не має влади, щоб впливати на вищевказаних працівників, він не зможе ефективно керувати колективом. Отже, мета керівника і його роль в органі державного управління полягає в здійсненні впливу на структурні групи чи окремих підлеглих таким чином, щоб вони здійснювали діяльність у напрямку досягнення мети, поставленої перед органом державного управління.

1.3. Специфіка підготовки та підбору керівників органів державної влади

Ефективне функціонування держави, її економічний та соціальний розвиток неможливі без високопрофесійного, державного персоналу, нового типу апарату, спроможного приймати ефективні державні рішення та забезпечувати успіх радикальних соціально-економічних та політичних перетворень. Кадрове забезпечення як необхідна умова здійснення державного управління є складною та комплексною технологією наповнення керівним персоналом системи органів державного управління. Структурними елементами технології кадрового забезпечення виступають прогноз та планування потреб апарату державних органів у кадрах; добір, прийом та просування по службі; створення кадрового резерву; стажування; формування професіоналізму та компетентності; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації [18, с. 6].

Необхідною складовою добору кадрів є застосування різних оцінюючих процедур та методик, які допомагають добирати в органи державного управління талановитих працівників, а також просувати по службі найбільш підготовлених працівників. Кадровий резерв формується із складу державних службовців, а також фахівців підприємств, установ та організацій, які набули відповідних знань під час навчання і які мають досвід організаційної роботи. Кадровий резерв має відповідати потребі органів державної влади в певних керівниках, його структура та чисельність безпосередньо залежить від схеми посад, плинності персоналу, умов розвитку органу державного управління чи організації.

Кадрове забезпечення державного управління вимагає належного осмислення проблеми професіоналізації сфери державного управління, відповідно до цього, підвищення рівня професіоналізму та компетентності державної служби. Професіоналізація є цілісним теоретичним фундаментом кадрового забезпечення державного управління і включає професійний розвиток, професійний досвід та професійний відбір. Вона передбачає

співвідношення можливостей з вимогами, які пред'являються до конкретної форми діяльності, та опредмечення власного професійного досвіду, коли відбувається реалізація індивідуального досвіду в сфері практики.

Нині реформування державної служби відповідно до Концепції адаптації інституту державної служби до європейських стандартів має на меті приведення її структури у відповідність до європейських стандартів, де головне місце належить керівнику, який відповідав би високим вимогам державного управління загалом, мав необхідні навички та досвід роботи. При цьому жоден із програмних документів щодо державної служби не дає чіткого визначення поняття “керівник” у цій системі. У законодавстві чітко не виділяють керівника і не визначають його повноваження, які були б спільними і об'єднували всіх керівників відповідно вищого, середнього та нижчого рівнів управління.

Ще в межах класичного підходу до дослідження проблем побудови організаційних структур управління була зроблена спроба створити модель ідеальної бюрократичної організації (сучасну систему організації державної влади також можна вважати певною мірою класичною бюрократичною організацією). Деякі елементи класичного підходу сучасна система управління використовує, регламентуючи діяльність державних службовців, зокрема керівників органів державної влади, нормативно-правовими документами, посадовими інструкціями тощо.

На мою думку, при визначенні проблем удосконалення діяльності керівника, перш за все, слід виходити з його суспільного призначення, сутності необхідних професіональних знань та навичок, умов, в яких він має виконувати свої функціональні обов'язки, а також управлінських технологій, які є у його розпорядженні.

Управління – необхідний вид діяльності, яке здійснюють керівники. Роль керівника в діяльності органів державного управління та різних організаціях загальновизнана. Від його діяльності залежить фактично все і саме тому проблема підбору керівників має таке велике та серйозне значення. Ідеальний термін, на протязі якого керівник може працювати на одному місці з

максимальною віддачею, складає 3-5 років. Підбір керівників та їх заміна завжди несуть в собі багато несподіванок. Період заміни керівника в залежності від рівня його професійних здібностей може тривати 1-2 роки. Чим вищий ранг нового керівника, тим більше змін пройде в організації. Із цього правила, звичайно ж, бувають виключення. Оцінюючи ефективність заміни керівників, статистика свідчить про те, що третина всіх призначених на нову посаду керівників зазнають невдач в перший рік своєї роботи.

Підбір кандидатів на посади керівників відбувається в трьох випадках: а) для заміни працюючого; б) на вакантну посаду; в) на нову посаду.

Послідовність пошуку кандидата, на думку Шкатулли В., полягає у визначенні необхідного профілю кандидата; уточненні особливостей умов праці, а на їх основі типе керівника; зверненні до зовнішнього або внутрішнього ринку праці; виборі кандидата; попередня характеристика (аналіз біографії, аналіз особистих документів, аналіз кваліфікації, контакти по телефону, групування кандидатів); тестуванні кандидата; співбесіда з кандидатом (уточнення професійної підготовки, складання психологічного портрету; аналізу відгуків про кандидата; визначенні сумісності кандидата з підлеглими, керівниками інших структурних підрозділів; з'ясуванні особистих цілей, цінностей кандидата; укладанні договору з випробувальним терміном [36, с.391-392].

При цьому при відборі кандидатів на посади керівників у зарубіжних організаціях (в тому числі і органах державного управління) звертається увага на наявність у них наступних навичок [13, с.368-370].

Навичка 1. Бути активним. Ця навичка означає не просто ініціативу, а відповідальність за своє життя. Високоактивні люди визнають, що відповідальність означає можливість вибирати. Здійснюючи вибір, люди спираються на свої цінності і не нарікають на обставини.

Навичка 2. Здатність бачити результат роботи на її початку. Ця навичка передбачає створення в уяві картини того, чого людина хоче досягти. Для того, щоб уміти, бачити результат роботи на її початку, необхідне чітке розуміння

мети й планів та усвідомлення цінностей та принципів, якими людина керуватиметься.

Навичка 3. Починати з найголовнішого. Ця навичка вимагає від людини, замість зосередження на тому, що треба зробити, навчитися управляти часом і подіями, зіставляючи їх зі своєю метою і керуючи собою. Важливі речі сприяють досягненню мети, а термінові повинні виконуватися швидко. Вміння починати з найголовнішого передбачає, що досягнення результатів забезпечується шляхом зосередження уваги на управлінні стосунками, а не лише діяльністю.

Навичка 4. Вважати “твоя перемога – моя перемога”. Прагнення спільної перемоги передбачає розуміння, що для успіху організації необхідне співробітництво між людьми. Коли люди це розуміють, вони віддають свої зусилля колективній роботі таким чином, щоб забезпечити взаємний успіх і можливість кожному стати переможцем. Навичка вважати “твоя перемога – моя перемога” означає рішення, які приймаються в команді, взаємно задовольняють її членів і сприймаються як обов’язкові.

Навичка 5. Спершу намагатися зрозуміти, а потім шукати розуміння. Більшість людей слухають не з наміром зрозуміти, а з наміром відповісти. Вони або говорять, або готуються говорити, фільтруючи все, що чують, через власне сприйняття. Щоб слухати з наміром зрозуміти, люди повинні не виступати як суддя, а розвивати в собі співпереживання ситуації, в якій опинилась інша людина. Коли обидві сторони цілком розуміють одна одну, вони можуть знайти спільну мову.

Навичка 6. Діяти спільно (синергічно). Коли двоє чи більше людей працюють разом, намагаючись зрозуміти якесь явище, вони досягають синергізму. Синергізм виникає тоді, коли люди створюють нові альтернативи та рішення. Найкращі шанси досягти синергізму тоді, коли люди мають різні погляди на ті самі явища, тобто відмінності відкривають можливості. Зв’язки розкриваються не через розбіжності, а через те, що люди не бачать їхньої цінності і не можуть скористатися перевагами відмінностей. Синергізм створюють люди, які навчилися вважати “твоя перемога – моя перемога” і які

слухають із готовністю зрозуміти іншу людину. Інакше кажучи, ця навичка безпосередньо спирається на дві попередні.

Навичка 7. Гострити лезо. Сьома навичка інтегрує всі попередні. По суті, це процес оновлення, який включає в себе фізичний, ментальний та соціальний аспекти життя людини. Людям необхідно постійно оновлювати себе, щоб підтримувати високий рівень працездатності.

Водночас, дотримання загальної схеми пошуку кандидатів як і вимог до їх навичок в системі державної служби має свої особливості.

За загальноприйнятим підходом вимоги до кандидатів на посади керівників у органі державного управління, передбачені відповідними кваліфікаційними характеристиками посад. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців розглядає структуру таких характеристик незалежно від рівня ієрархії посад за схемою: завдання, обов'язки та повноваження; права; необхідні знання; кваліфікаційні вимоги. Якщо в межах аналізу характеристик під час визначення завдань, обов'язків та повноважень досить чітко можна відстежити їх відмінність для керівників і спеціалістів (хоча для головного спеціаліста як одне із завдань визначено “методичне керівництво одним з напрямів роботи підрозділу”), то узагальнені вимоги до знань зводять нанівець відмінності між керівником і підлеглим. Невизначеність або недостатня визначеність відмінностей між керівником і спеціалістом (підлеглим) не дають можливості на підставі аналізу професійно-кваліфікаційних характеристик чітко сформулювати загальні вимоги до керівника, а відповідно і розробити заходи щодо вдосконалення їх роботи. Ситуація ускладнюється відсутністю вимог щодо вмінь, які є одночасно й складовою характеристики посадової особи, й орієнтиром для вдосконалення її професіоналізму за посадою.

До керівників структурних підрозділів органів державної влади висуваються наступні вимоги щодо вмінь: уміння реалізувати плани роботи, аналізувати та узагальнювати інформацію, установлювати терміни, порядок і послідовність виконання робіт, визначати склад виконавців та спрямовувати їх

на реалізацію завдань. А для спеціалістів різних категорій – це вміння реалізовувати плани діяльності за власним функціональним напрямом, систематизувати, обробляти, аналізувати та узагальнювати інформацію щодо своєї діяльності з метою визначення досягнень та заходів, спрямованих на усунення недоліків у цій діяльності.

В українському законодавстві не до всіх посад керівників містяться норми, які б врегульовували вимоги до кандидатів на заміщення цих посад щодо їх вмінь, знань і навичок, а також професійного досвіду і освітнього рівня. Відсутні такі вимоги до посад вищих керівників органів державного управління (міністрів, керівників інших центральних органів виконавчої влади, їх заступників, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників тощо).

Відбираючи кандидата на посаду керівника, відділ кадрів може збирати інформацію про претендента наступними способами:

- аналіз документальної інформації про робітника, про результат його діяльності;
- спостереження та аналіз за його практичною поведінкою;
- фотографія робочого дня керівника;
- хронометраж; співбесіда, анкетування, екзамени, посадові або тестові іспити;
- аналіз конкретних ситуацій та розв'язок практичних задач;
- ділові ігри, стажування;

Складання професіограми, тобто критеріїв за якими буде здійснюватися оцінка претендента є досить важливим етапом добору на посади державної служби. Українське законодавство передбачає два види обов'язкових критеріїв: для всіх категорій посад та для окремих категорій посад. Обов'язкові для всіх встановлює Закон України “Про державну службу”: громадянство України, вища освіта (відповідного кваліфікаційного рівня, відповідно до Типових професійних кваліфікаційних характеристик посад державних службовців) [3], професійна підготовка (спеціальність: державна служба чи державне управління або вузько профільна спеціальність: юрист, економіст, бухгалтер тощо відповідно до

типових професійних характеристик посад державних службовців). Обов'язкові для окремих категорій посад встановлюються окремими актами законодавства.

Досвід керівної роботи на початку своєї кар'єри до 35-річного віку для керівних кадрів визначають науковці, водночас ставлячи на перше місце комунікабельність, тобто здатність працювати з іншими людьми та прагнення до досягнення у своїй діяльності високих результатів і завершуючи критерії почуттям відповідальності за доручену справу [37, с. 38]. На сьогодні, в науці менеджменту, як вже відмічалось, нічого страшного не вбачають в тому, що керівник змінює свою роботу кожні 3-5 років, оскільки вважається, що це є максимальний термін протягом якого керівник може працювати на одному місці з максимальною віддачею. Більшою проблемою вважається припинення повноважень керівниками протягом першого року своєї роботи [37, с. 366-367]. Тому критерій наявності професійного досвіду слід вважати важливим, однак, на нашу думку, не обов'язковим критерієм обіймання посад вищими керівниками.

