

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Т. В. Бєльська

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО
В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

Бельська Т. В. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування / Т. В. Бельська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 51 с.

Автор
д-р наук з держ. упр. Т. В. Бельська

Рецензент

В. Д. Філіппова, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування (Херсонський національний технічний університет)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 3 від 17 вересня 2025 р.

Конспект лекцій складено на основі підручників, посібників із метою допомогти здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування під час підготовки до занять, заліків та іспитів із курсу «Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні».

@ Т. В. Бельська, 2026

@ ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ	5
Тема 1 Сутнісні ознаки публічної служби	5
Тема 2 Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні...	11
Тема 3 Етика в публічній службі.....	22
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ.....	29
Тема 4 HR-стратегія органу публічної влади.....	29
Тема 5 Персонал-технології в публічній службі	32
Тема 6 Кадрові процеси в органах публічної влади.....	37
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	42
Тема 7 Лідерство, стилі керівництва.....	42
Тема 8 Лідерство та команда на публічній службі.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаціями у сфері державного управління, децентралізації влади, реформування системи публічної служби та посилення ролі регіонального управління. У цих умовах особливого значення набуває підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати функції публічного управління, ухвалювати стратегічні управлінські рішення і забезпечувати розвиток територіальних громад.

Навчальна дисципліна «Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні» спрямована на формування у здобувачів освіти системних знань щодо організації та функціонування публічної служби, особливостей кадрової політики, принципів професійної етики, сучасних HR-технологій, механізмів управління персоналом і розвитку лідерських компетентностей у сфері регіонального управління.

Вивчення дисципліни дає можливість засвоїти теоретичні та практичні основи діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, зрозуміти особливості функціонування системи публічної служби, кадрових процесів, управлінських комунікацій та ухвалення управлінських рішень. Значна увага приділяється питанням професійної етики, доброчесності, антикорупційної діяльності, формування організаційної культури та розвитку сучасного публічного лідерства.

Особливе місце у дисципліні займають питання регіонального управління, оскільки ефективний розвиток регіонів значною мірою залежить від професійності, компетентності та лідерських якостей посадових осіб публічної служби. Сучасний керівник у сфері публічного управління повинен володіти стратегічним мисленням, здатністю до командної роботи, управління змінами, ефективною комунікації та прийняття відповідальних рішень в умовах суспільних трансформацій.

Конспект лекцій підготовлено з метою систематизації теоретичного матеріалу та надання здобувачам освіти необхідних знань щодо суті публічної служби, особливостей кадрової політики, сучасних моделей управління персоналом, етики публічного службовця та механізмів формування ефективного лідерства в системі регіонального управління.

Матеріали конспекту можуть бути використані здобувачами освіти під час підготовки до практичних занять, самостійної роботи, написання наукових робіт, а також для поглиблення професійних знань у сфері публічного управління та адміністрування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 1 Сутнісні ознаки публічної служби

Теоретичні засади державної служби

Публічна служба є одним із ключових інститутів демократичної держави, що забезпечує реалізацію функцій державної влади та місцевого самоврядування. Вона виступає необхідною умовою ефективного управління суспільством, реалізації прав і свобод громадян, забезпечення стабільності державної системи.

Термін «публічна служба» охоплює:

- державну службу;
- службу в органах місцевого самоврядування;
- інші види професійної діяльності, пов'язані з виконанням публічних функцій.

Державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та виконують завдання і функції держави.

Теоретичні засади державної служби формувалися під впливом:

- теорії державного управління;
- концепцій бюрократії;
- адміністративного права;
- сучасних підходів до публічного менеджменту.

Особливий внесок у розвиток теорії державної служби зробив німецький соціолог Макс Вебер, який обґрунтував модель раціональної бюрократії, засновану на професіоналізмі, ієрархічності, компетентності, законності, політичній нейтральності.

Сучасне розуміння публічної служби передбачає орієнтацію не лише на виконання владних повноважень, а й на надання якісних публічних послуг громадянам.

Служба в органах місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування є складовою системи публічної служби та забезпечує реалізацію повноважень територіальних громад. Її діяльність спрямована на задоволення потреб населення, розвиток

територій та забезпечення належного функціонування місцевої влади. Особливістю служби в органах місцевого самоврядування є її наближеність до населення, адже посадові особи безпосередньо взаємодіють із громадянами, оперативно реагують на їхні потреби та сприяють вирішенню актуальних проблем громади. Крім того, діяльність органів місцевого самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Посадові особи місцевого самоврядування здійснюють свою діяльність на професійній основі та виконують організаційно-розпорядчі функції. Вони забезпечують реалізацію рішень місцевих рад, організовують виконання місцевих програм, а також надають адміністративні й соціальні послуги населенню. Їхня діяльність спрямована на ефективне управління ресурсами громади, підтримання належного рівня життєдіяльності населення та забезпечення стабільного функціонування місцевої інфраструктури.

Основними завданнями служби в органах місцевого самоврядування є забезпечення розвитку місцевої демократії та створення умов для реалізації прав і законних інтересів членів територіальної громади. Важливим напрямом діяльності є розвиток місцевої інфраструктури, управління комунальною власністю та забезпечення ефективного використання ресурсів громади. Також служба в органах місцевого самоврядування покликана сприяти соціально-економічному розвитку території, підвищенню якості життя населення та формуванню сприятливих умов для розвитку громади.

Системні аспекти публічної служби

Публічна служба є складною соціально-правовою системою, яка має:

- організаційну структуру;
- нормативно-правову основу;
- кадровий склад;
- механізми управління та контролю.

Система публічної служби містить:

1. Інституційний компонент – державні органи та органи місцевого самоврядування.
2. Нормативний компонент – закони, підзаконні акти, етичні стандарти.
3. Функціональний компонент – виконання управлінських функцій.
4. Кадровий компонент – службовці та посадові особи.
5. Комунікативний компонент – взаємодія влади та суспільства.

6. Системний підхід дозволяє розглядати публічну службу як цілісний механізм реалізації публічної влади.

Основні характеристики публічної служби

Публічна служба має низку характерних ознак, які визначають її суть, зміст та особливості функціонування. Однією з найважливіших характеристик є її професійний характер. Це означає, що діяльність у сфері публічного управління здійснюється на постійній основі спеціально підготовленими фахівцями, які мають відповідний рівень освіти, професійних знань і компетентностей. Публічна служба вимагає високого рівня відповідальності, професійної етики та здатності ефективно виконувати управлінські функції.

Іншою важливою ознакою є публічність публічної служби. Діяльність службовців спрямована насамперед на задоволення суспільних інтересів, забезпечення потреб громадян та реалізацію державної політики. Саме тому публічна служба має соціальне значення та орієнтується на служіння суспільству.

Публічна служба також характеризується владним характером, оскільки службовці реалізують владні повноваження держави або територіальної громади. У межах своїх компетенцій вони ухвалюють управлінські рішення, організовують їх виконання та контролюють дотримання законодавства.

Однією з фундаментальних ознак є законність. Уся діяльність публічних службовців повинна здійснюватися відповідно до Конституції України та чинного законодавства. Дотримання законності забезпечує правопорядок, захист прав громадян і стабільність державного управління.

Важливою характеристикою публічної служби є політична нейтральність. Публічні службовці повинні діяти неупереджено, незалежно від політичних змін та впливів, забезпечуючи стабільність і безперервність функціонування державних інституцій.

Публічна служба передбачає підзвітність і відповідальність службовців за ухвалені рішення та результати своєї діяльності. Посадові особи несуть юридичну, адміністративну та дисциплінарну відповідальність у разі порушення законодавства або неналежного виконання службових обов'язків.

Ще однією важливою ознакою є безперервність функціонування публічної служби. Вона забезпечує стабільну діяльність державного механізму та органів місцевого самоврядування незалежно від політичних чи соціально-економічних змін.

Цілі публічної служби

Основною метою публічної служби є забезпечення ефективного функціонування держави та органів місцевого самоврядування, а також реалізація публічних інтересів і потреб суспільства. Публічна служба покликана створювати умови для стабільного розвитку держави, захисту прав людини та забезпечення належного рівня життя населення.

Однією з головних цілей публічної служби є реалізація державної політики у різних сферах суспільного життя. Через діяльність публічних службовців забезпечується виконання законів, державних програм та управлінських рішень.

Важливим напрямом діяльності є забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Публічна служба має гарантувати дотримання конституційних прав, створювати умови для їх реалізації та забезпечувати захист законних інтересів населення.

До цілей публічної служби належить також задоволення суспільних потреб шляхом надання якісних адміністративних, соціальних та інших публічних послуг. У сучасних умовах держава дедалі більше орієнтується на сервісний підхід, за якого громадянин розглядається як основний споживач публічних послуг.

Не менш важливими цілями є забезпечення стабільності державного управління, підтримання законності та правопорядку, а також розвиток демократичного врядування. Ефективна публічна служба сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню рівня суспільної стабільності.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифровізація публічного управління, впровадження електронних сервісів, забезпечення прозорості діяльності органів влади та боротьба з корупцією. Ці напрями є важливими складовими модернізації системи публічної служби в Україні.

Функції публічної служби

Функції публічної служби відображають основні напрями її діяльності та характеризують роль публічних службовців у системі державного управління і місцевого самоврядування. Саме через виконання функцій реалізуються завдання держави та забезпечується ефективне функціонування органів влади.

