

## SOCIOLOGY

**ПРО НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ І ПОШИРЕННЯ  
ОСНОВ МОРАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА В ПРАКТИЦІ  
ВІТЧИЗНЯНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

<sup>1</sup>доктор філософських наук, професор **Дзвінчук Д. І.**,

<sup>2</sup>магістр державного управління **Лютій М. О.**,

<sup>3</sup>магістр державного управління **Лютій О. В.**,

<sup>4</sup>доктор економічних наук, професор **Петренко В. П.**

Україна,

<sup>1</sup>Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, директор Інституту гуманітарної підготовки і державного управління;

<sup>2</sup>Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, аспірант кафедри публічного управління і адміністрування

<sup>3</sup>Верховинська районна державна адміністрація, голова,

<sup>4</sup>Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, кафедра публічного управління і адміністрування

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/31082019/6621](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31082019/6621)

**ARTICLE INFO**

**Received** 12 June 2019

**Accepted** 25 August 2019

**Published** 31 August 2019

**KEYWORDS**

leadership, morality,  
applicants, selection, tests,  
intellectualization.

**ABSTRACT**

The article demonstrates that, despite certain achievements of the national management science in theory and practice of leadership in the field of public management and administration, the results of the practical use of these recommendations in the management of the state remain unsatisfactory. The authors prove that the main reason is the unsatisfactory state of the morality and integrity of most managers - leaders of the system of public management and administration, since there are no corresponding requirements and examinations of applicants in the processes and technologies of personnel selection of the system based on the above mentioned characteristics. Taking into account the existing world practice of using test instruments to determine the level of morality and integrity of the applicants, it is proposed to supplement the process of selecting candidates for entry into the civil service by making them pass obligatory tests on morality and ability for moral leadership, intensifying the process of training applicants on the basis of intellectualization using modified authors of the leadership model, which will provide the leader's ability to effectively use both their own intellect and intellect of their followers.

**Citation:** Dzvinchuk D. I., Lyutyi M. O., Lyutyi O. V., Petrenko V. P. (2019) Regarding the Need for Development and Implementation of the Basics of Moral Leadership in the Practice of Domestic Public Management and Administration. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 5(17). doi: 10.31435/rsglobal\_ijitss/31082019/6621

**Copyright:** © 2019 **Dzvinchuk D. I., Lyutyi M. O., Lyutyi O. V., Petrenko V. P.** This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

**Актуальність проблеми.** Названа ще у 2000 році в публікації [1] проблема, суть якої полягає в тому, що «Українські менеджери надають перевагу використанню неринкових

методів управління ...», а «... до формування «критичної маси» управлінців, готових жити за ринковими законами, ще далеко», залишається актуальною і сьогодні. Відсутність якісного управління і ефективного лідерства у всіх сферах життєдіяльності і життєтворчості сучасного українського суспільства продовжує підтверджуватись присутністю таких негативних оцінок експертами вітчизняного управлінського корпусу, як: «перекручена свідомість» і «функціональна неповноцінність» [2] (2002 р.), «живучість адміністративно-командної моделі регулювання», «фахова невідповідність управлінців регіонального рівня та місцевого самоврядування» [3] (2007 р.), «Кадри і менеджмент – це ключова проблема, хворе місце молодій державі України» [4] (2009 р.), «... підміна професіоналізму управлінських кадрів непрофесіоналізмом, політичною догідливістю тощо» [5] (2014), «Корупція в органах державної влади перестає бути видом девіантної поведінки, ...» [6] (2014) і т. п.