Сучасний підхід до формування професійно-кваліфікаційних вимог до керівників у сфері державної служби має ґрунтуватися на поєднанні двох глобальних складових: морально-етичної і професійно-прикладної. Для посади державного службовця демократичної правової країни нормами корпоративної моралі й етики мають бути найвищі людські цінності, такі як права і свободи особистості тощо. Враховуючи вищезазначене, можна побудувати модель кваліфікаційних характеристик керівника [43], яка має у своєму складі як професійні, так і особистісні складові. Крім того, можна навести також пропозиції Головного управління державної служби країни 2003 року щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців [39].

Висновки до першого розділу

Проаналізовано визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках, що

значною мірою зосереджено на таких питаннях як: формування особистості керівника; розгляд його діяльності в економічному, адміністративному, організаційно-правовому аспектах; аналізі психологічних та моральних аспектів керівної діяльності, визначенні етичних норм поведінки керівника. Здебільшого в науковій літературі керівник розглядається як менеджер у системі управління взагалі і менше – у системі державного управління. Виходячи з того, що в наукових розробках зарубіжних вчених з питань державного управління, останнім часом пропонується розглядати орган державного управління як і будь-яку іншу організацію та застосовувати у ній ті ж методи, структури, технології діяльності, що і в недержавному секторі, для розуміння суті керівника в організації мають значення не лише дослідження державно-управлінської науки, а й таких наук як менеджмент, психологія, соціологія. Однак, на нашу думку, функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Інша складова діяльності керівника органу державного управління – умовно назовемо її політичною – є орієнтованою назовні, по відношенню до об'єктів управління чи інших органів влади, і, виходячи з їх різноманіття при її реалізації керівником не можуть використовуватися однотипні функції, однакові методи чи технології. Аналіз сучасного стану розробки проблеми свідчить, що вона не набула достатнього розв'язання. Основну увагу сучасні вчені приділяють дослідженню явищ лідерства, вивченню окремих складових професійно важливих якостей менеджера-управлінця. Питання характеру праці керівника і вимог до його професійної компетенції не знайшли свого комплексного висвітлення.

З урахуванням того, що жоден з нормативних документів щодо функціонування державної служби не дає чіткого визначення поняття “керівник” у цій системі, і відповідно керівник органу державного управління, в аспекті теми магістерської роботи пропонується розглядати керівника органу державної влади як посадову особу, яка його очолює, структурний підрозділ або окрему групу виконавців. Вимоги до діяльності керівника передбачають необхідність і здатність виконання від імені держави і з урахуванням

визнаних суспільством цінностей функцій з прийняття рішень (стратегічних і оперативних), організації їх виконання, контролю та представництва органу державного управління чи його структурного підрозділу. За такого визначення керівник має володіти всією сукупністю повноважень, прав та обов'язків, наданих йому законодавством й зобов'язаний використовувати їх для виконання своїх функціональних завдань, а також на високому рівні володіти фаховими знаннями та навичками.

Для керівників органів державного управління формалізованість статусу керівника, тобто наявність правової основи їх діяльності є обов'язковою. Це впливає з їх статусу керівників органів державної влади, які відповідно до ч. 2 ст. 6 Конституції України “здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України”. Робота керівника в органах державної влади, тобто в системі державного управління, супроводжується великим обсягом нормативно-правового документообігу.

Виходячи з цього, специфіка статусу керівника органу державного управління є наступною: по-перше, діяльність керівника врегульована низкою законодавчих та інших нормативно-правових документів, яких необхідно суворо дотримуватися, а отже, і добре знати. Для цього, враховуючи можливі суттєві зміни в законодавстві на стадії державотворення, такі документи керівнику слід постійно відстежувати та вивчати; по-друге, сфера діяльності, в якій працює керівник, теж накладає вимоги досконалого знання нормативно-правової бази, що її врегульовує. У процесі своєї діяльності керівник стикається з випадками наявності прогалин у законодавстві, тобто наявності не врегульованих нормативно явищ, процесів, видів діяльності та робіт, зокрема, відсутності відповідних стандартів, положень, інструкцій, регламентів, дозволів, заборон тощо; по-третє, законодавство встановлює особливі процедури заміщення вакантних керівних посад (призначення Президентом України, Кабінетом Міністрів України, керівником центрального органу виконавчої влади чи за погодженням органів державного управління вищого рівня). Тому, при призначенні на керівні посади в органах державного управління в умовах

воєнного стану альтернативними процедури конкурсу стають процедури призначення; по-четверте, повноваження керівників значною мірою регулюються положеннями про органи державної влади чи структурні підрозділи цих органів, а також посадовими інструкціями. Чинне законодавство свідчить, що по відношенню до незначної частки керівників відповідне регулювання здійснюється законами України (зокрема, мова іде про голів місцевих державних адміністрацій та керівників окремих центральних органів виконавчої влади); по-п'яте, законодавство встановлює підвищену відповідальність для керівників в органі державного управління, особливо керівників вищого рівня.

Іншою проблемою є виявлення невідповідностей чинного нормативно-правового регулювання певних суспільних відносин сучасній практиці їх застосування. У цих випадках необхідно вносити в установленому порядку зміни до законодавства. Участь у ліквідації прогалин та внесенні змін до законодавства робить керівника та очолюваний ним колектив повноправними учасниками правотворчого процесу. Ні в якій іншій сфері діяльності, окрім роботи у владних структурах, такий вид робіт не є домінуючим.

Охарактеризовано особливості специфіки діяльності керівника в системі державного управління, яка незалежно від його рівня є універсальною та чітко визначеною відповідними нормативно-правовими документами. Кожен керівник, незалежно від рівня управління, має певну владу – він наділений формальним правом віддавати розпорядження і вимагати їх виконання, планувати та коригувати діяльність і поведінку підлеглих, а також визначати засоби контролю й санкції. В органах державного управління владні повноваження, засоби контролю і підпорядкованість визначені відповідно до нормативних документів, де також визначаються сфера контролю, межі компетенції, санкції за невиконання наказів та правила, що регламентують діяльність керівника.

Функції та зміст діяльності керівників залежать від їх місця в ієрархії системи державного управління. Водночас такі функції як прийняття рішень, організація їх виконання, контроль та представництво є загальними для всіх рівнів

керівництва, хоча і мають специфіку своєї реалізації на кожному рівні. Відмінності в професійній діяльності (стратегічна, координаційно-оперативна та поточно-тактична) керівників суттєво залежать від належності їх до вищого, середнього або нижчого рівнів у структурі державного управління.

Однією із основних функцій в діяльності керівника є здійснення ним функції з прийняття управлінських рішень. Реалізація цієї функції охоплює виявлення проблем та прогнозування наслідків рішення, розгляд альтернатив і усунення невизначеностей, підписання рішення та доведення його до відома виконавців.

Функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Організація – не лише структура, але і процес, який передбачає: визначення раціональної форми поділу праці (керівник визначає внутрішню структуру організації), розподіл конкретних завдань між державними службовцями (керівник визначає кому він доручить ту чи іншу частину роботи), регламентацію функцій, робіт, організацію внутрішніх підрозділів і службовців (звичайно це передбачено в посадових інструкціях, наказах, які встановлюють яку частину роботи спрямовує той чи інший заступник керівника, за діяльність яких підрозділів він відповідає і т.д.). Поряд із статистикою і процесом третьою складовою функції організації є організованість. Під нею розуміють дії учасників, що виконуються у взаємодії, за єдиним планом.

Здійснення контролю керівником органу державного управління дозволяє своєчасно виконувати покладені на орган управління завдання та є однією з гарантій для керівника стабільності його функціонування на певній посаді. Правильна організація процесу контролю є також і однією з умов ефективного функціонування всього механізму державного управління.

Внутрішній контроль, здійснюваний керівниками передбачає досягнення наступних цілей: 1) своєчасність виявлення проблемних місць при постановці завдань для органу управління відповідними актами законодавства; 2) стимулювання діяльності службовців; 3) отримання керівником достовірної

інформації про діяльність органу чи службовців; 4) виконання підлеглими покладених на них повноваження, оскільки не кожен з підлеглих є ідеальним працівником.

Тому діяльність керівників в органі державного управління по реалізації функції контролю повинна бути як формалізованою, наприклад, у процесах оцінки підлеглих, так і містити елементи вільного розсуду, наприклад, при отриманні інформації.

Здійснюючи функцію представництва керівник органу державного управління виступає представником держави, що потребує від нього високого професіоналізму та бездоганних моральних якостей, патріотизму та працьовитості, відповідальності і наполегливості, толерантності та принциповості.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Стили взаємодії керівника органу державного управління з підлеглими

Стиль державного управління – це складне, комплексне явище, яке складається із стадій та форм проведення управлінської процедури і поєднує в собі соціальні, нормативні, інформаційні, технологічні та організаційні аспекти діяльності [29, с. 40-41]. У державному управлінні науковці виділяють два рівні стилів: загальний та індивідуальний. Загальний стиль характеризує систему в цілому, а індивідуальний – стиль діяльності державних службовців, який безпосередньо залежить від конкретних умов управлінської практики та соціально-психологічних особливостей керівника, від його професійно-ділових якостей, від уміння оволодіти загальним стилем діяльності, який в свою чергу являє певні нормативи, які підтримуються суспільством [29, с. 41].

Під стилем керівництва, який є, з одного боку, похідним від стилю державного управління, а з іншого виступає як елемент його формування, як правило розуміють “стійку думку керівника відносно тієї міри свободи, яка повинна бути надана підлеглим у підготовці рішень” [24, с. 285].

Стиль діяльності державних управлінців формується під впливом певної метастратегії суспільного розвитку і залежить від конкретної ментальної конструкції та суми соціально-психологічних характеристик управління. Через стиль діяльності виражається соціально-професійна сутність людини, її мотиви, настрої, індивідуальні форми прийняття та виконання певного рішення.

Стиль як форма здійснення управлінської діяльності, на думку науковців, повинен мати виключно об’єктивний характер, який проявляється в умінні самотійно визначати напрямок власної діяльності та самокритично оцінювати її результати, що обов’язково обумовлюється наявністю високого рівня

управлінської культури. Вибір оптимального стилю залежить від високого рівня управлінської культури [29, с.41]. Управлінська культура забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів державного управління.

Органічною складовою формування стилю державного управління є набуття управлінського досвіду, який дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. Досвід, як основна категорія управлінської діяльності, включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності. Управлінська культура забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів керівництва.

Зрозуміти, що лежить в основі поведінки керівника, його стилю, дозволяє атрибуційна теорія [24, с. 355]. Інакше кажучи, коли хтось поводить себе в той чи той спосіб, то чому він чинить саме так? Згідно з атрибуційною моделлю, на думку керівника про працівників впливає його інтерпретація причин, що зумовлюють ефективність їхньої праці. Від уявлення керівника про причини того чи того рівня ефективності роботи працівників, так само як від поведінки працівників, залежить, яким чином керівник реагує на ефективність роботи. Керівник отримує інформацію про працівників та їхню поведінку, щодня спостерігаючи за їхньою роботою. Спираючись на цю інформацію, керівник інтерпретує причини поведінки працівників і в разі потреби вживає до них заходів.

Оцінюючи ситуацію, керівники повинні визначити, що впливає на поведінку: персональні чи ситуаційні фактори. Атрибуції керівників відображають їхню спроможність обробляти інформацію про три виміри поведінки: послідовність (чи властивий цей рівень ефективності даному

працівникові?), чіткість (чи цей працівник повів себе так лише при виконанні даного завдання?) і консенсус (чи властивий даний рівень ефективності роботи іншим працівникам?).

Вміння розрізняти ці дві категорії причин цілком необхідне для налагодження добрих взаємин між керівником і працівником. До працівника, чиї успіхи чи невдачі відносять на рахунок персональних умінь, очевидно, керівник поставиться інакше, ніж до того, чиї успіхи чи невдачі приписуються фактором, на які працівник не може або майже не може впливати. Керівники повинні намагатися змінювати поведінку працівника лише після того, як низьку ефективність цього працівника буде віднесено на рахунок внутрішньої причини [11, с. 356].