Однією з ключових функцій є управлінська функція, яка полягає у забезпеченні реалізації управлінських рішень, організації діяльності державних органів та координації процесів управління.

Організаційна функція спрямована на координацію діяльності органів

державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій. Вона забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів управлінського процесу.

Важливе місце посідає правозастосовна функція, яка передбачає практичну реалізацію норм права у діяльності органів публічної влади. Публічні службовці забезпечують виконання законів, підзаконних актів та інших нормативних документів.

Контрольна функція полягає у здійсненні контролю за дотриманням законодавства, виконанням управлінських рішень та ефективністю діяльності підпорядкованих структур. Контроль є необхідною умовою забезпечення законності та дисципліни у сфері публічного управління.

Сервісна функція пов'язана з наданням адміністративних, соціальних та інших послуг населенню. У сучасній системі публічного управління саме сервісна орієнтація держави стає одним із пріоритетних напрямів діяльності публічної служби.

Комунікативна функція забезпечує взаємодію між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами. Вона сприяє розвитку відкритості влади, залученню громадськості до управлінських процесів та формуванню довіри до державних інституцій.

Інформаційна функція полягає у зборі, обробці, аналізі та поширенні управлінської інформації. Сучасне публічне управління неможливе без ефективного використання інформаційних ресурсів і цифрових технологій.

Принципи публічної служби

Принципи публічної служби є основоположними засадами, на яких ґрунтується її організація та функціонування. Вони визначають вимоги до діяльності публічних службовців і забезпечують ефективність системи державного управління.

Одним із базових принципів є *принцип законності*, відповідно до якого діяльність службовців повинна здійснюватися виключно на основі Конституції та законів України. Дотримання цього принципу гарантує правомірність рішень органів влади та захист прав громадян.

Принцип професіоналізму передбачає наявність у службовців необхідних знань, навичок і компетентностей для якісного виконання службових обов'язків. Професійна підготовка та постійне підвищення кваліфікації є важливими умовами ефективної публічної служби.

Важливе значення має *принцип доброчесності*, який вимагає від службовців чесності, етичної поведінки та недопущення корупційних проявів і

конфлікту інтересів.

Принцип політичної неупередженості забезпечує незалежність публічної служби від політичного впливу та гарантує об'єктивність і стабільність діяльності державних органів.

Принцип прозорості означає відкритість діяльності органів влади для громадян, доступність інформації про ухвалені рішення та забезпечення громадського контролю.

Принцип підзвітності передбачає відповідальність органів влади та службовців перед суспільством і державою за результати своєї діяльності.

Принцип рівного доступу гарантує рівні можливості вступу на публічну службу незалежно від статі, раси, політичних чи релігійних переконань.

Важливим для України є *принцип патріотизму*, який передбачає служіння українському народові, захист національних інтересів та зміцнення державності.

Базові моделі та складові системи публічної служби

У світовій практиці сформувалися різні моделі організації публічної служби, які відрізняються підходами до кадрової політики, системи управління та професійного розвитку службовців.

Однією з найбільш поширених є *кар'єрна модель* публічної служби, характерна для країн континентальної Європи. Її особливістю є довгострокова професійна служба, поступове просування кар'єрними щаблями, стабільність кадрового складу та високий рівень професіоналізації. У межах цієї моделі службовець зазвичай пов'язує свою професійну діяльність із державною службою протягом тривалого часу.

Посадова модель найбільш поширена у країнах англосаксонської правової системи. Вона передбачає конкурсний добір працівників на конкретну посаду, високу мобільність кадрів та орієнтацію на результативність діяльності. Основна увага приділяється професійним компетентностям кандидата та ефективності виконання службових обов'язків.

У багатьох країнах використовується *змішана модель*, яка поєднує елементи кар'єрної та посадової систем. Саме така модель поступово формується в Україні в процесі реформування публічного управління.

Система публічної служби містить низку важливих складових. До них належать нормативно-правова база, що регулює діяльність службовців, кадрове забезпечення, система професійного навчання та підвищення кваліфікації, механізми оцінювання діяльності персоналу, система мотивації та стимулювання праці, антикорупційні механізми, а також сучасні цифрові

технології управління. Сукупність цих елементів забезпечує ефективність функціонування публічної служби та її здатність реагувати на сучасні виклики розвитку держави і суспільства.

Тема 2 Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні

Поняття та правовий статус державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування

Публічна служба в Україні є важливим інститутом державного управління та місцевого самоврядування, який забезпечує реалізацію функцій держави, захист прав і свобод громадян та надання публічних послуг населенню. Організаційно-правове забезпечення публічної служби ґрунтується на Конституції України, законах України та інших нормативно-правових актах.

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду в державному органі, здійснює професійну діяльність із виконання завдань і функцій держави та отримує заробітну плату за рахунок державного бюджету.

Посадова особа органу місцевого самоврядування – це особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, виконує організаційно-розпорядчі або консультативно-дорадчі функції та забезпечує реалізацію повноважень територіальної громади.

Правовий статус публічних службовців визначається сукупністю їхніх прав, обов'язків, гарантій, відповідальності та обмежень, встановлених законодавством. Особливістю правового статусу є те, що службовці реалізують публічну владу та діють від імені держави або територіальної громади.

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють публічну службу в Україні, є:

1. Конституція України.
2. Закон України «Про державну службу».
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
4. Закон України «Про запобігання корупції».
5. Закон України «Про захист персональних даних».
6. Кодекс законів про працю України.
7. Інші нормативно-правові акти.

Головні елементи правового статусу публічних службовців

Правовий статус публічного службовця складається з кількох взаємопов'язаних елементів, які визначають його місце у системі публічного управління.

Одним із головних елементів є права службовця, що забезпечують можливість належного виконання службових обов'язків. Права гарантують соціальний і правовий захист службовців та створюють умови для професійної діяльності.

Іншим важливим елементом є службові обов'язки, які визначають зміст професійної діяльності публічного службовця та коло його повноважень.

До елементів правового статусу також належать:

- гарантії професійної діяльності;
- юридична відповідальність;
- обмеження та заборони;
- вимоги до професійної етики;
- порядок проходження служби;
- умови оплати праці та соціального забезпечення.

Особливе значення має відповідальність публічного службовця, оскільки діяльність у сфері публічного управління безпосередньо пов'язана із захистом суспільних інтересів та реалізацією владних повноважень.

Основні обов'язки публічного службовця

Публічний службовець зобов'язаний сумлінно виконувати свої службові обов'язки та діяти виключно в межах повноважень, визначених законодавством України. Його діяльність має бути спрямована на забезпечення ефективної роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, захист прав і свобод громадян, а також реалізацію публічних інтересів.

Одним із головних обов'язків публічного службовця є дотримання Конституції України та чинного законодавства. Службовець повинен діяти законно, не допускати порушення прав людини та забезпечувати виконання державної політики у відповідній сфері діяльності.

Важливе значення має професійне та неупереджене виконання службових повноважень. Публічний службовець повинен ухвалювати рішення об'єктивно, керуючись нормами права, принципами професійної етики та інтересами суспільства. У своїй діяльності він має дотримуватися принципів державної

служби, зокрема законності, доброчесності, прозорості та політичної нейтральності.

До обов'язків службовця також належить виконання законних наказів і розпоряджень керівництва, дотримання службової дисципліни та забезпечення ефективної організації роботи. Водночас важливим є обов'язок збереження державної таємниці, службової інформації та інших відомостей з обмеженим доступом.

Особливу увагу законодавство приділяє недопущенню корупційних правопорушень. Публічний службовець повинен уникати конфлікту інтересів, не використовувати службове становище у власних інтересах та дотримуватися антикорупційних обмежень.

Не менш важливим обов'язком є постійне підвищення професійної компетентності. Сучасна система публічного управління потребує високого рівня професійної підготовки, знання законодавства та вміння працювати з сучасними інформаційними технологіями.

Важливим аспектом діяльності публічного службовця є дотримання правил етичної поведінки та політичної нейтральності. Це забезпечує неупередженість діяльності органів влади, стабільність державного управління та довіру громадян до публічної служби.

Права публічних службовців

Права публічних службовців є важливою складовою їхнього правового статусу та забезпечують можливість належного виконання службових обов'язків. Водночас вони гарантують соціальний і правовий захист осіб, які здійснюють професійну діяльність у сфері публічного управління.

Одним із основних прав публічного службовця є право на повагу до честі та гідності. Держава гарантує захист службовця від незаконного втручання у його професійну діяльність, безпідставних звинувачень або дискримінації.

Публічні службовці мають право на належні умови праці, які забезпечують можливість ефективного виконання службових повноважень. До цього входить створення безпечного робочого середовища, належне матеріально-технічне забезпечення та організація праці відповідно до законодавства.

Важливим правом є право на оплату праці відповідно до займаної посади, професійного рівня та результатів діяльності. Також службовці мають право на відпустку, соціальний захист і пенсійне забезпечення.

Значну роль відіграє право на професійне навчання та підвищення кваліфікації. Постійний розвиток професійних компетентностей є необхідною

умовою ефективної діяльності у сфері публічного управління.

Публічні службовці мають право на просування по службі відповідно до професійних досягнень, досвіду та результатів оцінювання службової діяльності. Це сприяє формуванню професійного кадрового складу органів влади.