Зауважимо, що у вітчизняній управлінській літературі протягом останніх десятиліть проблемі ефективного і результативного управління-лідерства присвячено багато монографічних і дисертаційних досліджень, наукових статей, методичних розробок і практичних рекомендацій. Особливу увагу українськими науковцями приділено проблемам лідерства у сфері публічного управління і адміністрування, про що свідчать результати досліджень О. Альохіної, В. Бакуменка, М. Білинської, Р. Войтович, А. Гаврилук, Н. Гончарук, В. Гошовської, І. Грищенко, А. Гук, В. Гурієвської, І. Ібрагімової, Л. Карамушки, Н. Ларіної, В. Левковець, А. Ліпенцева, Н. Липовської, С. Лукіна, В. Михайленко, І. Надольного, Н. Нижник, Т. Новаченко, В. Новіка, Г. Одінцової, Л. Пашко, М. Пірен, В. Побережної, А. Рачинського, С. Серьогіна, І. Сурай, Т. Федорів, Т. Фелькель, О. Філь та багатьох інших.

Однак, залишаючись одним із основних трендів вітчизняної управлінської науки в контексті управлінського лідерства для самих різноманітних сфер політичної, ідеологічної і економічної активності українського соціуму, забезпечення належного лідерства для багатьох сьогодні діючих керівників вітчизняних людських спільнот (системи публічного управління і адміністрування, органів місцевого самоврядування, галузевих, регіональних, територіальних, партійних і громадських організацій, установ, підприємств тощо) продовжує залишатись проблемною і невідомою сферою знань та практичного досвіду, нецікавими і непотрібними теоретичними рекомендаціями, технологіями і моделями, які залишаються недооціненими і невикористаними. При цьому, проблема дефіциту лідерських компетенцій у діючого управлінського корпусу і, в першу чергу, вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, ускладнюється специфікою лідерства в перехідному суспільстві, ментальність людських ресурсів якого поступово звільняється від ідеологем інституціональної матриці східного типу, що вимагає радикальної переорієнтації керівників-лідерів на критерії моралі, доброчесності і духовності, властиві західній інституціональній матриці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Не дивлячись на те, що теоретичні і практичні напрацювання в сфері лідерства вилились в численну кількість його специфічних різновидів, відомих сьогодні під такими назвами, як автентичне, відповідальне, деструктивне, емоційне, інтелектуальне, когнітивне, колективне, командне, контролююче, корпоративне, креативне, раціональне, резонансне, результативне, реляційне, синергетичне, служіння, ситуативне, сприяюче, трансформаційне, управлінське, харизматичне, християнське і т. д., і т. п., обов'язковими складовими будь-яких варіантів незалежно від специфіки теоретичної концепції, запропонованої моделі, розроблених технологій, механізмів та інструментів реалізації і сфери використання повинні залишатись моральність, доброчесність і духовність лідера.

І хоча проблеми моральності і доброчесності державних службовців постійно перебувають в зоні інтересу вітчизняних дослідників [для прикладу, 7, 8, 9, 10], більшість їх рекомендацій спрямовані головним чином на «пересічного» представника цього корпусу, не вказуючи на абсолютну важливість наявності і обов'язковості культивування цих рис у лідерів у будь-яких сферах людської активності і, в першу чергу, в системі публічного управління і адміністрування. Адже саме їх відсутність у особистості повинна служити обмеженням її можливості функціонувати в системі державно-управлінської діяльності.

Авторами вітчизняного підручника «Етика державного управління», в якому розглядається «моральне підґрунтя державно-управлінської діяльності», наголошено на тому, що «...підвищені моральні вимоги в державному управлінні зумовлені:

- розпорядженням, значними матеріальними цінностями, людськими ресурсами;
- безпосереднім впливом на життя конкретних людей;

– існуванням ризику, непередбаченості в діяльності, поєднанням формально-процедурних регламентацій діяльності з можливістю прийняття вольових суб'єктивних рішень, імовірним творчим характером праці» [11, с. 9].

При цьому, «моральне призначення державної служби» згідно формулювання цих же авторів полягає в тому, що «Державні службовці служать народу України, задовольняючи його потреби в послугах держави» [11, с. 24].