Працівники також приписують певні причини поведінці своїх керівників. Працівники схильні вважати – справедливо чи ні, – що керівник впливає на ефективність їхньої роботи, і виробляють позитивне чи негативне ставлення до свого керівника. Оскільки працівники схильні думати, що їхні керівники можуть впливати на ефективність їхньої роботи, то свою колишню ефективність вони часто переносять на оцінку ефективності керівника. Коли працівники успішно виконують свої завдання, вони схильні оцінювати своїх керівників як успішних. Коли ж їм не вдається досягти успіху, то працівники оцінюють роботу керівника як неефективну і приписують свою невдачу діям керівника, а не своїм власним. Звільнення керівника символізує переконання вищого керівництва у необхідності вжити заходів щодо підвищення ефективності.

Керівники зазвичай схиляються до думки, що ефективність роботи працівника низька, отже, його слід покарати. Такі дії часто ображають працівників, які відповідально ставляться до роботи. Коли керівник відносить проблеми з ефективністю до недоліків працівників, він із меншим бажанням допомагатиме їм порадами та ресурсами. Крім того, коли працівники роблять помилки або неспроможні впоратися з складними завданнями, керівник швидше звинуватить їх, ніж визнає існування ситуаційних причин проблеми. Тому керівникам слід навчитися діяти обачно, бути справедливими й послідовними,

оцінюючи ефективність працівників. Вони повинні добре орієнтуватися в різних варіантах усунення причин проблем, пов'язаних із низькою ефективністю, усвідомлювати можливість вибору найкращих з них.

Керівництво за своєю природою орієнтоване на майбутнє. Воно передбачає допомогу людям у проходженні шляху з місця, де вони перебувають (тут), до іншого місця (там). Однак різні керівники визначають або відчують тут і там по-різному. У залежності від процесу просування організації виділяють керівників-фантазерів, харизматичних керівників, трансакційних керівників та трансформаційних керівників [11, с. 359-361].

Керівники-фантазери дивляться вперед, вони здатні відірватися від реальності поточної ситуації, визначають цілі й генерують ідеї щодо того, як цих цілей досягти. Осіб, які спромоглися викликати великі зміни, можна характеризувати як харизматичних, трансакційних або як перетворювачів.

Харизматичні керівники розвивають уявлення про те, що могло б бути, досліджують та створюють можливості, розробляють системи, які спонукали б працівників до контролю за своєю власною поведінкою. Харизматичні працівники спираються на владу, яку вони отримують завдяки тому, що їхні послідовники ототожнюють себе з ними. Послідовники ототожнюють себе з харизматичними керівниками і надихаються ними в надії на те, що досягнуть такого самого успіху або навіть стануть такими самими могутніми, як керівники (керівники обіцяють це своїм прихильникам). Харизматичні керівники спроможні знайти суть складних ідей і перетворити їх на прості повідомлення та історії з символами й метафорами. Харизматичні керівники люблять ризик і емоційно ставлять себе поряд з підлеглими, впливаючи на їхні почуття й думки.

Трансакційні керівники для впливу на своїх послідовників вдаються до винагород та покарання. На відміну від харизматичних керівників, трансакційні створюють враження, що вони не відчують емоційного настрою своїх підлеглих. Вони зосереджують увагу на обміні винагородами та покараннями для досягнення результатів. Керівники допомагають підлеглим визначити, що

необхідно зробити для досягнення бажаних результатів, беручи при цьому до уваги їхні потреби.

В основі такого типу керівництва лежить щось на зразок договірною обміну (часто в прихованій формі) між керівником і підлеглими. Майстер заводської бригади очікує, що підлеглі виконуватимуть його вказівки, і його підлеглі очікують, що виконуватимуть ці вказівки. Кожна сторона очікує саме цього через те, що існує контракт між ними, де зазначено, що коли працівники виконуватимуть роботу, якої від них вимагають, вони отримуватимуть певну суму грошей. Однак необов'язково, щоб при обміні фігурували матеріальні цінності. По суті, в результаті більшості обмінів суб'єкт обміну отримує нематеріальні соціальні спонуки або відчуття. Задум та здійснення обмінів у організаціях з тим, щоб люди могли співпрацювати, абсолютно необхідні.

Трансформаційний керівник використовує надані йому та свої особисті важелі влади, щоб викликати сильні почуття та створити мотивацію для своїх працівників. На відміну від харизматичних та трансакційних керівників, трансформаційні керівники впливають на особисте сприйняття їхніми підлеглими певних цінностей. Вони керуються цими цінностями при прийнятті рішень і виборі поведінки, тому підлеглі, які поділяють цінності керівника, не потребують його наказів.

Такі цінності, як довіра, співчуття, відкритість та чесність, керують діями, трансформаційному керівнику покладатися на думку своїх підлеглих. Трансформаційні керівники характеризуються іншими радше як слуги чи управителі, а не як боси. Тож одним із завдань трансформаційного керівника є зробити із підлеглих самокерівників.

Які методи застосовують трансформаційні керівники, що мають великий вплив на своїх підлеглих і створюють саме цей тип взаємин? Трансформаційним керівникам властиві три типи поведінки: мрія, втілення мрії та управління враженням. Мабуть, найважливішим типом поведінки трансформаційних керівників є спроможність створити мрію, яка емоційно об'єднує людей. Люди можуть дуже втомитися, засмутитися через невдачу, зневіритися, у них може

виникнути бажання все кинути. Керівники з розвинутим таким типом поведінки заохочують “серця” продовжувати боротьбу [11, с. 364]. Таке заохочення може бути у формі простих жестів або дій. Трансформаційні керівники схильні ризикувати, застосовувати нетрадиційні шляхи для досягнення своєї мети.

Керівники з розвинутим таким типом поведінки застосовують тактику, яка має на меті підвищити свою привабливість для інших, що зветься управлінням уявленнями. Трансформаційні керівники ведуть за собою, показуючи приклад. Їхні дії мають на меті передати та підсилити цінності й віру організації. Їх можна знайти у будь-якій організації.

Трансформаційні керівники вважають себе носіями змін, вони з готовністю ризикують, вірять у здібності своїх підлеглих, вміють мріяти і захоплювати інших своєю мрією. Такі керівники вселяють віру у своїх працівників, допомагаючи їм працювати ефективніше і надаючи їм можливість проявляти ініціативу. Сприймаючи себе як учителів і управителів, ці керівники наділяють владою своїх підлеглих, які стають їхніми партнерами в здійсненні спільних намірів.

Трансформаційні керівники абсолютно незамінні, коли організація нова або коли її існування під загрозою. Проблеми, які мають вирішувати такі організації, вимагають від керівника вміння мріяти, віри та рішучості. Ці керівники повинні впливати на інших, вселяючи в них переконання, бажання з ентузіазмом приєднатися до зусиль команди і впевненість у тому, що вони мають зробити [11, с. 366].

Національна культура є одним із найважливіших ситуаційних чинників, що визначають, який стиль управління буде найефективнішим. Особливості національної культури впливають на стиль управління, оскільки керівники не можуть обирати свій стиль на власний розсуд: вони обмежені культурними умовами, на які сподіваються їхні підлеглі. Наприклад, вважається, що японські лідери повинні бути скромними і говорити рідко. Скандинавські та голландські лідери, які публічно хвалять своїх підлеглих, не тільки надихають їх, скільки викликають ніяковість. Процес міжособистісної комунікації в різних частинах

світу здійснюється по-різному. Порівнюючи дві країни – США і Японію, можна зазначити, що основний наголос в США робиться на індивідуалізм, а в Японії – на колективізм. Так, робочі місця в японських компаніях не ізольовані одне від одного, і часто можна побачити осіб різного рівня ієрархії, що працюють поруч. У США підкреслюється влада, ієрархія та формальні лінії комунікації [22, с. 48]. Стиль діяльності формує систему взаємовідносин між людьми. Керівник за таких обставин виступає своєрідним конструктором відносин між людьми, який забезпечує ефективність функціонування всієї системи. Проводячи при цьому цілеспрямовану координацію діяльності управлінського апарату, він виступає виразником його інтересів. При цьому стосунки між керівником та підлеглим, перш за все, повинні базуватися на основі професійно-ділових та загальнолюдських відносин. Від правильного вибору стилю, який визначає напрямок роботи державного апарату, залежить результативність функціонування управлінської системи.

2.2. Організація виконання управлінських рішень

Політично-управлінські рішення, що ухвалюються керівниками в органі державного управління, можуть у формі наказу, постанови, рішення або розпорядження. Частина з них набуває силу акту законодавства, інша – залишається у формі усних вказівок, завдань, побажань, керівних директив тощо. Головне завдання управлінця полягає в тому, щоб організовувати виконання рішення, незалежно від того якої форми воно набуло, здійснити координацію та забезпечити контроль виконання.

Реалізація прийнятого рішення завжди потребує певної організаційної структури та здійснення певних організаційних дій (заходів). З одного боку, в органі державного управління певна структура вже існує. Це колектив, який здійснює виконання рішень. Однак, дуже часто виконання передбачає певне перегрупування співробітників, покладання на них нових завдань, а іноді створення всередині органу державного управління тимчасових мобільних груп,

які мають власних лідерів – керівників. З іншого боку, для виконання може бути створений новий орган державного управління чи нові структурні підрозділи в існуючих, тобто організаційне перетворення, існуючий орган державного управління може бути посилений новими працівниками і т.д. У новоствореному органі державного управління чи новому структурному підрозділі на початку своєї діяльності, керівник буде виконувати завдання, визначене не ним, але в процесі виконання зазначеного завдання він буде приймати самостійні рішення.

Типова організаційна структура органу державного управління, що будується для реалізації управлінських рішень складається із трьох основних рівнів: 1) керівник і його заступники, 2) середня ланка – керівники підрозділів організації, 3) нижча ланка – працівники.

Для керівника важливо також налагодити оптимальну структуру комунікацій між керівниками та виконавцями. Структури зазначених комунікаційних мереж є різною, а зв'язки між суб'єктами інформаційних відносин, можуть здійснюватися по-різному. Теоретично виділяють ланцюгову, багатозв'язкову, зіркову та ієрархічну типову структуру комунікацій у публічному управлінні.

Можливі структури і більш складної форми, коли, з одного боку, створюються спеціальні органи координації, зростає індивідуальна самостійність державного службовця, з іншого боку, підсилюються елементи колективного прийняття рішень. Отримують розповсюдження також нові організаційні концепції структури державних організацій, наприклад, по типу “гнучкої піраміди”, яка здатна періодично змінюватися в зв'язку з утворенням тимчасових робочих груп та спеціальних підрозділів.

В структурі органу державного управління повинен бути передбачений механізм, який дозволяє ліквідовувати протиріччя. У великих організаціях для досягнення цієї мети утворюють соціальні, психологічні служби. В інших структурах такі завдання може вирішувати керівник, якщо він вміє з достатньою тактовністю залагоджувати службові негаразди [22, с. 89-90].

Необхідно зазначити, що поряд із зовнішньою, формально статистичною структурою організації існує неформальна структура, яка пов'язана з особистісними відносинами підлеглих керівника, з їх симпатіями/антипатіями. Вона також може впливати на способи, методи менеджменту. Керівник, який організовує роботу, повинен це також враховувати.

Організація – не лише порівняльна статистична, але і процес. Він передбачає: визначення раціональної форми поділу праці (керівник визначає внутрішню структуру органу державного управління), розподіл конкретних завдань між державними службовцями (керівник визначає кому він доручить ту чи іншу частину роботи), регламентацію функцій, робіт, організацію внутрішніх підрозділів і службовців (звичайно це передбачено в посадових інструкціях, наказах, які встановлюють яку частину роботи спрямовує той чи інший заступник керівника, за діяльність яких підрозділів він відповідає і т.д.).

Третя складова частина поняття організації (поряд із статистикою і процесом) – організованість. Під нею розуміють систематизовані дії учасників, що виконуються у взаємозв'язку, за єдиним планом. Забезпечити систематизовані дії учасників організації повинні всі керівники в органі державного управління, незалежно від їх рівня та рангу.