До важливих прав належить також право на захист своїх законних інтересів, ознайомлення з матеріалами особової справи та участь у професійних об'єднаннях. Службовці можуть захищати свої трудові права у порядку, визначеному законодавством України.

Нормативно-правові засади посадових обов'язків і вимог

Посадові обов'язки та вимоги до публічних службовців визначаються нормативно-правовими актами, посадовими інструкціями та внутрішніми документами органів державної влади й місцевого самоврядування. Таке регулювання забезпечує чіткість компетенції службовців, визначення меж їхніх повноважень і відповідальності.

Нормативно-правові засади діяльності публічних службовців спрямовані на забезпечення ефективної роботи органів влади, підвищення якості управлінських рішень та належну організацію службової діяльності. Важливим аспектом є розмежування повноважень між різними посадовими особами, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність роботи державного апарату.

Посадові вимоги до публічних службовців передбачають наявність відповідного рівня освіти, професійної компетентності, досвіду роботи та знання законодавства. Обов'язковою вимогою є володіння державною мовою, а також навички використання сучасних інформаційних технологій.

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набувають цифрові компетентності службовців, уміння працювати з електронними документами, державними реєстрами та інформаційними системами. Це є необхідною умовою ефективного функціонування системи електронного врядування та надання якісних публічних послуг.

Загальнообов'язкові вимоги до публічних службовців

Для вступу та проходження публічної служби особа повинна відповідати загальнообов'язковим вимогам, встановленим законодавством України. Такі вимоги спрямовані на формування професійного, компетентного та доброчесного кадрового складу органів публічної влади.

Однією з основних вимог є наявність громадянства України. Публічний службовець повинен бути відданим інтересам держави та діяти в інтересах українського суспільства.

Обов'язковою вимогою є володіння державною мовою, що забезпечує належне виконання службових обов'язків та ефективну комунікацію у сфері державного управління.

Особа, яка претендує на посаду у сфері публічної служби, повинна мати відповідний рівень освіти та професійну компетентність. Для окремих посад законодавством можуть встановлюватися спеціальні вимоги щодо стажу роботи, досвіду управлінської діяльності або професійної підготовки.

Важливе значення має дотримання вимог професійної етики, доброчесності та відсутність судимості у випадках, передбачених законом. Крім того, особа повинна бути здатною за станом здоров'я виконувати службові обов'язки.

Загальнообов'язкові вимоги спрямовані на забезпечення високого професійного рівня публічної служби та підвищення довіри громадян до органів державної влади.

Обмеження щодо проходження публічної служби

Для забезпечення законності, доброчесності та неупередженості діяльності органів публічної влади законодавство України встановлює певні обмеження щодо проходження публічної служби.

Одним із головних обмежень є заборона використовувати службове становище у приватних інтересах. Публічний службовець не має права отримувати особисту вигоду від виконання своїх службових повноважень.

Законодавство також встановлює обмеження щодо сумісництва та суміщення посад. Службовці не можуть займатися діяльністю, яка може призвести до конфлікту інтересів або негативно вплинути на виконання службових обов'язків.

Важливим обмеженням є заборона одержання неправомірної вигоди, подарунків чи інших переваг, пов'язаних із виконанням службових функцій. Для публічних службовців передбачено обов'язок дотримання антикорупційного законодавства та фінансового контролю.

Певні обмеження стосуються участі у політичній діяльності, оскільки публічна служба повинна залишатися політично нейтральною та незалежною від політичного впливу.

Законодавство також передбачає вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, подання декларацій про доходи та контроль за фінансовими

зобов'язаннями службовців.

У разі порушення встановлених обмежень особи можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної або кримінальної відповідальності відповідно до законодавства України.

Основні елементи діловодства: документування та документообіг

Будь-який орган державної влади у процесі своєї діяльності тією чи іншою мірою має справу з документами, їх підготовкою, ухваленням, зберіганням, виконанням тощо. У документах відображається їхня багатогранна управлінська діяльність. Однією з форм роботи з документами є діловодство.

У літературі діловодство поділяється на теоретичне і практичне. *Теоретичне діловодство* – це наука, що викладає правила складення ділових паперів, актів і самих справ. *Практичне діловодство* – це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів. З огляду на теоретичний і практичний аспекти цієї функції, можна зробити таке визначення: діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Необхідність здійснення належного діловодства та його вдосконалення зумовлені такими чинниками:

- ускладнення функцій державного управління підвищує вимоги до складання документів, їх оформлення та обробки;
- раціоналізація роботи з документами – важливий напрям підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє уникати невиправданих часових витрат, зосередити зусилля управлінців на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань;
- забезпечення прав та інтересів громадян, які вступають у правовідносини з державними органами.

Виділяють такі аспекти діловодства:

1. *Юридичний аспект* – забезпечення законності та дисципліни у сфері діловодства, необхідності офіційного закріплення вимог, що висувуються до документів відповідними нормативно-правовими актами, безумовного їх дотримання.

2. *Організаційний аспект*, який виявляється у налагодженні різноманітних і досить складних відносин організаційного характеру, що виникають між органами державної влади, підприємствами, організаціями щодо створення документів, їх руху, обробки.

3. *Економічний аспект* діловодства пов'язаний з економічною доцільністю, оптимальністю його здійснення.

Особливе значення має діловодство у здійсненні дійового контролю за виконанням управлінських рішень, адже перевірка виконання є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої установи чи організації. Добре налагоджена організація діловодної служби передбачає відповідний контроль за виконанням ухвалених рішень. Це дозволяє виявити допущені помилки, уникнути їх у майбутньому та надає роботі органу державної влади системності та оперативності.

Управлінський процес передбачає отримання, обробку інформації та ухвалення управлінських рішень, які здебільшого фіксуються на матеріальних носіях-документах. Документальне відображення інформації є важливим елементом управління, тобто управління неможливе без його документування.

Документування – це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи органу державної влади та ухвалених рішень протягом такого часу, доки ця документація становить цінність.

Документування, яке займає чільне місце у процесі здійснення управлінської діяльності, полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Б. Гурне визначає документування як систему дій, спрямовану на пошук, збирання і розповсюдження інтелектуальної інформації, яка необхідна персоналові адміністративної установи для виконання своїх обов'язків.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає юридичну силу створюваним документам. Юридична сила – властивість офіційного документа, надана йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, і встановленим порядком його оформлення.

Кожен документ є часткою системи більш високого рівня і входить у відповідну систему документації як її елемент.

Під системою документації розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління.

В умовах ускладнення та збільшення обсягів управлінської діяльності, що пов'язано з реформуванням економіки та науково-технічним прогресом, інтенсифікація й поліпшення організації роботи ділових служб може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінського апарату.

Інтенсифікація діловодства передбачає:

- чітку побудову організаційної структури загальних відділів, секретаріатів;
- відбір та впровадження найбільш раціональної форми технології діловодства;
- оптимальне розмежування функцій та обов'язків працівників цієї сфери;
- наукове обґрунтування норм праці співробітників ділових служб;
- чітку регламентацію кількісного складу, підвищення особистої кваліфікації та професійної відповідальності працівників;
- раціональну організацію робочих місць.

Діяльність щодо документального забезпечення функціонування органів державної влади регулюється положеннями, посадовими інструкціями, річними та перспективними планами робіт, іншими нормативними актами. Розробка цих документів покладається на загальні відділи органів державної влади.

Діловий процес має свою специфічну технологію – документообіг організації. Він є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їх створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Документообіг організації складається з роботи із вхідною, внутрішньою та вихідною документацією. Зокрема, його складовими є: попередній розгляд документів; реєстрація документів; резолюція посадової особи; оформлення документів; датування документів; індексація документів; узгодження документів; засвідчення документів; затвердження документів.

Організація роботи з документами

У кожній установі, організації, на підприємстві документи перебувають в постійному обігу. Для цього потрібно створення оптимальних умов для всіх видів робіт із документами на всіх етапах опрацювання документів – від моменту створення чи одержання документа до його знищення або відправлення на архівне зберігання.

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами: ухвалення і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в

організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву.

Обіг документів повинен бути прямоточним, тобто виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Повинен діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, і водночас виключає дублювання операцій під час роботи з документами.

Для встановлення єдиного порядку складання документів і організації роботи з ними на підприємстві розробляється інструкція з діловодства. До неї додаються зразки правильно оформлених документів і правила роботи з ними.

Помітний вклад у вдосконалення роботи з документами може внести секретар-референт керівника. Значна частина діловодства виконується безпосередньо на його робочому місці. Одна з функцій секретаря-референта – методичне керівництво і контроль за організацією діловодства у структурних підрозділах підприємства і його філіалах.

Обробка вхідних документів

Ухвалення і обробка вхідних документів здійснюється секретарем-референтом. Документи, одержані підприємством, проходять такі етапи:

- первинна обробка;
- попередній розгляд, розмітка;
- реєстрація;
- розгляд документів керівництвом;
- спрямування на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивання документів до справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «особисто»). Потім необхідно перевірити правильність адресування вкладеного в конверт, кількість аркушів документа, наявність додатків. У разі відсутності зазначених додатків або окремих аркушів про це інформується відправник листа, робиться відповідна відмітка на самому документі і в журналі вхідних документів у графі «примітка».

Конверти знищуються, крім тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення і дату надходження, або коли на конверті є помітка «конфіденційно», «терміново».