Виходячи з цього слід усвідомити, що присутність в практичній діяльності лідерів системи публічного управління і адміністрування таких чинників, як «ризик», «непередбаченість» і «можливість прийняття вольових суб'єктивних рішень» щодо «значних матеріальних цінностей» та «людських ресурсів» виступають потужними джерелами їх мотивації до порушення моральних чеснот. Протистояти ж впливу цих мотиваційних чинників покликані вроджена, вихована або стимульована і жорстко контрольована притаманність особистості державного службовця – дідера-функціонера т. зв. моральних чеснот.

За визначенням трьох авторитетних експертів у сфері теорії лідерства, авторів бестселера 2002 року видання «Виховай свого лідера» У. С. Байхема, О. Б.Сміт і М. Дж. Пізі, саме моральні чесноти лідерів – дозволяють створювати команди, в яких «...панують високі моральні принципи і створена дружня атмосфера» [12,с. 92].

Проте зауважимо, що серед 28 обов'язкових названих у цьому бестселері «навиків і вмій керівного працівника» [12, с. 146-149] відсутні будь-які рекомендації щодо забезпечення його моральності – показника, який залишається поза увагою більшості дослідників саме в зв'язку з тим, що більшість із них вважають наявність цих характеристик у будь-якої особистості обов'язковою апріорі.

**Мета статті.** Продемонструвати необхідність, доцільність і умови інтенсифікації впровадження в практику лідерства у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування тих складових морального світу стосунків в організованих людських спільнотах, які вироблені, сформульовані і оприлюднені тисячі років тому, а в сучасній вітчизняній управлінській традиції залишаються здебільшого забутими і невикористаними.

**Виклад основного матеріалу.** Підтвердженням цієї забутості можуть служити результати проведеного у 2010 році анкетування 454 українських державних службовців (в т. ч. 176 представників вищого корпусу – першої та другої категорії посад) з визначення думки останніх щодо ключових, необхідних лідеру професійних компетенцій [13]. Бажані і очікувані характеристики керівників – ідеальних лідерів, під орудою яких хотіли б працювати державні службовці, реінтерпретовані нами у вигляді Таблиці 1.

Таблиця 1. Портрет ідеального керівника-лідера очима вітчизняних державних службовців 2010 року опитування (реінтерпретація авторів Дж. [13])

Характеристика ідеального лідера	Ранг
Організатор	1
Вміє налагодити роботу	2
Ініціатор	3
Генератор ідей	4
Може повести за собою, до нього тягнуться люди	5
Серце команди	6
Чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати	7
Не вдається до надмірного контролю	8
Дає працівнику свободу, поважає професіонала	9
Не тисне на працівників	10
Тонкий психолог	11
Стриманий, керує емоціями, поводить коректно	12
Однаково ставиться до всіх працівників	13
Може швидко зорієнтуватися	14
Здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх	15
Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми	16

Вважаємо за необхідне звернути увагу на той факт, що перші 10 за рангом із 16 названих характеристик відображають виключно професійну компетентність керівника. Тільки в деяких з останніх шести (12, 13 і 16 ранг) можна помітити певні ознаки моральності.

Цілком невинуватим трендом майже повної відсутності моральних вимог до службовців вітчизняної системи публічного управління і адміністрування підтверджується і змістом тестових завдань, представлених вітчизняним інформаційно-комунікативним веб-ресурсом «Тести на державну службу», створеного в рамках проекту «Підтримки реформ в Україні» за сприяння Громадської мережі «Нова державна служба» [14].

Ці тести призначені для самопідготовки і відбору осіб, що претендують на посади державних службовців, або для уже діючих державних службовців, які планують кар'єрне зростання. З їх використанням цього будь-який претендент може безкоштовно знайти відповіді на питання та пройти електронне пробне тестування з тим, щоб оцінити свій рівень знань і готовність до конкурсного відбору на посади державних службовців відповідно до п. 2. ст. 26 Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». До їх переліку включено 709 питань з відповідями, зокрема: 193 питання по Конституції України; 197 – по Закону України «Про державну службу»; 199 – по Закону України «Про запобігання корупції»; 120 – по спеціальному законодавству.