2.3. Контрольна функція в діяльності керівника

Контроль – є багатоаспектною функцією, оскільки може виступати як загальна функція державного управління, функція органу державного управління, функція керівника організації чи структурного підрозділу. Як і будь-яка інша управлінська функція, контроль здійснюється в межах певної процедури, тобто сукупності стадії і операцій, об'єднаних спільною метою. Для кожної з форм контролю його процедура відрізняється специфікою стадій і операцій, оскільки здійснюючи контрольну діяльність, її суб'єкт завжди вбачає для себе мету такої діяльності. Вона може бути визначена досить широко, а може бути озвучена керівником організації, як доручення перевірити

своєчасність приходу на роботу чи присутність працівників на робочих місцях у робочий час.

Здійснення внутрішнього контролю виконує двояку роль: 1) дозволяє своєчасно виконувати покладені на орган управління завдання; 2) є однією з гарантій для керівника стабільності його функціонування на певній посаді. Саме тому керівник органу державного управління завжди зацікавлений в тому, щоб відповідні структурні підрозділи (загальні відділи, канцелярії, організаційні відділи, відділи контролю) своєчасно інформували його про нові надходження документів та постановку їх на контроль. Відомий французький теоретик в галузі державного управління, Б.Гурне відмічав, що “в організаціях великого масштабу, з численними функціями... керівники, з огляду на вузьку спеціалізацію завдань та велику кількість перехідних ланок, не можуть самі, власними силами, стежити за точним виконанням програм і наказів, так само як і за надійним функціонуванням дорученої їм машини” [12, с. 74].

Правильна організація внутрішнього контролю є також і однією з умов ефективного функціонування всього механізму державного управління, що, на сьогодні є одним з основних завдань і проблем адміністративної реформи.

Внутрішній контроль, здійснюваний керівниками передбачає досягнення наступних цілей:

1) своєчасність виявлення проблемних місць при постановці завдань для органу управління відповідними актами законодавства; тобто мова іде про обґрунтування неможливості виконання поставлених завдань.

2) стимулювання діяльності службовців;

3) отримання керівником достовірної інформації про діяльність органу чи службовців;

4) щоб змусити працівників виконувати покладені на них повноваження, оскільки не кожен з підлеглих є ідеальним працівником.

Питанням організації контролю в органах виконавчої влади (його видам, принципам, правовому регулювання, методиці здійснення) присвячені публікації Снітчука М.О. [26, с. 250-266].

Внутрішньоорганізаційна контрольна функція належить керівництву органу державного управління [12, с. 74]. Однак не лише керівники є учасниками процедури її здійснення. Завжди існує необхідність функціонування окремих структурних підрозділів чи службовців, бажано, щоб вони були підпорядковані безпосередньо керівникові органу управління, на які актами законодавства та рішеннями керівника покладається забезпечення здійснення контрольної функції. Таким чином, специфікою контрольної функції є її приналежність керівникам, однак її безпосередньо реалізують відповідні структурні підрозділи чи службовці.

Висновки до другого розділу

Проведений теоретичний аналіз наукових джерел з основ державного управління показав, що його здійснюють на різних рівнях: інституційний (управління, що здійснюють центральні органи державної влади, мета яких забезпечити реалізацію державної політики); управлінський (управління на регіональному рівні, яке забезпечує здійснення державної політики); технічний (управління на рівні органу державного управління, підрозділу або конкретного виконавця, яке спрямоване на досягнення конкретних, точно визначених і описаних цілей.

З'ясовано, що педагогічна, виховна роль по відношенню до громадян належить практично всім управлінським елементам. Кожний метод забезпечення реалізації управлінських функцій державних органів містить в собі свою силу впливу на людину і співвідноситься з його вчинками та діями. Крім управлінських інституцій на людей впливають конкретні вчинки та персональні дії державних службовців органу державного управління. У зв'язку з цим необхідно враховувати психолого-педагогічний вплив реакції державних органів на звернення громадян щодо здійснення їх законних прав та інтересів. Ця реакція державних органів управління є підставою для формулювання

громадянином висновку про ефективність діяльності даного державного органу і, в загальному випадку, всієї системи державного управління. Особливо це відчутно в галузі освіти. Крім того, як керівник органу державного управління може мати педагогічний вплив на підлеглих, так і підлеглі можуть виховувати керівника відповідного органу (за умов створення сприятливого психологічного клімату та відповідного стилю управління).

Встановлено, що державне управління як процес, має зовнішню і внутрішню структуру. В межах внутрішньої структури управління освітніх організацій визначають два рівні аналізу управління: перший – базовий, безпосередньо управлінський рівень; • другий – більш глибокий, власне психологічний рівень. До процесів другого (психологічного) рівня належать: - прийняття управлінського рішення керівником органу державного управління; керівництво (як здійснення впливу на людей); - мотивація; комунікація.

Стиль як форма здійснення управлінської діяльності та взаємодії керівника органу державного управління з підлеглими повинен проявлятися в умінні керівника самостійно визначати напрямок власної діяльності та самокритично оцінювати її результати, що обов'язково обумовлюється наявністю високого рівня управлінської культури. Вибір оптимального стилю залежить від високого рівня управлінської культури.

Органічною складовою формування стилю державного управління є набуття управлінського досвіду, який дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. Досвід, як основна категорія управлінської діяльності, включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності. Управлінська культура забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів державного управління.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розвиток психологічної готовності керівників до управління як складова його компетентності

Питання ефективного публічного управління давно знаходиться в полі зору вітчизняних та зарубіжних дослідників і вивчається під різними кутами. Нині воно видається одним із ключових в умовах трансформації українського суспільства, з переходом на європейські стандарти, демократизації та гуманізації освіти в Україні. Від ефективності управління значною мірою залежить успішність виконання завдань з навчання, виховання та розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і, відповідно, ступінь розвитку суспільства в напрямку гуманізації загалом.

На ефективність здійснення державного управління впливають психологічні характеристики учасників цього процесу. До таких компонентів, що забезпечують успішність управлінської діяльності керівників можна віднести:

- психологічна готовність керівників органів державної влади до здійснення безпосередньо самого публічного управління;
- використання державними службовцями різних стилів керівництва (здійснення впливу на людей) для розв'язання проблем державного управління;
- мотивація діяльності працівників органів державного управління всіх рівнів;
- сприятливий психологічний клімат.

У кожному з головних компонентів структури психологічної готовності до публічного управління представлено дві групи утворень :

- а) пов'язані з власне "реальним" процесом державного управління;
- б) пов'язані з самовдосконаленням керівника, і, відповідно, з можливим

удосконаленням процесу державного управління в майбутньому.

Ми пропонуємо розглянути психологічну готовність державних службовців до здійснення керування у двох аспектах:

- широкому (готовність керівників органів державного управління всіх рівнів до здійснення цього управління в цілому, тобто їхню здатність забезпечувати реалізацію як I, так і II рівнів публічного управління);
- вузькому (готовність цих посадових осіб забезпечувати саме психологічний аспект публічного управління).

З урахуванням особливості публічного управління порівняно з державним управлінням в інших сферах, особливе місце серед особливостей, що стосуються другого рівня, надається психологічним утворенням, пов'язаним із гуманістичною спрямованістю цього управління. Такими утвореннями пройняті всі компоненти структури психологічної готовності до управління, що представлено в них відповідними елементами.

На жаль, перелік управлінських мотивів неідеальний, оскільки за останні роки у суспільстві знизився престиж діяльності в сфері публічного управління. Однією причин є хронічне недофінансування даної галузі, як результат низька заробітна плата тих, хто працює в цій сфері. І хоча за останні роки ситуація щодо фінансування почала налагоджуватися, але, на нашу думку, втраченого престижу в суспільстві вже не повернути. До другої групи належать управлінські мотиви, які мають загальний характер і притаманні всім сферам управління, а педагогічні мотиви є специфічними і притаманними лише галузі освіти.

До третьої групи належать мотиви професійного розвитку керівника, що стосуються його особистості та діяльності органу державної влади і пов'язані з його самопізнанням і самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком. Ця група мотивів також має загальний характер.

І окрему групу мотивів, які стоять ніби осторонь від зазначених вище груп, становлять мотиви зовнішньої привабливості державно-управлінської діяльності:

- широкі соціальні контакти і зв'язки (можливість безпосередньо взаємодіяти з органами влади, спонсорами, громадськими організаціями, фондами

тощо);

- робота не викликає особливої фізичної перевтоми тощо;
- можливість займатися викладацькою діяльністю, що не заборонено законом [6].

Серед групи загально управлінських знань, найбільш важливими, на наш погляд, для виконання функціональних обов'язків працівниками органів державного управління належать такі компетенції: управлінська-організаторська; економіко-правова; патріотично-виховна. Однак, до цієї групи належить й загальна поінформованість керівника про політичні події країни.

Л.М. Карамушка до психологічних знань відносить такі психологічні дисципліни (і, відповідно, психологічні поняття та закономірності, відображені в них):

- психологія менеджменту організацій (психологічні особливості вироблення та прийняття управлінських рішень, ділового спілкування, запобігання конфліктам тощо);
- загальна психологія (особливості психічних процесів, станів, характеристик);
- педагогічна психологія (психологічні закономірності навчання та виховання; психологія вчителя, викладача);
- вікова психологія (вікові особливості розвитку особистості, перебігу психічних процесів);
- соціальна психологія (психологічні особливості спілкування та взаємодії людей у малих і великих, організованих і неорганізованих групах);
- психологія творчості (психологічні особливості творчої діяльності, розвитку творчого потенціалу особистості);
- етнопсихологія (психологічні особливості націй, народів, умови становлення національної свідомості, шляхи національного саморозвитку особистості);
- методи проведення психологічних та соціологічних досліджень (опитування, інтерв'ю, тести, спостереження, аналіз продуктів діяльності,

незалежних характеристик);

- психологічні особливості конкретного колективу (інтереси, здібності, інтелектуальний потенціал, соціально-психологічний клімат у колективі) [6]..

Когнітивний компонент пов'язан з операційним компонентом психологічної готовності керівників органів державного управління всіх рівнів до здійснення керування, що становить комплекс знань, умінь та навичок, що забезпечують успішність: діагностично-прогностичні (проективні); організаційно-регулятивні; контрольні-корегувальні.

Окрім зазначених груп знань, умінь та навичок, керівник органу державної влади будь-якого рівня має володіти ще й психолого-управлінськими, що пов'язані з психологічним забезпеченням процесу державного управління. До цієї групи належать: самостійне прийняття ефективних державно-управлінських рішень з огляду на психологічні особливості управлінської ситуації; вміння спілкуватися з працівниками органів державного управління, учнями, студентами, слухачами, батьками, громадянами, обираючи залежно від ситуації потрібний стиль спілкування.

Поряд із знаннями, вміннями та навичками, які забезпечують ефективну взаємодію керівника органу державної влади з учасниками управлінського процесу, до групи психолого-управлінських умінь належать навички та вміння, спрямовані на самого керівника: критичний аналіз своєї діяльності; володіння собою у будь-якій ситуації; забезпечення розвитку власної особистості, створення умов для постійного та професійного вдосконалення.

Нині в рамках соціальних змін, політика держави спрямована на гуманізацію та демократизацію суспільства, що сприяє впровадженню нових підходів публічного управління, орієнтованого на всебічний розвиток особистості, забезпечення її потреб та інтересів. Упровадження базових напрямів гуманізації публічного управління досить часто залишається ідеалом. Тому, в процесі формування психологічної готовності керівників органів державної влади до управління, однією з головних ідей є підготовка керівників до забезпечення гуманізації управління, що є одним із головних принципів реалізації успішного

управління.

Фактор «Творчість» не знайшов ще достатньої підтримки в усіх керівників (на нього орієнтується лише третина керівників). Аналогічну підтримку має і фактор «Прогностичність». Це є відображенням певних традицій в управлінській практиці в освіті у попередні роки, діяльність яких була зорієнтована на своєчасне та чітке виконання поставлених завдань, що надходили "згори". За сучасних соціально-економічних умов дедалі більш актуальними стають ідеї прогнозування, «проектування» управлінської діяльності, що ґрунтуються на наукових підходах стратегічного менеджменту, використання різноманітних діагностичних методів (рис. 3.1).