Попередній розгляд вхідних документів здійснюється секретарем-референтом з метою розподілу документів на ті, що повинні реєструватися і ті, що реєстрації не потребують.

На документах, що реєструються, проставляється реквізит «відмітка про надходження», дата надходження, вхідний номер документа. «Відмітка про надходження» не проставляється на додатках до документів, на проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не реєструються.

Керівникові спрямовуються на розгляд найважливіші і термінові документи, які надійшли. Ті документи, що не вимагають ухвалення рішення на рівні керівника, можуть передаватися заступникові керівника підприємства, до структурного підрозділу або відразу виконавцям.

Після реєстрації документи передаються на розгляд і ухвалення рішення керівнику фірми. Керівник фірми, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки стосовно виконання документа і визначити реальні строки.

Ці вказівки оформляються у вигляді резолюції. Із резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розписку в журналі вхідної реєстрації з проставленням дати отримання.

Коли робота з документом завершена (складено документ-відповідь), на документі проставляється відмітка про його виконання і спрямування до справи. Після цього документ разом із копією відповіді передається секретареві-референтові для підшивання до справи.

Обробка вихідних документів

Обробка вихідних документів складається з таких операцій:

- складання проєкту документа;
- погодження проєкту документа;
- перевірка правильності оформлення проєкту документа секретарем;
- підписання документа керівником (у необхідних випадках – затвердження);
- реєстрація документа;
- відправлення документа адресатові;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проєкт вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється секретарем-референтом.

Вихідні документи оформляються у двох примірниках, крім факсів і телефонограм, що складаються в одному примірнику.

Підготовлений проєкт вихідного документа подається на підпис керівнику фірми.

Керівник може внести зміни і доповнення в документ, що поданий на підпис, або повернути його виконавцю на доопрацювання.

Після підпису керівником двох примірників вихідний документ передається секретареві-референтові для реєстрації. Документи, що надсилаються, реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів». Для реєстрації необхідні такі дані:

- індекс документа, що містить також і номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст чи заголовок;
- відмітка про виконання;
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і надання вихідному документу номера це фіксується на обох примірниках. Того ж дня вихідні документи конвертуються і надсилаються. При цьому звіряється адреса отримувача на листі й на конверті. Другий примірник надісланого листа підшивають у справу з листування.

Дотримання норм конфіденційності та безпеки, інтернет-безпека та захист даних

У сучасному інформаційному суспільстві важливого значення набуває забезпечення конфіденційності, інформаційної безпеки та захисту персональних даних у діяльності органів публічної влади. Публічні службовці працюють із великим обсягом службової інформації, тому повинні суворо дотримуватися вимог законодавства у сфері захисту інформації.

Одним із головних обов'язків службовців є забезпечення захисту службової інформації та недопущення розголошення персональних даних громадян. Інформація з обмеженим доступом повинна використовуватися лише в межах службових повноважень.

Публічні службовці повинні дотримуватися правил роботи з електронними документами та використовувати захищені інформаційні системи. Важливою складовою сучасної публічної служби є дотримання вимог кібербезпеки та безпечної роботи в мережі «Інтернет».

Інтернет-безпека передбачає використання складних паролів, захист службових акаунтів, безпечне користування електронною поштою та недопущення фішингових атак і несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів.

Особливе значення має захист персональних даних громадян, який здійснюється відповідно до законодавства України та міжнародних стандартів у сфері інформаційної безпеки. Неналежне поводження з інформацією може призвести до витоку даних, порушення прав громадян та створення загроз для державної безпеки.

Порушення правил конфіденційності та інформаційної безпеки тягне за собою юридичну відповідальність і може негативно вплинути на діяльність органів державної влади та довіру суспільства до публічної служби.

Тема 3 Етика в публічній службі

Поняття та значення етики в публічній службі

Етика в публічній службі є важливою складовою професійної діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Вона визначає моральні засади поведінки службовців, стандарти професійної діяльності та правила взаємодії з громадянами, колегами й суспільством загалом.

Публічна служба пов'язана з реалізацією владних повноважень, тому суспільство висуває до службовців високі вимоги щодо доброчесності, чесності, відповідальності та неупередженості. Етичні норми сприяють формуванню довіри громадян до органів державної влади, забезпечують прозорість управління та підвищують ефективність діяльності державного апарату.

Службова етика охоплює:

- моральні принципи професійної діяльності;
- правила поведінки службовців;
- стандарти професійної комунікації;
- вимоги до ухвалення управлінських рішень;
- дотримання антикорупційних стандартів.

У сучасних умовах етика публічної служби розглядається як важливий механізм забезпечення демократичного врядування та ефективної взаємодії держави і суспільства.

Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби

Основною місією публічної служби є служіння суспільству, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, реалізація публічних інтересів і створення належних умов для стабільного розвитку держави. Публічна служба покликана забезпечувати ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, сприяти зміцненню демократії та підтриманню суспільної стабільності.

У своїй діяльності публічна служба повинна бути орієнтована насамперед на задоволення потреб громадян і забезпечення належного рівня публічних послуг. Важливим завданням є дотримання законності та захист демократичних цінностей, що гарантує стабільність правової системи та ефективне функціонування державного механізму. Крім того, діяльність публічних службовців має сприяти формуванню довіри громадян до державних інституцій та забезпеченню суспільної злагоди.

Цінності публічної служби становлять моральну основу професійної діяльності службовців та визначають стандарти їхньої поведінки. Однією з ключових цінностей є доброчесність, яка передбачає чесність, порядність і недопущення використання службового становища у власних інтересах. Не менш важливими є законність, відповідальність і професіоналізм, адже діяльність публічних службовців повинна відповідати вимогам законодавства та ґрунтуватися на високому рівні професійної компетентності.

Серед основних цінностей публічної служби також виділяють відкритість і прозорість діяльності органів влади, політичну нейтральність, патріотизм, повагу до людини та її прав. Ці цінності формують моральні орієнтири службової діяльності та забезпечують належний рівень взаємодії між державою і суспільством.

Основні етичні принципи публічної служби визначають правила професійної поведінки службовців. Вони передбачають чесність і сумлінність у виконанні службових обов'язків, неупередженість під час ухвалення управлінських рішень та недопущення конфлікту інтересів. Важливими принципами є також повага до громадян, прозорість діяльності органів влади, відповідальність за ухвалені рішення та дотримання норм професійної етики у службовій комунікації.

Етичні принципи відіграють важливу роль у формуванні професійної культури публічної служби. Вони забезпечують ефективність діяльності органів влади, підвищують рівень довіри громадян до державних інституцій та сприяють утвердженню демократичних стандартів управління.

Довіра як основоположний принцип побудови відносин

Довіра громадян до органів державної влади є однією з найважливіших умов ефективного функціонування демократичної держави. Саме рівень довіри значною мірою визначає ефективність взаємодії між державою та суспільством, стабільність політичної системи та легітимність управлінських рішень.

Формування суспільної довіри залежить від багатьох чинників. Одним із найважливіших є відкритість діяльності органів влади та доступність інформації про їхню роботу. Громадяни повинні мати можливість отримувати достовірну інформацію про діяльність державних органів, контролювати процес ухвалення рішень та брати участь у громадському житті.

Важливу роль у формуванні довіри відіграє дотримання законності та високий рівень професійної поведінки публічних службовців. Ефективність публічного управління, якість надання адміністративних і соціальних послуг, а також здатність держави забезпечувати права і свободи громадян безпосередньо впливають на ставлення суспільства до влади.

Особливе значення має боротьба з корупцією, оскільки корупційні прояви негативно впливають на авторитет держави та підривають довіру громадян до органів влади. Недоброчесність службовців, зловживання владою, непрозорість діяльності та порушення прав людини формують негативне ставлення суспільства до державних інституцій.

Етична поведінка публічних службовців є важливою передумовою формування довіри між державою та громадянами. Службовці повинні діяти чесно, відповідально та неупереджено, дотримуючись принципів професійної етики та законності.

У сучасних умовах важливого значення набуває розвиток партнерських відносин між державою та громадянським суспільством. Такі відносини мають ґрунтуватися на взаємній повазі, прозорості, відповідальності та активному діалозі між владою і громадянами. Лише за умови високого рівня довіри можливо забезпечити ефективне функціонування демократичної держави та сталий розвиток суспільства.

Етична інфраструктура публічної служби

Етична інфраструктура публічної служби – це сукупність механізмів, інститутів, норм і процедур, які забезпечують дотримання етичних стандартів у діяльності публічних службовців.

До елементів етичної інфраструктури належать:

- законодавство у сфері державної служби;
- антикорупційні механізми;
- етичні кодекси;
- дисциплінарна відповідальність;
- професійне навчання;
- контроль і моніторинг етичної поведінки;
- інститути внутрішнього контролю;
- механізми запобігання конфлікту інтересів.

Важливу роль у формуванні етичної культури відіграють професійне навчання та підвищення кваліфікації службовців. Система професійної підготовки повинна сприяти формуванню навичок етичної поведінки, доброчесності та відповідальності.

Ефективна етична інфраструктура сприяє запобіганню корупції, підвищенню якості публічного управління та зміцненню довіри громадян до держави.

Етичні кодекси в системі публічної служби

Етичні кодекси є важливим інструментом регулювання професійної поведінки публічних службовців. Вони визначають моральні стандарти, правила поведінки та професійні цінності, яких повинні дотримуватися службовці у своїй діяльності.

Основними завданнями етичних кодексів є:

- формування стандартів професійної поведінки;
- запобігання конфлікту інтересів;
- підвищення рівня доброчесності;
- забезпечення відповідальності службовців;
- зміцнення довіри громадян до органів влади.

Етичні кодекси регламентують:

- правила службової поведінки;
- вимоги щодо взаємодії з громадянами;
- стандарти професійної комунікації;
- норми поведінки у конфліктних ситуаціях;
- вимоги щодо запобігання корупції.

В Україні етичні стандарти діяльності публічних службовців закріплені у законодавстві, а також у внутрішніх нормативних документах органів державної влади та місцевого самоврядування.

Етичні засоби запобігання корупції в системі публічної служби України

Корупція є однією з головних загроз ефективному функціонуванню держави та демократичного суспільства. Тому важливе значення мають етичні механізми запобігання корупційним проявам у системі публічної служби.

До основних етичних засобів запобігання корупції належать:

- формування культури доброчесності;
- дотримання принципів прозорості та відкритості;
- запобігання конфлікту інтересів;
- фінансовий контроль;
- декларування доходів;
- антикорупційне навчання;
- етичний контроль за діяльністю службовців.

Важливим елементом є особиста відповідальність службовця за свої дії та рішення. Формування антикорупційної культури передбачає усвідомлення службовцями неприпустимості використання службового становища у приватних інтересах.

Етичні засоби запобігання корупції сприяють зміцненню законності, підвищенню довіри громадян до органів влади та забезпеченню ефективності державного управління.

Академічна доброчесність

Академічна доброчесність є важливою складовою професійної етики у сфері освіти, науки та публічного управління. Вона передбачає дотримання моральних і правових норм у навчальній, науковій та професійній діяльності.

Основними принципами академічної доброчесності є:

- чесність;
- самостійність виконання роботи;
- об'єктивність оцінювання;
- повага до авторського права;
- недопущення плагіату;
- відповідальність за результати своєї діяльності.

Порушеннями академічної доброчесності є:

- академічний плагіат;
- списування;
- фабрикація або фальсифікація результатів;
- хабарництво;

- необ'єктивне оцінювання.

Дотримання принципів академічної доброчесності є необхідною умовою формування професійної культури публічних службовців та забезпечення високої якості освіти й наукової діяльності.

Службова етика та соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби України

Керівник у системі публічної служби виконує важливу роль у формуванні професійної та етичної культури колективу. Його поведінка, стиль управління та моральні якості впливають на ефективність роботи органу влади та рівень довіри громадян.

Соціально-етичний портрет сучасного керівника публічної служби передбачає:

- високий рівень професіоналізму;
- доброчесність;
- відповідальність;
- справедливість;
- комунікабельність;
- лідерські якості;
- здатність до ухвалення ефективних рішень;
- повагу до підлеглих та громадян.

Службова етика керівника передбачає:

- дотримання принципів законності та справедливості;
- недопущення дискримінації;
- створення позитивного морально-психологічного клімату;
- забезпечення прозорості управлінських рішень;
- підтримку професійного розвитку працівників.

Етична поведінка керівника є важливим фактором формування позитивного іміджу органу влади та забезпечення ефективної діяльності колективу.

Імідж працівника

Імідж є найважливішим чинником успіху у професійній діяльності.

Імідж (від англ. «image» – «образ», «зображення», «точна схожість») – це комплекс вражень, які справляє людина на оточуючих.

Нині іміджем опікується низка фахівців.

Стиліст опікується зачіскою та макіяжем. Висококласні стилісти опікуються і підбором одягу. Часто вони працюють інтуїтивно, на творчому рівні. Тобто опікуються не наукою, а мистецтвом. Часто є справжніми художниками образу. Не всі стилісти можуть виходити за рамки своїх професійних навичок та дати рекомендації щодо іміджу загалом.

Персональний шопер. Слово «шопер» походить від англійського слова «shop», одним із значень якого є «крамниця».

Персональний шопер – це особа, яка відвідує крамниці в інтересах свого замовника, надає допомогу в оновленні гардеробу, досконально знає асортимент модних butikів. Часто йому там надають знижку. Зазвичай шопери представляють інтереси певних крамниць, які відраховують їм відсотки за реалізовані товари.

Іміджмейкер. Це спеціаліст, який опікується створенням публічного образу якоїсь людини. Без таких фахівців нині не можуть обійтися політики та інші публічні особи. Іміджмейкер працює не лише із зовнішнім виглядом людини, але також із її мовою, манерами і навіть ходою.

Імідж-консультант. Володіє технологією створення персонального іміджу людини. Він оперує цифрами і точними знаннями. У результаті клієнт одержує повний набір рекомендацій щодо створення свого іміджу. Отримує також знання про свій силует та інші головні параметри, які надають можливість ухвалити правильне рішення про формування власного стилю. Не виключено, що після рекомендацій імідж-консультанта у його клієнтів не буде потреби звертатися до інших фахівців у сфері формування іміджу.

Якщо новий працівник ще не встиг створити гарне враження про себе в очах керівництва, або навіть встиг справити негативне враження, то йому потрібно буде формувати свій імідж спочатку.

Працівнику необхідно зрозуміти, що він вчиняє не так, як потрібно. Розчарувати керівника або колег можуть його особистісні якості і поведінка та кепське виконання обов'язків. Упереджене ставлення до людини у колективі може спричинятися її зовнішнім виглядом. Потрібно діяти за правилами, встановленими у компанії.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 4 HR-стратегія органу публічної влади

Суть HR-стратегії органу публічної влади

HR-стратегія органу публічної влади є важливою складовою системи стратегічного управління персоналом і визначає основні напрями роботи з кадрами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Вона спрямована на формування професійного, компетентного та ефективного кадрового складу, здатного забезпечувати реалізацію державної політики та виконання стратегічних завдань організації.

У сучасних умовах реформування системи публічного управління HR-стратегія набуває особливого значення, оскільки саме людський ресурс є головним чинником ефективності діяльності органів влади. Основною метою HR-стратегії є забезпечення органу публічної влади висококваліфікованими працівниками, розвиток їхніх професійних компетентностей, створення ефективної системи мотивації та формування кадрового резерву.

HR-стратегія також передбачає розвиток лідерського потенціалу працівників, підтримання організаційної культури та забезпечення стабільності функціонування організації. Важливим аспектом є формування доброчесного кадрового середовища, орієнтованого на професіоналізм, відповідальність і дотримання етичних стандартів.

У діяльності органів публічної влади HR-стратегія повинна ґрунтуватися на принципах відкритості, прозорості, інноваційності та орієнтації на результат. Вона має враховувати сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, реформуванням державного управління та необхідністю підвищення якості публічних послуг.

Базова структура HR-стратегії органів публічної влади

HR-стратегія органу публічної влади має комплексну структуру, яка охоплює основні напрями управління персоналом та забезпечує ефективне функціонування кадрової системи організації.

Одним із ключових елементів HR-стратегії є аналіз кадрового потенціалу. Він передбачає оцінювання професійного рівня працівників, їхніх компетентностей, кадрових потреб організації та можливих кадрових ризиків.

Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової системи та сформувати напрями її розвитку.

Важливе місце займає планування потреб у персоналу, що містить прогнозування необхідної кількості працівників, формування кадрового резерву та забезпечення наступності кадрів. Ефективне кадрове планування дає можливість своєчасно реагувати на зміни у діяльності організації та забезпечувати стабільність її роботи.

До структури HR-стратегії входять також процеси підбору й адаптації персоналу. Вони передбачають прозорий конкурсний відбір кандидатів, оцінювання професійних якостей працівників та створення умов для швидкої інтеграції нових співробітників у колектив.

Важливою складовою HR-стратегії є професійний розвиток персоналу. Він охоплює систему навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей і формування управлінських навичок. Постійний професійний розвиток є необхідною умовою ефективної діяльності публічних службовців.

Структура HR-стратегії також містить систему оцінювання результативності працівників, яка дозволяє визначати рівень ефективності їхньої діяльності, виявляти потреби у професійному розвитку та формувати систему мотивації.

Не менш важливим елементом є організаційна культура, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку командної взаємодії та підтриманню етичних стандартів у діяльності органу влади.

Суть стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом є довгостроковим напрямом діяльності організації щодо формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

У системі публічного управління стратегія управління персоналом має особливе значення, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію державної політики, виконання управлінських функцій та надання публічних послуг населенню.

Суть стратегії управління персоналом полягає у створенні умов для ефективної професійної діяльності працівників, розвитку їхніх компетентностей та забезпечення відповідності кадрового потенціалу потребам організації.

Стратегія управління персоналом спрямована на:

- формування професійного кадрового складу;

- розвиток лідерських якостей;
- підвищення мотивації персоналу;
- забезпечення професійного розвитку;
- удосконалення системи оцінювання діяльності працівників.

У сучасних умовах стратегія управління персоналом повинна враховувати процеси цифровізації, зміни у законодавстві, потребу у впровадженні інноваційних HR-технологій та орієнтацію на результативність діяльності організації.

Взаємозв'язок між стратегією організації і стратегією управління персоналом

Стратегія управління персоналом тісно пов'язана із загальною стратегією організації та є важливим інструментом реалізації її стратегічних цілей. Загальна стратегія органу публічної влади визначає місію, основні напрями діяльності, стратегічні пріоритети та очікувані результати роботи.