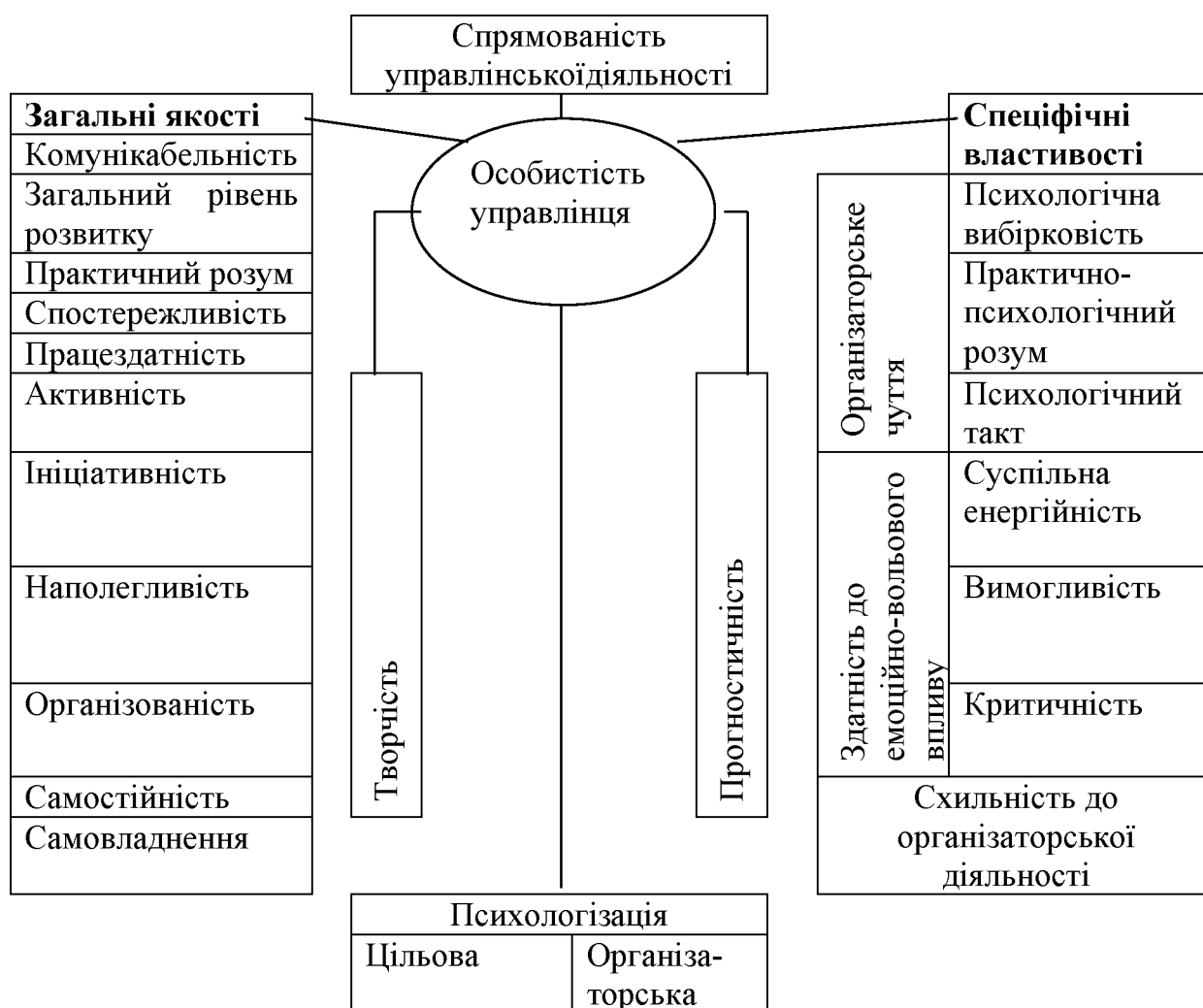


Рис. 3.1 Якості організатора та фактори результативного управління

Останнє місце посідає фактор «Психологізація» (менше ніж третина опитаних керівників орієнтується на нього), який пов'язує професійний, менеджерський підхід до управління з сутністю людини та її індивідуальними та соціально-психологічними характеристиками. Це є відображенням недостатньої психологічної культури керівників в освіті і низької психологічної культури громадян нашого суспільства загалом. Керівники ж орієнтуються переважно лише на зовнішні, формально-управлінські вияви управлінської діяльності, що, природно, дуже знижує ефективність управління [34].

Бурхливі зміни у економічному, соціальному, культурному житті суспільства вимагають переорієнтації системи освіти на формування у державних службовців, керівників органів державного управління всіх галузей, а освіти особливо, готовності до навчання упродовж усієї кар'єри та відкритості до змін.

Психологічна готовність керівника до управління – це результат спеціальної підготовки до діяльності, оскільки теоретична наявність необхідних управлінських мотивів, знань, технік управління є лише необхідною, але не достатньою умовою для здійснення управління [55]. На нашу думку, лише у практичній діяльності зазначені здібності реалізуються, переходять з потенційного у активний стан.

Отже, для розвитку психологічної готовності керівника органу державного управління необхідно: сформувати позитивну мотивацію; надати необхідні знання для ефективного здійснення ним управлінських функцій; виховувати особистісні якості.

Крім того, підготовці управлінців має передувати практичний відбір людей, яким властивий управлінський талант. Хоча професійними керівниками не народжуються. Більшу частину компетентності керівника складає наполеглива робота над собою з метою оволодіння засадами управлінської діяльності [55]. Як бачимо, підготовка керівників для державного управління передбачає цілеспрямоване формування та розвиток актуальних управлінських якостей, рис, навичок тощо, шляхом систематичного навчання основам управлінської діяльності.

Звичайно, психологічну готовність не можливо сформувати за один курс прослуханих лекцій під час підвищення кваліфікації. Кращим варіантом було б запровадження спеціальної системи формування психологічної готовності в процесі післядипломної освіти керівників а також психологічної служби в органах державного управління, або введення посади психолога-консультанта, залежно від рівня органу державного управління, кількості працівників. Психолог-консультант проводив би діагностичну та експертну діяльність, прогнозування, психокорекційну роботу, психолого-управлінське консультування.

Метою психолого-управлінського консультування в системі державного управління є сприяння психолога-консультанта у вирішенні керівником психологічних проблем (пов'язаних із функціонуванням і розвитком власної психіки та психіки працівників), які впливають на ефективність управління.

Основними завданнями психолого-управлінського консультування є: консультування із загальних питань управління, консультування з проблем управління людськими ресурсами та їх розвитку, навчання персоналу, добір кадрів з використанням методів психологічної діагностики, психодіагностика діяльності органу державного управління, консультування у психолого-акмеологічному напрямі щодо професійного розвитку.

Отже, ми вважаємо що, психолого-управлінське консультування в органах державної влади всіх рівнів є дієвим засобом підвищення ефективності управлінської діяльності, яке спрямоване на допомогу органам управління та їх керівникам вдосконалити практику управління та підвищити психологічну готовність до цієї діяльності, а значить і ефективність публічного управління.

3.2. Вплив психологічних особливостей на стиль управління та професійний розвиток керівника

Стиль управління відображає цінності та погляди керівника органу державного управління будь-якого рівня, його ставлення до підлеглих, його самооцінку і особистість. Ефективність конкретного стилю управління залежить

від ситуації, яка включає зміст роботи, що виконується та індивідуальні характеристики підлеглих. Рівень, до якого вибраний керівником стиль управління являється ефективним, значною мірою визначає, наскільки добре зможе менеджер спрямувати зусилля працівників на досягнення цілей, вирішити конфліктну ситуацію, створити колектив для роботи [56].

Дослідник Н.В. Самоукіна критерії ефективного керівництва визначає по принципу здорового глузду: стабільність і надійність організації, наявність високих результатів в роботі, задоволеність співробітників своєю роботою і висока колективна самооцінка, високий авторитет керівника. Вона визначає кілька загальних факторів, що безпосередньо впливають на ефективність керівництва в тій чи іншій професійній сфері. А саме: інтелект; ціннісні орієнтації; особистість; освіченість; досвід; вік; стать [69].

Стиль керівництва як соціально-психологічний феномен має певну структуру, що складається з відповідних компонентів. Ці компоненти можна об'єднати у шість головних блоків:

1. Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.
2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.
3. Тип спілкування керівника з підлеглими.
4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних характеристик колективу.
5. Головні методи впливу на працівників.
6. Особливості орієнтації керівника на самого себе [34].

Саме раннє дослідження ефективності стилів лідерства було проведено К. Левіним, який визначив основні стилі управління (керівництва): авторитарний (автократичний), ліберальний та демократичний.

Кожному із стилів керівництва властивий свій "психологічний портрет", в якому будь-який структурний елемент стилю має свій специфічний "рельєф". Особливо чітко це проглядається на протилежних стилях керівництва – демократичному й авторитарному. Кожен із стилів має свої позитивні та

негативні риси:

- авторитарний стиль керівництва спричиняє виникнення у працівників почуття невдоволення, оскільки не враховуються їхні інтереси, творчі можливості, роздратування неповагою з боку керівника, застосування керівником брутальних і навіть агресивних способів взаємодії з ними, проте забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкове досягнення результату.

- ліберальний стиль, з одного боку, відкриває працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Однак, з іншого боку, пасивність, байдужість керівника досить часто дезорієнтує колектив, призводить до низьких результатів його роботи.

- демократичний стиль, навпаки, забезпечує ефективну спільну діяльність колективу (в результаті використання досвіду, знань працівників, поваги, шанобливого ставлення до них, а отже й формування в них почуття задоволення від належності до колективу), хоч це потребує значних зусиль для забезпечення комунікації, координації дій працівників, урахування їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

Зазначені стилі керівництва є головними, але не єдиними. Враховуючи, що структура стилю керівництва досить складна і охоплює більше двадцяти параметрів, які стосуються управлінської діяльності. У реальному житті можна спостерігати чимало стилів керівництва, кожен з них є унікальною, неповторною, своєрідною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва, що становить індивідуальний стиль керівництва і суттєво відрізняє одного керівника від іншого [34].

Вибір та ефективність певного стилю управління залежить від багатьох чинників, в тому числі соціально-психологічних. Ці чинники можна об'єднати у дві групи: об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні), які зумовлені: змістом та умовами діяльності; соціально-психологічними характеристиками колективу особливості розвитку суспільства; рівнем органу державного управління; рівнем розвитку колективу, характером стилю управління вищих органів державного

управління; характером діяльності даного органу; рівнем професійної підготовки. Окрім того залежить від особливості стилю управління в однотипних органах державного управління; специфіки завдань, які стоять перед органом державного управління; особливості соціально-психологічного клімату.

Крім об'єктивних (зовнішніх) чинників, важливу роль у визначенні провідного стилю управління відіграють і суб'єктивні (внутрішні) чинники, що зумовлені певними особистісними характеристиками керівника.

Так, демократичний стиль управління тісно пов'язаний з такими характеристиками темпераменту й характеру, як емоційна стабільність, урівноваженість, доброзичливість, стриманість, самокритичність, уважне ставлення до людей, вміння будувати стосунки з ними. Директивний стиль управління не має зв'язку (має негативну кореляцію) з названими вище особистісними рисами.

Суттєві відмінності між протилежними стилями управління простежуються й на рівні таких структурних компонентів, як спрямованість особистості (систем провідних мотивів особистості), загальні здібності (високий рівень інтелектуального розвитку) та спеціальні здібності (організаторські, комунікативні, педагогічні).

Стиль управління залежить від дії цілої низки об'єктивних і суб'єктивних чинників, поєднанням яких і зумовлено доцільність використання певного стилю управління, в конкретній управлінській ситуації [34].

Керівник, який хоче працювати як можна більш ефективно, отримати все, що можливо від підлеглих, не може собі дозволити використовувати якийсь один стиль управління протягом всієї кар'єри [56].

Управління, є до певної міри мистецтвом. Адже при відповідній підготовці керівники зможуть навчитися вибирати стиль, відповідний ситуації. В деяких ситуаціях керівники зможуть досягати ефективності своєї роботи структуруючи задачі, плануючи та організовуючи завдання та ролі, проявляючи турботу і надаючи підтримку. В інших ситуаціях керівник буде вважати більш правильним проявляти вплив, дозволяючи підлеглим в якій-то мірі приймати участь у

прийнятті рішень, а не структурувати умови виконання роботи. З часом ті ж самі керівники визначають за необхідне змінити стиль управління, відповідно до зміни характеру завдань, до проблем, що виникли у підлеглих, до тиску з боку вищого керівництва та до багатьох інших факторів, характерних для організації.

Вчені М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі вважають ефективними керівниками таких, які можуть вести себе по-різному – в залежності від вимог реальності [56].

Серед стилів управління найбільш ефективний в сфері державного управління, ми вважаємо, є демократичний. Оскільки саме в освіті, як ніде інде, працюють люди творчі, для яких авторитарний стиль є неприпустимий, як такий, що пригнічує ініціативність, нестандартність мислення. За такого стилю люди з креативним мисленням не вбачають в своїй роботі перспективи, загального визнання. На відміну від тоталітарної держави, головною метою держави демократичної є інтереси особистості, а основними засадами демократичного стилю управління є орієнтування на здібності людини та її гідність [55]. За ліберального стилю, з одного боку, є більше можливостей до творчості, але байдужість зі сторони керівництва негативно впливає на ефективність управління, оскільки підлеглі не отримують необхідного визнання, критичної оцінки своєї діяльності. Можливо, через недосконалість державно-управлінської діяльності в освіті, через недемократичність в ній, за роки незалежності Україна втратила 600 докторів наук, 1000 кандидатів наук, які виїхали працювати за кордон – працювати на престиж іншої держави [73]. Створення керівниками органів державного управління умов для позитивного впливу чинників мікросередовища на зміст і спрямованість психологічного клімату може опосередковано впливати й на дію чинників макросередовища (зменшувати їхню негативну дію, робити їх не такими відчутними або навпаки, збільшувати можливості для виявлення ініціативи, активності колективів в умовах ринкової економіки). Отже, врахування керівниками органів державного управління ролі психологічного клімату, його видів, чинників та умов формування позитивно впливатиме на ефективність управління в галузі освіти.

Висновки до третього розділу

З'ясовано, що до психолого-педагогічних компонентів, які забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності керівників органів державного управління, можна віднести: психологічну готовність керівників органів державного управління до здійснення безпосередньо самого державного управління; використання державними службовцями в сфері освіти різних стилів управління (здійснення впливу на людей) для розв'язання державно-управлінських проблем в освіті; мотивацію діяльності працівників органів державного управління всіх рівнів; сприятливий психологічний клімат.

Отже, керівник органу державного управління для ефективного управління має бути психологічно готовим до прийняття оптимальних управлінських рішень; вміти, використовуючи знання з психології та педагогіки, налагодити успішну взаємодію з підлеглими та колегами, залежно від ситуації використовувати відповідний стиль управління, створити і підтримувати сприятливий психологічний клімат; бути готовим до змін та навчання впродовж всього життя.

Обґрунтовано сутність виявлених психолого-педагогічних компонентів, що впливають на результативність державного управління. *Психологічна готовність* керівника органів державного управління до здійснення управління – це комплекс мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію цього керівника з учасниками управлінського процесу та ефективність державного управління в цілому. Психолого-управлінське консультування в системі державного управління є дієвим засобом підвищення ефективності управлінської діяльності. Воно спрямоване на вдосконалення практики державного управління, підвищення індивідуальної продуктивності працівників органу державного управління всіх рівнів, а отже й, підвищення ефективності державного управління в галузі освіти.

Стиль управління та психологічні особливості керівника тісно взаємопов'язані між собою. Особистість керівника знаходить прояв у стилі керівництва. Вважають ефективними керівниками таких, які можуть вести себе

по-різному – в залежності від вимог реальності. Встановлено, що сфера освіти досить специфічна, то найпродуктивніша діяльність та задоволення міжособистісних стосунків спостерігається тільки в тих колективах, де переважають елементи демократичного стилю. Вони завжди є головними складовими найбільш ефективного стилю управління.

Застосування *мотивації* в системі державного управління є специфічним, пов'язаним із багатьма складнощами, що обумовлені особливостями проходження державної служби. Керівник органу державного управління будь-якого рівня для формування позитивної мотивації повинен зважати на важливість індивідуального підходу, що врахує усі особистісні якості людини та конкретну ситуацію. Також слід враховувати, що існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна).

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках, що значною мірою зосереджено на таких питаннях як: формування особистості керівника; розгляд його діяльності в економічному, адміністративному, організаційно-правовому аспектах; аналізі психологічних та моральних аспектів керівної діяльності, визначенні етичних норм поведінки керівника. Здебільшого в науковій літературі керівник розглядається як менеджер у системі управління взагалі і менше – у системі державного управління. Виходячи з того, що в наукових розробках зарубіжних вчених з питань державного управління, останнім часом пропонується розглядати орган державного управління як і будь-яку іншу організацію та застосовувати у ній ті ж методи, структури, технології діяльності, що і в недержавному секторі, для розуміння суті керівника в організації мають значення не лише дослідження державно-управлінської науки, а й таких наук як менеджмент, психологія, соціологія. Однак, на нашу думку, функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Інша складова діяльності керівника органу державного управління – умовно назовемо її політичною – є орієнтованою назовні, по відношенню до об'єктів управління чи інших органів влади, і, виходячи з їх різноманіття при її реалізації керівником не можуть використовуватися однотипні функції, однакові методи чи технології. Аналіз сучасного стану розробки проблеми свідчить, що вона не набула достатнього розв'язання. Основну увагу сучасні вчені приділяють дослідженню явищ лідерства, вивченню окремих складових професійно важливих якостей менеджера-управлінця. Питання характеру праці керівника і вимог до його професійної компетенції не знайшли свого комплексного висвітлення.

З урахуванням того, що жоден з нормативних документів щодо функціонування державної служби не дає чіткого визначення поняття “керівник” у цій системі, і відповідно керівник органу державного управління, в аспекті

теми магістерської роботи пропонується розглядати керівника органу державної влади як посадову особу, яка його очолює, структурний підрозділ або окрему групу виконавців. Вимоги до діяльності керівника передбачають необхідність і здатність виконання від імені держави і з урахуванням визнаних суспільством цінностей функцій з прийняття рішень (стратегічних і оперативних), організації їх виконання, контролю та представництва органу державного управління чи його структурного підрозділу. За такого визначення керівник має володіти всією сукупністю повноважень, прав та обов'язків, наданих йому законодавством й зобов'язаний використовувати їх для виконання своїх функціональних завдань, а також на високому рівні володіти фаховими знаннями та навичками.

Для керівників органів державного управління формалізованість статусу керівника, тобто наявність правової основи їх діяльності є обов'язковою. Це впливає з їх статусу керівників органів державної влади, які відповідно до ч. 2 ст. 6 Конституції України “здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України”. Робота керівника в органах державної влади, тобто в системі державного управління, супроводжується великим обсягом нормативно-правового документообігу.

Виходячи з цього, специфіка статусу керівника органу державного управління є наступною: по-перше, діяльність керівника врегульована низкою законодавчих та інших нормативно-правових документів, яких необхідно суворо дотримуватися, а отже, і добре знати. Для цього, враховуючи можливі суттєві зміни в законодавстві на стадії державотворення, такі документи керівнику слід постійно відстежувати та вивчати; по-друге, сфера діяльності, в якій працює керівник, теж накладає вимоги досконалого знання нормативно-правової бази, що її врегульовує. У процесі своєї діяльності керівник стикається з випадками наявності прогалин у законодавстві, тобто наявності не врегульованих нормативно явищ, процесів, видів діяльності та робіт, зокрема, відсутності відповідних стандартів, положень, інструкцій, регламентів, дозволів, заборон тощо; по-третє, законодавство встановлює особливі процедури заміщення

вакантних керівних посад (призначення Президентом України, Кабінетом Міністрів України, керівником центрального органу виконавчої влади чи за погодженням органів державного управління вищого рівня). Тому, при призначенні на керівні посади в органах державного управління в умовах воєнного стану альтернативними процедури конкурсу стають процедури призначення; по-четверте, повноваження керівників значною мірою регулюються положеннями про органи державної влади чи структурні підрозділи цих органів, а також посадовими інструкціями. Чинне законодавство свідчить, що по відношенню до незначної частки керівників відповідне регулювання здійснюється законами України (зокрема, мова іде про голів місцевих державних адміністрацій та керівників окремих центральних органів виконавчої влади); по-п'яте, законодавство встановлює підвищену відповідальність для керівників в органі державного управління, особливо керівників вищого рівня.

Іншою проблемою є виявлення невідповідностей чинного нормативно-правового регулювання певних суспільних відносин сучасній практиці їх застосування. У цих випадках необхідно вносити в установленому порядку зміни до законодавства. Участь у ліквідації прогалин та внесенні змін до законодавства робить керівника та очолюваний ним колектив повноправними учасниками правотворчого процесу. Ні в якій іншій сфері діяльності, окрім роботи у владних структурах, такий вид робіт не є домінуючим.

2. Охарактеризовано особливості специфіки діяльності керівника в системі державного управління, яка незалежно від його рівня є універсальною та чітко визначеною відповідними нормативно-правовими документами. Кожен керівник, незалежно від рівня управління, має певну владу – він наділений формальним правом віддавати розпорядження і вимагати їх виконання, планувати та коригувати діяльність і поведінку підлеглих, а також визначати засоби контролю й санкції. В органах державного управління владні повноваження, засоби контролю і підпорядкованість визначені відповідно до нормативних документів,

де також визначаються сфера контролю, межі компетенції, санкції за невиконання наказів та правила, що регламентують діяльність керівника.

Функції та зміст діяльності керівників залежать від їх місця в ієрархії системи державного управління. Водночас такі функції як прийняття рішень, організація їх виконання, контроль та представництво є загальними для всіх рівнів керівництва, хоча і мають специфіку своєї реалізації на кожному рівні. Відмінності в професійній діяльності (стратегічна, координаційно-оперативна та поточно-тактична) керівників суттєво залежать від належності їх до вищого, середнього або нижчого рівнів у структурі державного управління.

Однією із основних функцій в діяльності керівника є здійснення ним функції з прийняття управлінських рішень. Реалізація цієї функції охоплює виявлення проблем та прогнозування наслідків рішення, розгляд альтернатив і усунення невизначеностей, підписання рішення та доведення його до відома виконавців.

Функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Організація – не лише структура, але і процес, який передбачає: визначення раціональної форми поділу праці (керівник визначає внутрішню структуру організації), розподіл конкретних завдань між державними службовцями (керівник визначає кому він доручить ту чи іншу частину роботи), регламентацію функцій, робіт, організацію внутрішніх підрозділів і службовців (звичайно це передбачено в посадових інструкціях, наказах, які встановлюють яку частину роботи спрямовує той чи інший заступник керівника, за діяльність яких підрозділів він відповідає і т.д.). Поряд із статистикою і процесом третьою складовою функції організації є організованість. Під нею розуміють дії учасників, що виконуються у взаємодії, за єдиним планом.

Здійснення контролю керівником органу державного управління дозволяє своєчасно виконувати покладені на орган управління завдання та є однією з гарантій для керівника стабільності його функціонування на певній посаді.

Правильна організація процесу контролю є також і однією з умов ефективного функціонування всього механізму державного управління.

Внутрішній контроль, здійснюваний керівниками передбачає досягнення наступних цілей: 1) своєчасність виявлення проблемних місць при постановці завдань для органу управління відповідними актами законодавства; 2) стимулювання діяльності службовців; 3) отримання керівником достовірної інформації про діяльність органу чи службовців; 4) виконання підлеглими покладених на них повноваження, оскільки не кожен з підлеглих є ідеальним працівником.

Тому діяльність керівників в органі державного управління по реалізації функції контролю повинна бути як формалізованою, наприклад, у процесах оцінки підлеглих, так і містити елементи вільного розсуду, наприклад, при отриманні інформації.

Здійснюючи функцію представництва керівник органу державного управління виступає представником держави, що потребує від нього високого професіоналізму та бездоганних моральних якостей, патріотизму та працьовитості, відповідальності і наполегливості, толерантності та принциповості.

3. Стиль як форма здійснення управлінської діяльності та взаємодії керівника органу державного управління з підлеглими повинен проявлятися в умінні керівника самостійно визначати напрямок власної діяльності та самокритично оцінювати її результати, що обов'язково обумовлюється наявністю високого рівня управлінської культури. Вибір оптимального стилю залежить від високого рівня управлінської культури.

Органічною складовою формування стилю державного управління є набуття управлінського досвіду, який дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. Досвід, як основна категорія управлінської діяльності, включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності. Управлінська культура забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником

та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів державного управління.