HR-стратегія, зі свого боку, забезпечує кадрові умови для досягнення цих цілей. Саме через ефективне управління персоналом організація отримує можливість реалізовувати державну політику, забезпечувати якісне надання публічних послуг та адаптуватися до сучасних викликів.

Взаємозв'язок між стратегією організації та HR-стратегією проявляється у формуванні необхідних професійних компетентностей персоналу, розвитку управлінського потенціалу та підтримці організаційних змін.

Ефективна HR-стратегія сприяє підвищенню інституційної спроможності організації, зміцненню організаційної культури та забезпеченню стабільного функціонування органу влади.

HR-методології, HR-технології та кращі HR-практики

Сучасна система управління персоналом активно використовує HR-методології, HR-технології та кращі практики, які сприяють підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади.

HR-методології містять різні підходи до управління персоналом, серед яких важливе місце займають компетентнісний підхід, управління за результатами, проєктне управління та стратегічне управління талантами. Ці підходи дозволяють ефективно організовувати роботу персоналу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

HR-технології передбачають використання сучасних цифрових інструментів у кадровій роботі. До них належать електронний рекрутинг, HR-аналітика, автоматизовані системи оцінювання персоналу, електронне навчання та цифрові кадрові системи.

Кращі HR-практики спрямовані на забезпечення прозорого конкурсного добору працівників, розвиток кадрового резерву, підтримку професійного навчання та формування культури доброчесності. Важливе значення має також розвиток командної взаємодії та підтримка лідерства в організації.

Використання сучасних HR-методологій і технологій сприяє підвищенню організаційної стійкості, адаптації до змін та забезпеченню ефективного функціонування органів публічної влади.

Тема 5 Персонал-технології в публічній службі

Загальні положення та особливості використання концепції Performance Management

Performance Management (PM) («управління ефективністю» або «управління результативністю») – це цілісний, процесно-орієнтований підхід до ухвалення управлінських рішень. Він спрямований на покращення здатності компанії оцінювати свій стан і керувати ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління. Основою концепції PM є ідея безперервного циклу управління, що містить:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання факторів, що визначають досягнення цих цілей і наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, що дозволяє відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дає можливість краще усвідомити природу «носіїв ефективності»;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам різного рівня ухвалювати економічно обґрунтовані рішення.

Концепція Performance Management використовується як засіб мотивації працівників на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. Performance Management може

поширюватися на всю організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть слугувати контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника. Вони набувають все більшої популярності як засіб мотивації або контролю за діяльністю керівників вищої ланки в державному секторі. Контракти можуть містити умови їх продовження, пов'язані з досягненням низки завдань щодо забезпечення якості праці. Що стосується постійних співробітників, то їхня робота підлягає щорічній оцінці, перш ніж буде ухвалено рішення про підвищення їм зарплати.

Коли зусилля щодо поліпшення якості праці виходять за рамки окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи Performance Management. Характерні ознаки цієї системи можна описати таким чином:

1. Чітко визначаються цілі та завдання організації.
2. З урахуванням цілей організації визначаються цілі та завдання управління, відділу, підрозділу.
3. У деяких випадках свої виробничі завдання визначає кожен працівник, пов'язуючи їх із цілями свого підрозділу.
4. Відповідальність за ухвалення рішення передається на той рівень, де воно реалізується.
5. Персонал підконтрольний і несе відповідальність за свої рішення та дії, розуміє їхні наслідки.
6. Постійно ведеться моніторинг якості роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації.

Що стосується окремих підходів до Performance Management, то на сьогодні найбільш популярними є комплексне управління якістю (TQM) та управління за цілями (MBO). Комплексне управління якістю – безперечно найбільш відома і впливова теорія, що є управлінням діяльністю персоналу «знизу вгору».

Однією з головних особливостей управління за цілями є чітке визначення завдань і очікуваних результатів діяльності організації. Такий підхід орієнтований насамперед на розвиток сильних сторін працівника, його професійного потенціалу та можливостей для самореалізації, а не лише на пошук недоліків у роботі. У цьому процесі керівник виконує роль наставника й координатора, який допомагає працівникам досягати поставлених цілей, а не лише контролює чи оцінює їхню діяльність.

Важливим елементом управління за цілями є наявність чітких критеріїв оцінювання результатів роботи. Кожна мета повинна мати конкретні показники, з допомогою яких можна визначити рівень її досягнення. Особливого значення набуває регулярне оцінювання якості індивідуальної

праці, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати діяльність та підтримувати професійний розвиток працівників.

На практиці більшість організацій використовують поєднання різних підходів до управління персоналом, адаптуючи їх до власних потреб і специфіки діяльності. Упродовж багатьох століть керівники намагалися знайти ефективні способи мотивації та організації праці людей, щоб працівники не лише якісно виконували свої обов'язки, а й постійно підвищували продуктивність своєї діяльності та сприяли розвитку організації.

Існують два основні методи, якими традиційно користуються менеджери:

1) мотивація працівників з допомогою примусу або дисциплінарних заходів;

2) створення у працівників внутрішньої мотивації з допомогою різних заохочень.

Деякі стверджують, що в умовах суворої підзвітності Performance Management буде створювати зовнішню мотивацію підпорядкування, що фактично призведе до зниження мотивації працівників та неякісного виконання завдань. Заходи покарання за погану роботу можуть виховати лише суворе дотримання визначених цілей. Інші фахівці заявляють, що поставлені цілі, які видаються працівникам необґрунтованими чи нав'язаними згори, не будуть сприйматися ними як «свої».

Треті вважають, що Performance Management в атмосфері співробітництва або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність йти на розумний ризик. Пошук системи управління якістю праці, з допомогою якої можна було б здійснювати мотивацію працівників протягом тривалого періоду, до цих пір залишається одним із завдань управління. Проведені дослідження показують, що незалежно від використовуваних методів найважливішою умовою успіху є дотримання керівниками принципів колегіальної, розвиваючої персоналу трудової діяльності. Таке управління передбачає майбутнє і орієнтоване на нього.

Performance Management – засіб запобігання незадоволенню роботою та співробітництво з метою поліпшення роботи.

Суть її полягає в тому, що на початок звітного періоду (року, кварталу, місяця) для керівників і співробітників визначаються цілі і завдання, а також визначаються КРІ – ключові показники ефективності, які є індикаторами досягнення цілей, на підставі яких нараховується премія.

Якщо результативність співробітника падає, то додаткова винагорода знижується; співробітники, чиї КРІ нижче мінімального рівня, отримують тільки фіксований оклад. Такий підхід стимулює працівників, сприяє

утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінку діяльності людини.

Ефективний виконавчий управлінський процес може заощадити час і енергію службовця. Найбільш важливим є те, що це може стати дуже ефективним чинником мотивації.

Щоб почати процес планування, керівник і службовець розглядають повні очікування, які містять співпрацю на розвиток виконавчих цілей. Окремі цілі розвитку також оновлені. Керівник розвиває виконавчий план, який спрямовує зусилля службовця на досягнення певних результатів, підтримує організаційну перевагу і успіх службовця.

Цілі обговорюються протягом року, під час зустрічей з керівництвом. Це є основою, щоб гарантувати, що службовці досягають результатів із допомогою тренування та взаємного зворотного зв'язку. Наприкінці виконавчого періоду керівник оцінює виступ службовця проти очікуваних цілей, так само як використовуються кошти і поведінки, продемонстровані в досягненні тих цілей. Разом керівник і працівник встановлюють нові цілі протягом наступного виконавчого періоду.

Виконавчі завдання і стандарти – два з найбільш поширених методів, щоб визначити очікувані результати. І цілі, і стандарти є найбільш корисними, коли, на додаток до того, щоб бути записаними і перевіреними, вони мають бути:

- 1) S – (Specific) – визначені;
- 2) M – (Measurable) – вимірні;
- 3) A – (Attainable) – досяжні;
- 4) R – (Relevant) – релевантні;
- 5) T – (Timely) – своєчасні.

Визначені: цілі і стандарти мають повідомити службовцям точно, яких дій і результатів вони повинні досягти.

Вимірні: цілі і стандарти мають бути засновані на кількісних показниках, таких як пряма кількість, відсотки, і відношення.

Досяжні: мета або стандарт повинні бути досяжними, але досить складними.

Релевантні: цілі і стандарти мають бути вирівнюванні з такими ж одиницями.

Своєчасні: результати повинні бути поставлені в межах часу, який задовольнить потреби організації та відділу. Від виконавчих цілей і стандартів, спостерігачі можуть забезпечити певний зворотний зв'язок, що описує проміжок між очікуваною і фактичною роботою.

Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих

Будь-якій організації для досягнення власних стратегічних цілей потрібен персонал, який володіє певним рівнем компетентності, що дозволяє йому ефективно виконувати свої функції та залучатись до ухвалення рішень. На сучасному етапі розвитку економіки основним шляхом підвищення компетенції є професійне навчання, зокрема один з його методів – коучинг.

Коучинг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника до менш досвідченого методом співбесіди, консультації, порад і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.

Коучинг як безперервне співробітництво допомагає досягти реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій.

Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.

Першою моделлю коучингу є модель GROW, запропонована Джоном Уітмором. Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу:

1. G – goals: цей етап полягає у визначенні цілей, які клієнт прагне досягти.
2. R – reality: цей етап передбачає вивчення реальності – поточної ситуації клієнта.
3. O – options: на цьому етапі складається список можливостей і подальших дій для досягнення заданої мети.
4. W – will: визначення перших кроків із досягнення мети.

Ця модель пізніше була розвинена послідовниками Уітмор.

Досить популярна в нашій країні модель коуч-сесії Мерилін Аткинсон, в рамках якої структура окремої коуч-сесії виглядає так (за матеріалами Міжнародної академії коучингу):

- 1) встановлення рапорту (контакту);
- 2) укладення контракту;
- 3) визначення мети;
- 4) використання досвіду;
- 5) планування діяльності;
- 6) висновок, визнання досягнень.

Тема 6 Кадрові процеси в органах публічної влади

Поняття кадрової політики в організації

Кадрова політика є важливою складовою системи управління організацією та визначає основні напрями роботи з персоналом. Вона охоплює сукупність принципів, методів, форм і механізмів формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організації.

У сучасних умовах кадрова політика спрямована не лише на забезпечення організації необхідною кількістю працівників, а й на створення професійного, компетентного та мотивованого колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації.

Кадрова політика визначає:

- підходи до добору персоналу;
- систему професійного розвитку;
- механізми мотивації працівників;
- порядок оцінювання результатів діяльності;
- принципи формування кадрового резерву;
- напрями розвитку організаційної культури.

У системі публічного управління кадрова політика має особливе значення, оскільки ефективність діяльності органів влади значною мірою залежить від професійності, доброчесності та компетентності персоналу.

Основні принципи сучасної кадрової політики

Сучасна кадрова політика ґрунтується на низці принципів, які забезпечують ефективність управління персоналом та створення професійного кадрового середовища.

Одним із головних принципів є принцип професіоналізму, який передбачає добір працівників відповідно до їхніх професійних знань, компетентностей та досвіду роботи.

Важливе значення має принцип законності, відповідно до якого кадрові процеси повинні здійснюватися у межах чинного законодавства та з дотриманням прав працівників.

Принцип рівного доступу забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів під час вступу на службу або працевлаштування незалежно від статі, віку, національності чи політичних переконань.

Одним із ключових принципів сучасної кадрової політики є прозорість кадрових процедур. Відкритість конкурсного відбору, об'єктивність оцінювання та чіткість кадрових рішень сприяють підвищенню довіри до організації.

Принцип мотивації та розвитку персоналу передбачає створення умов для професійного навчання, кар'єрного зростання та самореалізації працівників.

Також важливими є принципи доброчесності, відповідальності, командної взаємодії та орієнтації на результат.

Основні вимоги до формування кадрової політики

Формування кадрової політики повинно відповідати сучасним вимогам ефективного управління персоналом та стратегічним цілям організації.

Однією з головних вимог є відповідність кадрової політики загальній стратегії організації. Усі кадрові процеси повинні бути спрямовані на забезпечення досягнення стратегічних цілей та виконання основних функцій органу влади.

Важливою вимогою є системність кадрової політики, яка передбачає взаємозв'язок між усіма напрямками роботи з персоналом – добором кадрів, професійним розвитком, мотивацією та оцінюванням діяльності працівників.

Кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни у законодавстві, соціально-економічних умовах і потребах суспільства.

Не менш важливими вимогами є:

- об'єктивність кадрових рішень;
- прозорість процедур;
- дотримання етичних стандартів;
- орієнтація на професійний розвиток персоналу;
- забезпечення кадрової стабільності;
- використання сучасних HR-технологій.

Ефективна кадрова політика повинна сприяти формуванню позитивної організаційної культури та забезпечувати високий рівень професійної компетентності персоналу.

Чинники, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації

На формування кадрової політики впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників.

До зовнішніх чинників належать:

- державна кадрова політика;
- законодавче регулювання;
- соціально-економічна ситуація;
- стан ринку праці;
- демографічні процеси;
- розвиток інформаційних технологій;
- реформи у сфері публічного управління.

До внутрішніх чинників належать:

- стратегічні цілі організації;
- організаційну структуру;
- кадровий потенціал;
- фінансові можливості;
- організаційну культуру;
- стиль управління;
- рівень мотивації персоналу.

Умовами ефективної реалізації кадрової політики є:

- наявність чіткої HR-стратегії;
- професійна кадрова служба;
- підтримка керівництва;
- сучасна система мотивації;
- ефективна внутрішня комунікація;
- належне фінансове забезпечення.

У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація кадрових процесів та використання сучасних HR-технологій.

Типи кадрової політики

У практиці управління персоналом виділяють кілька типів кадрової політики залежно від підходів до роботи з персоналом та особливостей управління.

Одним із типів є пасивна кадрова політика, за якої організація реагує на кадрові проблеми лише після їх виникнення. Такий підхід характеризується браком стратегічного планування та системної роботи з персоналом.

Реактивна кадрова політика передбачає оперативне реагування на кадрові проблеми та кризові ситуації, однак також не забезпечує довгострокового планування розвитку персоналу.

Превентивна кадрова політика орієнтована на прогнозування кадрових потреб, попередження проблем та формування кадрового резерву.

Найбільш ефективною є активна кадрова політика, яка передбачає стратегічне управління персоналом, системний розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних HR-технологій та орієнтацію на довгострокові результати.

У сучасній системі публічного управління пріоритетним є впровадження саме активної кадрової політики.

Кадрова політика в органах публічної влади

Кадрова політика в органах публічної влади має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування.

Основною метою кадрової політики у публічній сфері є формування професійного, доброчесного та ефективного кадрового складу, здатного забезпечувати реалізацію державної політики та надання якісних публічних послуг.

Кадрова політика органів публічної влади повинна забезпечувати: прозорий конкурсний добір кадрів; професійний розвиток персоналу; дотримання етичних стандартів; запобігання корупції; формування кадрового резерву; розвиток лідерства; підвищення мотивації працівників.

Особливого значення набуває формування цифрових компетентностей працівників та впровадження сучасних HR-технологій у кадрові процеси.

Ефективна кадрова політика є важливою умовою підвищення інституційної спроможності органів влади та зміцнення довіри громадян до держави.

Основні етапи формування кадрової політики

Формування кадрової політики є складним і послідовним процесом, який містить кілька основних етапів.

Першим етапом є аналіз кадрової ситуації в організації. На цьому етапі оцінюється кадровий потенціал, визначаються проблеми у сфері управління персоналом та прогнозуються кадрові потреби.

Другим етапом є визначення цілей і пріоритетів кадрової політики відповідно до стратегії організації.

Наступний етап передбачає розроблення основних напрямів кадрової політики та механізмів її реалізації. Визначаються процедури добору персоналу, системи мотивації, професійного розвитку та оцінювання діяльності працівників.

Після цього здійснюється впровадження кадрової політики у практичну діяльність організації.

Важливим етапом є моніторинг та оцінювання ефективності кадрової політики, що дозволяє своєчасно вносити необхідні зміни та вдосконалювати кадрові процеси.

Основні напрями кадрової політики державного органу

Кадрова політика державного органу реалізується через низку основних напрямів діяльності.

Одним із головних напрямів є кадрове планування та забезпечення органу влади професійними працівниками.

Важливе місце займають:

- конкурсний добір кадрів;
- формування кадрового резерву;
- адаптація нових працівників;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації.

До важливих напрямів кадрової політики належать:

- оцінювання результатів службової діяльності;
- розвиток лідерських компетентностей;
- формування ефективної системи мотивації;
- забезпечення кар'єрного зростання;
- розвиток організаційної культури.

Особливе значення мають:

- дотримання етичних стандартів;
- забезпечення доброчесності;
- запобігання корупції;
- розвиток цифрових навичок працівників.

Сучасна кадрова політика державного органу повинна бути орієнтована на підвищення ефективності публічного управління та забезпечення якісного надання послуг громадянам.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Тема 7 Лідерство, стилі керівництва

Стиль і методи керівництва

Стиль керівництва – це сукупність методів і прийомів впливу керівника на підлеглих у процесі професійної діяльності. Він проявляється у манері спілкування з колективом, способах організації роботи та підходах до досягнення цілей організації. Стиль керівництва тісно пов'язаний із особистістю керівника, його професійними та моральними якостями, а також із особливостями взаємодії з працівниками.

Поняття стилю керівництва доцільно розглядати насамперед через особистість самого керівника. Індивідуальний стиль формується як поєднання професійної діяльності керівника та його здатності будувати ефективні взаємовідносини в колективі. На стиль впливають рівень інтелекту, загальна культура, професійна компетентність, особливості характеру, темпераменту, моральні цінності та інші особистісні якості керівника.

Водночас стиль керівництва визначається не лише особистими рисами, а й об'єктивними чинниками. На нього впливають специфіка діяльності організації, рівень управління, вимоги суспільства до керівника, особливості колективу, професійний рівень працівників, умови праці та організаційна культура. Важливу роль відіграють також управлінські традиції, способи комунікації та система взаємовідносин у колективі. Саме сукупність цих факторів формує особливості роботи керівника та його взаємодії з підлеглими.

Стиль керівництва постійно перебуває у центрі уваги працівників, оскільки саме керівник значною мірою визначає атмосферу в колективі та модель професійної поведінки. Підлеглі часто наслідують свого керівника, переймають його манеру спілкування та ставлення до роботи. Тому стиль діяльності працівників нерідко відображає стиль керівництва організації.