4. Надано пропозиції з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій, які слід пов'язувати з суспільним призначенням органу державного управління, сутністю необхідних професійних знань, умінь та навичок, а також управлінськими технологіями, які є (повинні бути) в його розпорядженні. Державна служба як складний і специфічний вид управлінської діяльності висуває різноманітні вимоги до керівника органу державного управління незалежно. Це досить широкий набір професійних, організаційних, морально-етичних, культурних якостей, норм і принципів поведінки, з яких складається обличчя керівника органу державного управління, ефективність його управлінської діяльності.

Складовою частиною правової культури керівника є встановлення шанобливих стосунків між співробітниками, що формує організаційну культуру, етику поведінки, взаємну ввічливість. Чинні правові норми системи державної служби містять цілий комплекс принципів, яким потрібно слідувати керівниками у своїй професійній діяльності: посадова субординація, виконавча дисципліна, професійна етика, колективізм, честь, гідність та гуманізм.

Розвиток психолого-педагогічного мислення передбачає нестандартний, інноваційний підхід до проблеми виховного процесу; вміння виділяти з маси факторів найбільш важливі і знаходити основу їх взаємозв'язку; вміння бачити протиріччя своєї діяльності і здатність вирішувати їх діалектично, відмовляючись від існуючих стереотипів і вже зробленого, якщо воно не відповідає сучасним вимогам.

5. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади, в якому необхідно:

- урахувати особливості психолого-педагогічних компонентів та їх потенційну можливість впливати на ефективність державного управління під час

формування організаційної та комунікативної структур управління, добору претендентів на вакантні посади керівників органу державного управління, проведення підготовки та перепідготовки керівників всіх рівнів в системі державного управління;

- організувати через систему підвищення кваліфікації державних службовців, підтримувати і всіляко розвивати систематичне навчання керівників органів державного управління психолого-педагогічним основам здійснення державного управління, використання психолого-педагогічних компонентів та механізмів підвищення результативності управлінської діяльності;

- запровадити в практику діяльності органів державної влади систему психолого-управлінського консультування, що передбачає визначення місії, завдань практичної консультативної роботи з питань управління та створення в структурі органів державного управління психолого-консультаційного підрозділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Mintzberg J. The nature of managerial work. – N.Y., 1973.
2. Suutari V. Zeadership ideologies among European managers: a comparative study in a multinational company // *Scandinavian Journal of Management*. 1996. Vol. 12. № 4. pp. 389-409.
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Вид-во НАДУ, 2020. – 238 с.
4. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2019. – 256 с.
5. Блейк Р., Моутон Дж.С. Научные методы управления. – К., 1996. – 247 с.
6. Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. \ \ Економіка АПК. – № 7. – 1997.
7. Вайнцвайг П. 10 заповедей творческой личности. – М.: ИНФРА-М, 1997.
8. Василенко А.И. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учебное пособие. – Узд. 2-е перераб. И доп. – М.: Издательская корпорация “Логос”, 2000. – 200 с.
9. Виконавча влада в Україні: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 128.
10. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник для студ., слухачів зі спец. “Держ. упр.”, “Держ. служба”. – К.: Вид-во НАДУ, 2020. – 156 с.
11. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991. – 312 с.
12. Генрігел Д., Локус-молодший Джон В., Вудмен Ричард В., Бренінг Н.Сью. Організаційна поведінка. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 473 с.
13. Гурне Б. Державне управління / Пер. з франц. Шовкуна В. – К.: Вид-во “Основи”, 1993. – 165 с.

14. Д.Гелрігел, Дж.В.Слокун, Р.В.Вулдмен, Н.С.Бренінг. Організаційна поведінка. – К.: НІСД, 2021. – С. 355-374.

15. Давидова В.П. Управлінська еліта. Професійне навчання: Навч.-метод. посіб. / В.П.Давидова; А.О.Леонова. – К.: ДПА Україна, 2004. – 422 с.

16. Денисов В.В. начало был менеджер... // <http://www.manage.ru/management/people/denisov.shtml>

17. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Олуйка. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2012. – 352 с.

18. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посібник / Н.Р.Нижник, С.Д.Дубенко, В.І.Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н.Р.Нижник. – К.: Вид-во НАДУ, 2012. – С. 8-15.

19. Державне управління і менеджмент /За заг. ред. Г.С.Одінцової; Г.Одінцова, Г.Мостовий, О.Амосов та ін. – Х.: ХарРІ НАДУ, 2012. – 490 с.

20. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Авер'янова – К.: Юрінком Інтер, 1998. – С. 119-139.

21. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. посібник / Л.Є.Довгань. – К.: “ЄксОб”, 2012. – 384 с.

22. Загальні правила поведінки державного службовця. Затверджені Наказом Головного Управління державної служби України від 23 жовтня 2000 року №58 // <http://www.rada.kiev.ua>

23. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Экономика, 1990.

24. Закон України “Про державну службу”. – 16 грудня 1993 року, № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – 490 с. // <http://www.rada.kiev.ua>

25. Казміренко В.П. Социальная психология организаций. – К.: МЗУУП, 1993. – 384 с.

26. Красовський Ю.Д. Формирование личности руководителя в новых условиях хозяйствования // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. – М.: Знание, 1990. – С. 108-116.

27. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999.
28. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
29. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – Луцьк: Ред.-вид. відд. “Вежа” Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
30. Мангутов И.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. – Л.: Изд-во Ленинград. ун-та, 1975. – 312 с.
31. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій / Л.П.Мельник. – 2-е вид., стер. – К.: МАУП, 2002. – 176 с.
32. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М., 1995.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – 702 с.
34. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
35. Надолішній П.І. Стиль державного управління: сутнісні характеристики і пезерви раціоналізації // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Вип. 10. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2012. – С. 208-219.
36. Наказ Головдержслужби від 1 вересня 1999 року № 65 “Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців” // <http://zakon.rada.gov.ua>
37. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник. – К.:ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
38. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. – К.: 2001.
39. Одінцова Г.С. Керівник у сфері державного управління: Опорний конспект лекцій / Г.С. Одінцова. – Х.: НАДУ (ХФ), 2020. – 52 с.
40. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер)

41. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку. Навчальний посібник / Кол. авт.: Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Плахотнюк Н.Г. та ін.. / За заг. ред.. Н.Р.Нижник. – К.: ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2003. – 288 с.

42. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В.Осовська. – К.: Кондор, 2013. – 553 с.

43. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: Теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія / Л.А.Пашко. – К.: Вид-во НАДУ, 2015. – 235 с.

44. Пірен М.І. Керівник в органах державного управління та місцевого самоврядування: (опорний конспект лекцій дистанц. курсу): Навчальний посібник / М.І. Пірен, І.Ф. Надолішній, Р.В. Войтович. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 68 с.

45. Пол М. Дизель, У. Мак Кинли. Поведение человека в организации. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.

46. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2001 р. № 1658 “Про затвердження Порядку розгляду питань, пов’язаних з призначенням на посади та звільненням з посад керівників, заступників керівників центральних органів виконавчої влади, урядових органів державного управління, керівників торговельно-економічних місій у складі закордонних дипломатичних установ України, державних організацій та їх об’єднань, а також голів місцевих державних адміністрацій” із наступним змінами / <http://zakon.rada.gov.ua>

47. Рачинський А.П. Нові технології в професійній діяльності державних службовців // Сучасні проблеми державного управління: дослідження, технології, методики. – К.: Вид-во НАДУ, 2019. – С. 108-139.

48. Румянцева З.П. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА, 1995.

49. Селье Г. Стресс без дистресса / Пер. с англ. – Рига: Виеда, 1992. – 109 с.

50. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м.Київ, 30 травня 2001 р. Т. 3./За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князєв. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 380с.

51. Сучасні проблеми державного управління: дослідження, технології, методики / Наук. видання за заг. ред. В.М.Князева. – К.: Вид-во НАДУ. – 2010. – 204 с.
52. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
53. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. // Контроллинг, 1991. – 104 с.
54. Тимцуник В.І. Ідеологічне підґрунтя державно-управлінських реформ у повоєнний період // Вісник НАДУ. – 2012. – № 4 – С.24-31.
55. Тимцуник В.І. Історико-теоретична наука після XX з'їзду КПРС – обмеження можливостей та ілюзорність пошуку // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2013. – № 2. – С. 34-45.
56. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 2017. – 585 с.
57. Указ Президента України “Про вдосконалення діяльності державних органів, роботи державних службовців та підвищення ефективності використання бюджетних коштів” від 11 лютого 2000 року № 207/2000 // Вісник держ. служби України. – 2000. – №1. – С. 13-15 // <http://www.rada.kiev.ua>
58. Указ Президента України “Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади” від 1 серпня 2002 року № 683/2002 // <http://www.rada.kiev.ua>
59. Українська еліта та її роль в державотворенні: Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., м.Київ, 18-19 травня 2000 р. / Ред.кол.: В.М.Князєв, М.І.Пірен; Члени ред.кол.: В.І.Луговий, В.М.Князєв, Б.О.Кравченко, В.Г.Кремень та ін. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 205 с.
60. Юнг К.Г. Архетип и символ/ Сост. и вступ. ст. А.М.Руткевича. – М., 1991. – 304 с.
61. Якубовський О.П. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні: Навч.-метод. посібник / О.П.Якубовський, Л.Л.Приходченко. – О.: ОФ НАДУ, 2018. – 172 с.

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА КІБЕРБЕЗПЕКА:
теорія та практика**

*Збірник матеріалів
науково-практичної конференції
(Київ, 15 вересня 2022)*

Електронне видання

КИЇВ - 2022

УДК 351/004.056

Рекомендовано до друку Вченою Радою Інституту спеціального зв'язку
та захисту інформації Національного технічного університету України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
(протокол №4 від 22 жовтня 2022 року)

Публічне управління та кібербезпека: теорія та практика зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Київ, 15 вересня 2022 р.). [Електронне видання]. – Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2022. – 111 с.

У збірнику висвітлено результати наукових досліджень науково-педагогічних працівників, студентів та аспірантів щодо підвищення якості підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», удосконалення компетентностей посадових осіб органів публічної влади, законодавчих ініціатив з питань освіти державних службовців, забезпечення національної безпеки держави, інвестиційно-інноваційного розвитку, організації діяльності публічних службовців, цифровізації публічних послуг, інструментів регулювання інформаційного простору та протидії дезінформації в умовах воєнного стану, механізмів взаємодії влади з представниками бізнесу та громадськості у процесі реалізації реформи децентралізації та ін.

Тези публікуються в авторській редакції.

Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Редколегія збірника/Організаційний комітет конференції:

ШПИГА Петро Семенович	голова оргкомітету, кандидат технічних наук
ВАСЮК Наталія Олегівна	заступник голови оргкомітету кандидат наук з державного управління, доцент
ЖИВОТОВА Ксенія Вікторівна	відповідальний секретар оргкомітету
КАРПЕНКО Олександр Валентинович	доктор наук з державного управління, доцент
ЗАПОРОЖЕЦЬ Тетяна Володимирівна	доктор наук з державного управління, доцент
КАРЛОВА Валентина Володимирівна	доктор наук з державного управління, професор
ФЕДІРКО Наталія Вікторівна	кандидат економічних наук, доцент
ОСЬМАК Антон Сергійович	доктор філософії з публічного управління та адміністрування

УДК 351/004.056

© «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2022

© Колектив авторів, 2022

ЗМІСТ

Бабин І. С. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИ НАДАННІ ВТОРИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	3
Єгорова Д. Є. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (E-HEALTH) ПРИ НАДАННІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ	7
Павловська К. П. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	10
Прант С. А. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	13
Петрик А. А. МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ІНСТИТУЦІЯХ ЄС.....	16
Підшморга С. О. НАЦІОНАЛЬНІ ЦІННОСТІ ТА ІНТЕРЕСИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	18
Внукова І. І. РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	20
Петькун С. А. ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РОЗВИТОК.....	23
Калоян А. В. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНО- ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ	29
Терещенко І. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ТА ЗАХИСТУ ВІД БЕЗРОБІТТЯ.....	31

зниженням професійності апарату публічного управління внаслідок переміщення значної частини найбільш підготовлених до управлінської роботи фахівців у недержавний сектор економіки або за кордон, поповненням апарату управління професійно не підготовленими кадрами, які не спроможні управляти державними справами на користь більшої частини суспільства, відсутністю чіткого контролю і відповідальності у всіх гілках влади зумовлюють дестабілізацію процесів соціально-економічного розвитку та невизначеність світоглядних орієнтацій щодо майбутнього існування. Констатовано, що на державній службі втрачаються цінності й норми, що їх упродовж віків відшліфовувала мораль як передумови гармонійного співжиття людей у суспільстві, за таких умов на зміну духовності приходять цинізм, індивідуалізм, прагматизм, бездуховність. Врегулювання зазначених вище причин на законодавчому рівні, забезпечення дієвості норм права та конституційного принципу рівності перед законом позитивно вплине на духовність і моральну свідомість, стабільність і ефективність роботи апарату державного управління, сприятиме підвищенню довіри до влади та гармонізації державно-суспільних відносин.