Залежно від ступеня делегування повноважень виділяють кілька основних стилів керівництва. Директивний стиль передбачає чітке та безумовне виконання підлеглими вказівок керівника без обговорення чи врахування їхньої думки. Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник самотійно ухвалює рішення, хоча й може вимагати певної ініціативи від працівників. Демократичний стиль базується на колективному обговоренні проблем і спільному ухваленні рішень. Делегуючий стиль передбачає високий рівень

самостійності працівників, коли керівник надає їм значні повноваження та можливість самостійно визначати способи виконання поставлених завдань.

Стиль керівництва тісно пов'язаний із методами управління, які використовує керівник у роботі з колективом. Методи управління – це способи впливу на працівників із метою ефективного виконання поставлених завдань. Основними способами впливу є примус і мотивація. У першому випадку працівників спонукають до виконання завдань через систему наказів і контролю, у другому – через зацікавленість у результатах праці та внутрішню мотивацію.

Залежно від характеру впливу методи управління поділяються на регламентуючі та стимулюючі. Регламентуючі методи містять адміністративно-організаційні засоби управління, що ґрунтуються на наказах, розпорядженнях та контролі. Стимулюючі методи поділяються на економічні та соціально-психологічні. Економічні методи пов'язані з матеріальним стимулюванням працівників, а соціально-психологічні – із формуванням сприятливого морального клімату, розвитком мотивації та підтримкою професійної активності персоналу.

Організаційно-адміністративні методи управління базуються на прямому впливі керівника на колектив і передбачають обов'язкове виконання наказів та розпоряджень у межах законодавства. У практиці управління використовуються два основні підходи: керівництво на основі інструкцій і контролю та керівництво на основі делегування повноважень. У першому випадку керівник зосереджує основні повноваження у своїх руках і контролює діяльність підлеглих. Такий підхід може бути ефективним у ситуаціях, коли завдання чітко визначені та потребують суворої організації роботи.

Другий підхід ґрунтується на делегуванні повноважень і передбачає передачу частини відповідальності на нижчі рівні управління. Делегування сприяє розвитку ініціативності працівників, підвищенню їхньої відповідальності та ефективності командної роботи. Ефективне делегування можливе за умови чіткої постановки завдань, визначення меж відповідальності та функціонування системи контролю.

Стимулюючі методи управління базуються на мотивації працівників і орієнтації на результат. Керівництво з допомогою мотивації передбачає врахування потреб, інтересів і професійних цілей працівників, створення умов для їхньої самореалізації та поєднання особистих інтересів із цілями організації. У такому випадку працівник сприймає організацію як важливу частину свого професійного розвитку.

Керівництво, орієнтоване на результат, передбачає визначення конкретних цілей і результатів діяльності для кожного підрозділу. Керівники

структурних підрозділів несуть відповідальність за досягнення результатів, ефективне використання ресурсів та організацію роботи колективу. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівників, розвитку ініціативності та забезпеченню ефективності діяльності організації загалом.

Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це лідерство, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика «бути з тих, за ким слідують» вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає «бути з тих, кому довіряють».

Лідерство пов'язується зі здатністю впливати на інших та спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основні підходи до розуміння суті лідерства. Перший – із позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно з особистісною теорією лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють такі типи лідерів:

1. Природний (залежить від обставин та ситуації).
2. Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним).
3. Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем).
4. Диктаторський (ухвалює максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу).
5. Авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них).
6. Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

Авторитарність – (від лат. «*autoritas*» – «вплив», «влада») – соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань – як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер – «демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно ухвалити рішення. Лідер готовий витратити час, щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер-демократ тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що ні.

Тема 8 Лідерство та команда на публічній службі

Планування особистого робочого часу керівника

Важливою умовою раціонального використання робочого часу керівника (менеджера) є планування особистої роботи. У особистому плані роботи керівник (менеджер) визначає:

- завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати керівник (менеджер) особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у вирішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад із підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарата управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у керівника (менеджера) немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних вирішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи керівника (менеджера) складається на різні строки:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, зокрема:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають:

- робота з документами – до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи – 5 %;
- особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 %

Планування особистого часу керівника (менеджера) необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу загалом.

Існують оптимальні витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до «вольового» управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому підсумку, – до заниженої якості результату. Цілі таких керівників зазвичай змінюються щоденно, а їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити низку цінних істотних чинників для успіху організації.

Підвищення ефективності праці керівника

Існує кілька важливих складових, які допомагають підвищити ефективність роботи керівника та забезпечити успішне управління організацією.

По-перше, ефективний керівник повинен уміти раціонально використовувати свій час. Усвідомлення того, на що саме витрачається робочий час, допомагає правильно організовувати діяльність, уникати перевантаження та зосереджуватися на справді важливих завданнях. Уміння планувати й контролювати власний час є однією з ключових умов продуктивної роботи.

По-друге, діяльність керівника має бути орієнтована насамперед на досягнення конкретних результатів. Важливо не лише виконувати певну роботу, а й розуміти, яких саме результатів необхідно досягти. Тому ефективний керівник перед початком будь-якої діяльності насамперед визначає кінцеву мету та очікуваний результат, а вже потім обирає способи й методи її досягнення.

По-третє, успішний керівник повинен будувати свою діяльність на сильних сторонах – як власних, так і своїх колег і підлеглих. Важливо вміти бачити потенціал працівників, підтримувати їхні професійні можливості та знаходити позитивні ресурси навіть у складних ситуаціях. Ефективне управління передбачає орієнтацію на реальні можливості та досяжні цілі, а не на виконання завдань, які неможливо реалізувати в конкретних умовах.

По-четверте, ефективний керівник уміє визначати пріоритети та концентрувати увагу на найважливіших напрямках роботи. Саме ті завдання, які мають найбільше значення для розвитку організації, потребують першочергової уваги. Здатність правильно розподіляти сили, час і ресурси допомагає уникати зайвого навантаження та досягати кращих результатів. Надмірне розпорошення уваги на другорядні справи, навпаки, знижує ефективність діяльності.

По-п'яте, важливою рисою ефективного керівника є здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Ухвалення рішень потребує системного підходу, послідовності дій та глибокого аналізу ситуації. Ефективне рішення не завжди базується лише на повній достовірності, адже різні точки зору та професійні дискусії часто допомагають знайти найкращий варіант вирішення проблеми. Водночас надмірна поспішність в ухваленні рішень може призвести до помилок. Тому керівник повинен орієнтуватися на стратегічне бачення розвитку організації та ухвалювати виважені, фундаментальні рішення, які матимуть довгострокове значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельська Т. Теоретичні аспекти інноваційного лідерства в публічному управлінні / Т. Бельська, Я. Алтіндаг // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. – № 3(21). – С. 131–143. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-131-144](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-131-144).
2. Бельська Т., Стратегії впровадження агільного управління: інновації для лідерів / Т. Бельська, Я. Алтіндаг // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 3(31). – С. 126–135. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-126-135](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-126-135).
3. Бельська Т. Лідерство в умовах кризи: інструменти публічного управління для підтримки продуктивної зайнятості / Т. Бельська // Суспільство та національні інтереси. – 2024. – № 7(7). – С. 478–787. – DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-478-487](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-478-487).
4. Керецман О. Механізми публічного управління комунікаціями органів влади та громадянського суспільства в процесі впровадження антикорупційних політик / О. Керецман, О. Дегтяр // Суспільство та національні інтереси. – 2025. – № 2(10). – С. 649–662. – DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-649-662](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-649-662).
5. Лозинська Т. М. Публічне управління [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / Т. М. Лозинська, О. В. Іваніна, Т. О. Щетініна. – Електрон. текст. дані. – Полтава: ТОВ АСМІ, 2023. – 186 с. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/15405>, вільний (дата звернення: 12.03.2026). – Назва з екрана.
6. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління / Т. В. Пендальчук // Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал). – 2024. – Вип. № 3(1). – С. 114–123. – DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15>.
7. Публічне управління потенціалом розвитку громад і територій: теорія, методологія та практика [Електрон. ресурс] : монографія / В. М. Бабаєв, С. О. Гайдученко, Т. В. Бельська [та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – С. 76–115. – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/75649/>, вільний (дата звернення: 12.03.2026). – Назва з екрана.

8. Трансформація механізмів належного урядування в умовах глобалізації [Електрон. ресурс] : монографія / Т. В. Бельська, В. Г. Горник, О. Л. Євмешкіна [та ін.] ; Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. – Електрон. текст. дані. – Одеса : Олді+, 2024. – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/66588/>, вільний (дата звернення: 12.03.2026). – Назва з екрана.

9. Якобчук В. П. Публічне управління та адміністрування [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – 476 с. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17297/3/PUA_2025_476.pdf, вільний (дата звернення: 12.03.2026). – Назва з екрана.

10. Bovaird T. Public Management and Governance / T. Bovaid, E. Loeffler. – London: Routledge. – 2023. – 434 p. – DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003282839>.

Електронне навчальне видання

БЄЛЬСЬКА Тетяна Валентинівна

**ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЛІДЕРСТВО
В РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання
зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*

Редактор *Б. О. Хільська*

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська, І. В. Волосожарова*

План 2026, поз. 101Л

Підп. до друку 30.07.2026. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 2,9.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 8386 від 14.07.2025.