Петькун Сергій Анатолійович

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РОЗВИТОК

Проаналізовано визначення суті керівництва в органі державної влади та статусу його керівника в українських та зарубіжних наукових розробках, що значною мірою зосереджено на таких питаннях як: формування особистості керівника; розгляд його діяльності в економічному, адміністративному, організаційно-правовому аспектах; аналізі психологічних та моральних аспектів керівної діяльності, визначенні етичних норм поведінки керівника. Здебільшого в науковій літературі керівник розглядається як менеджер у системі управління взагалі і менше – у системі державного управління. Виходячи з того, що в наукових розробках зарубіжних вчених з питань державного управління, останнім часом пропонується розглядати орган державного

управління як і будь-яку іншу організацію та застосовувати у ній ті ж методи, структури, технології діяльності, що і в недержавному секторі, для розуміння суті керівника в організації мають значення не лише дослідження державно-управлінської науки, а й таких наук як менеджмент, психологія, соціологія. Однак, на нашу думку, функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Інша складова діяльності керівника органу державного управління – умовно назовемо її політичною – є орієнтованою назовні, по відношенню до об'єктів управління чи інших органів влади, і, виходячи з їх різноманіття при її реалізації керівником не можуть використовуватися однотипні функції, однакові методи чи технології. Аналіз сучасного стану розробки проблеми свідчить, що вона не набула достатнього розв'язання. Основну увагу сучасні вчені приділяють дослідженню явищ лідерства, вивченню окремих складових професійно важливих якостей менеджера-управлінця. Питання характеру праці керівника і вимог до його професійної компетенції не знайшли свого комплексного висвітлення.

З урахуванням того, що жоден з нормативних документів щодо функціонування державної служби не дає чіткого визначення поняття “керівник” у цій системі, і відповідно керівник органу державного управління, в аспекті теми роботи пропонується розглядати керівника органу державної влади як посадову особу, яка його очолює, структурний підрозділ або окрему групу виконавців. Вимоги до діяльності керівника передбачають необхідність і здатність виконання від імені держави і з урахуванням визнаних суспільством цінностей функцій з прийняття рішень (стратегічних і оперативних), організації їх виконання, контролю та представництва органу державного управління чи його структурного підрозділу. За такого визначення керівник має володіти всією сукупністю повноважень, прав та обов'язків, наданих йому законодавством й зобов'язаний використовувати їх для виконання своїх функціональних завдань, а також на високому рівні володіти фаховими знаннями та навичками.

Для керівників органів державного управління формалізованість статусу керівника, тобто наявність правової основи їх діяльності є обов'язковою. Це впливає з їх статусу керівників органів державної влади, які відповідно до ч. 2 ст. 6 Конституції України “здійснюють свої повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України”. Робота керівника в органах державної влади, тобто в системі державного управління, супроводжується великим обсягом нормативно-правового документообігу.

Виходячи з цього, специфіка статусу керівника органу державного управління є наступною: по-перше, діяльність керівника врегульована низкою законодавчих та інших нормативно-правових документів, яких необхідно суворо дотримуватися, а отже, і добре знати. Для цього, враховуючи можливі суттєві зміни в законодавстві на стадії державотворення, такі документи керівнику слід постійно відстежувати та вивчати; по-друге, сфера діяльності, в якій працює керівник, теж накладає вимоги досконалого знання нормативно-правової бази, що її врегульовує. У процесі своєї діяльності керівник стикається з випадками наявності прогалин у законодавстві, тобто наявності не врегульованих нормативно явищ, процесів, видів діяльності та робіт, зокрема, відсутності відповідних стандартів, положень, інструкцій, регламентів, дозволів, заборон тощо; по-третє, законодавство встановлює особливі процедури заміщення вакантних керівних посад (призначення Президентом України, Кабінетом Міністрів України, керівником центрального органу виконавчої влади чи за погодженням органів державного управління вищого рівня). Тому, при призначенні на керівні посади в органах державного управління в умовах воєнного стану альтернативними процедурі конкурсу стають процедури призначення; по-четверте, повноваження керівників значною мірою регулюються положеннями про органи державної влади чи структурні підрозділи цих органів, а також посадовими інструкціями. Чинне законодавство свідчить, що по відношенню до незначної частки керівників відповідне регулювання здійснюється законами України (зокрема, мова іде про голів місцевих державних адміністрацій та керівників окремих центральних органів виконавчої влади); по-п'яте, законодавство встановлює підвищену відповідальність для керівників в органі державного управління, особливо керівників вищого рівня.

Іншою проблемою є виявлення невідповідностей чинного нормативно-правового регулювання певних суспільних відносин сучасній практиці їх застосування. У цих випадках необхідно вносити в установленому порядку зміни до законодавства. Участь у ліквідації прогалин та внесенні змін до законодавства робить керівника та очолюваний ним колектив повноправними учасниками правотворчого процесу. Ні в якій іншій сфері діяльності, окрім роботи у владних структурах, такий вид робіт не є домінуючим.

Охарактеризовано особливості специфіки діяльності керівника в системі державного управління, яка незалежно від його рівня є універсальною та чітко визначеною відповідними нормативно-правовими документами. Кожен керівник, незалежно від рівня управління, має певну владу – він наділений формальним правом

віддавати розпорядження і вимагати їх виконання, планувати та коригувати діяльність і поведінку підлеглих, а також визначати засоби контролю й санкції. В органах державного управління владні повноваження, засоби контролю і підпорядкованість визначені відповідно до нормативних документів, де також визначаються сфера контролю, межі компетенції, санкції за невиконання наказів та правила, що регламентують діяльність керівника.

Функції та зміст діяльності керівників залежать від їх місця в ієрархії системи державного управління. Водночас такі функції як прийняття рішень, організація їх виконання, контроль та представництво є загальними для всіх рівнів керівництва, хоча і мають специфіку своєї реалізації на кожному рівні. Відмінності в професійній діяльності (стратегічна, координаційно-оперативна та поточно-тактична) керівників суттєво залежать від належності їх до вищого, середнього або нижчого рівнів у структурі державного управління.

Однією із основних функцій в діяльності керівника є здійснення ним функції з прийняття управлінських рішень. Реалізація цієї функції охоплює виявлення проблем та прогнозування наслідків рішення, розгляд альтернатив і усунення невизначеностей, підписання рішення та доведення його до відома виконавців.

Функція організації охоплює формування організаційних структур та організаційних відносин, а також усі дії, пов'язані з управлінням персоналом. Організація – не лише структура, але і процес, який передбачає: визначення раціональної форми поділу праці (керівник визначає внутрішню структуру організації), розподіл конкретних завдань між державними службовцями (керівник визначає кому він доручить ту чи іншу частину роботи), регламентацію функцій, робіт, організацію внутрішніх підрозділів і службовців (звичайно це передбачено в посадових інструкціях, наказах, які встановлюють яку частину роботи спрямовує той чи інший заступник керівника, за діяльність яких підрозділів він відповідає і т.д.). Поряд із статистикою і процесом третьою складовою функції організації є організованість. Під нею розуміють дії учасників, що виконуються у взаємодії, за єдиним планом.

Здійснення контролю керівником органу державного управління дозволяє своєчасно виконувати покладені на орган управління завдання та є однією з гарантій для керівника стабільності його функціонування на певній посаді. Правильна організація процесу контролю є також і однією з умов ефективного функціонування всього механізму державного управління.

Внутрішній контроль, здійснюваний керівниками передбачає досягнення наступних цілей: 1) своєчасність виявлення проблемних місць при постановці завдань для органу управління відповідними актами законодавства; 2) стимулювання діяльності службовців; 3) отримання керівником достовірної інформації про діяльність органу чи службовців; 4) виконання підлеглими покладених на них повноваження, оскільки не кожен з підлеглих є ідеальним працівником.

Тому діяльність керівників в органі державного управління по реалізації функції контролю повинна бути як формалізованою, наприклад, у процесах оцінки підлеглих, так і містити елементи вільного розсуду, наприклад, при отриманні інформації.

Здійснюючи функцію представництва керівник органу державного управління виступає представником держави, що потребує від нього високого професіоналізму та бездоганних моральних якостей, патріотизму та працьовитості, відповідальності і наполегливості, толерантності та принциповості.

Стиль як форма здійснення управлінської діяльності та взаємодії керівника органу державного управління з підлеглими повинен проявлятися в умінні керівника самостійно визначати напрямок власної діяльності та самокритично оцінювати її результати, що обов'язково обумовлюється наявністю високого рівня управлінської культури. Вибір оптимального стилю залежить від високого рівня управлінської культури.

Органічною складовою формування стилю державного управління є набуття управлінського досвіду, який дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. Досвід, як основна категорія управлінської діяльності, включає наслідування певної традиції, з допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності. Управлінська культура забезпечує толерантність взаємовідносин між керівником та підлеглим, формує відносини довіри, відкритості, прозорості на основі взаємоповаги та авторитету. Такі різноманітні форми взаємовідносин між керівником та підлеглим обумовлюють різні форми стилів державного управління.

4. Надано пропозиції з удосконалення діяльності керівника в процесі реалізації його управлінських функцій, які слід пов'язувати з суспільним призначенням органу державного управління, сутністю необхідних професійних знань, умінь та навичок, а також управлінськими технологіями, які є (повинні бути) в його розпорядженні. Державна служба як складний і специфічний вид управлінської діяльності висуває різноманітні вимоги до керівника

органу державного управління незалежно. Це досить широкий набір професійних, організаційних, морально-етичних, культурних якостей, норм і принципів поведінки, з яких складається обличчя керівника органу державного управління, ефективність його управлінської діяльності.

Складовою частиною правової культури керівника є встановлення шанобливих стосунків між співробітниками, що формує організаційну культуру, етику поведінки, взаємну ввічливість. Чинні правові норми системи державної служби містять цілий комплекс принципів, яким потрібно слідувати керівникам у своїй професійній діяльності: посадова субординація, виконавча дисципліна, професійна етика, колективізм, честь, гідність та гуманізм.

Розвиток психолого-педагогічного мислення передбачає нестандартний, інноваційний підхід до проблеми виховного процесу; вміння виділяти з маси факторів найбільш важливі і знаходити основу їх взаємозв'язку; вміння бачити протиріччя своєї діяльності і здатність вирішувати їх діалектично, відмовляючись від існуючих стереотипів і вже зробленого, якщо воно не відповідає сучасним вимогам.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівника органу державної влади, в якому необхідно:

- урахувувати особливості психолого-педагогічних компонентів та їх потенційну можливість впливати на ефективність державного управління під час формування організаційної та комунікативної структур управління, добору претендентів на вакантні посади керівників органу державного управління, проведення підготовки та перепідготовки керівників всіх рівнів в системі державного управління;
- організувати через систему підвищення кваліфікації державних службовців, підтримувати і всіляко розвивати систематичне навчання керівників органів державного управління психолого-педагогічним основам здійснення державного управління, використання психолого-педагогічних компонентів та механізмів підвищення результативності управлінської діяльності;
- запровадити в практику діяльності органів державної влади систему психолого-управлінського консультування, що передбачає визначення місії, завдань практичної консультативної роботи з питань управління та створення в структурі органів державного управління психолого-консультаційного підрозділу.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Петькун Сергій Анатолійович

Назва: Петькун С.А._1.doc

Координатор: Малий Іван Йосипович

Підрозділ: кафедра національної економіки та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1: 18.6

Коефіцієнт подібності 2: 8.1

Тривога: 1

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

.....

.....

.....

Дата

Підпис Наукового керівника