Однак, в цьому масиві, окрім професійних питань і питань на рівень загальної ерудованості, здібностей, оперативного, логічного і аналітичного мислення, розробниками не включено ні одного питання для визначення рівня моральності особи, не говорячи уже про елементарне встановлення її схильності до лідерства.

Це, на нашу думку, свідчить про повне ігнорування такої важливої для кандидатів на державну службу характеристики, як моральність і про нагальну необхідність впровадження у практику виявлення, добору, постійного розвитку і ефективного використання кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування додаткових моделей, критеріїв та інструментів, орієнтованих на виявлення, розвиток і підтримку загальноновизнаних сучасною цивілізацією критеріїв моральності. І це при тому, що авторами виданих в Національній академії державного управління при Президентові України (НАДУ) навчально-методичних матеріалів «Морально-психологічні засади управлінської діяльності» [15, с. 7] в процесі навчання майбутніх і діючих функціонерів системи публічного управління наголошується, що «Моральність – важлива умова повноцінного розвитку керівника. Тому професійні якості особистості необхідно розглядати разом з її моральними нормами».

Однак, свідоцтво того, що сучасний стан моральності кадрового корпусу системи публічного управління і адміністрування держави Україна залишається далеким від належного є більше ніж достатньо. Причини цього експерти вбачають в тому, що нинішні проблеми в державі «... зумовлені дефіцитом не так валюти чи інших ресурсів, як людей, здатних ними ефективно розпоряджатися в загальносуспільних інтересах» [16], що «Фатально бракує відповідальних і некорумпованих політиків, для яких ця територія значила б щось більше, ніж просто місце отримання політичних та фінансових дивідендів» [17], що «...низький рівень моральної культури державних службовців є проблемою сьогодення та породжує не лише недовіру з боку громадян, але і знижує ефективність діяльності управлінських кадрів та роботу державних органів в цілому» [18].

Результатом цих і багатьох інших не названих за браком місця недоліків системи управління державою став факт того, що за підрахунками експертів Центру економічної стратегії (ЦЕС) «Україна через неефективне управління і недостатнє верховенство права протягом останніх 5 років недоотримала близько \$70 млрд. надходжень до бюджету» [19], а за показниками Індексу сприйняття корупції 2018 року Україна ділить 130 місце з такими країнами, як Гамбія, Іран, М'янма та Сьєрра-Леоне [20].

Що ж виступає головною перешкодою в наблизенні до «ідеалу»? Відповіді на такі запитання були отримані і оприлюднені дослідниками Компанії «Тейлор Нельсон Софрез Україна» [21], які в табличній інтерпретації виглядають наступним чином (Табл. 2).

Таблиця 2. Причини, які заважають державним службовцям відповідати «ідеальному» портрету (Дж. [21])

Опис причин відхилення від «ідеалу»	% опитаних
Бюрократизм	71
Низький рівень зарплати	63
Відсутність системи мотивації	56
Недостатній рівень кваліфікації	55
Особисті якості	54
Рутинність роботи	26
Нічого з перерахованого	1
Інше	4
Важко відповісти	2

Цілком очевидно, що у відповідях респондентів оцінювання питання моральності управлінського корпусу не було присутнє, а більшість названих «причин» можна вважати скоріше мотиваторами аморальних поступків і поведінки на службі.

В зв'язку з цим, будь-які заходи з підвищення рівня моральності людських ресурсів системи публічного управління і адміністрування (і, в першу чергу, їх лідерської складової) несуть в собі високий потенціал корисності для суспільства, який до останнього часу продовжує залишатись невикористаним.

В якості одного із необхідних і обов'язкових заходів вважаємо за необхідне запропонувати використання для оцінювання моральності кандидатів на посади керівників і функціонерів в системі публічного управління і адміністрування відповідних тестових методик та інструментів.

Проте, аналіз доступних у фаховій літературі і в мережі Інтернет тестів на визначення моральності демонструє майже повну відсутність вітчизняних розробок відповідного спрямування, що також свідчить про нехтування цим інструментарієм в Україні.

В цьому контексті привертає до себе увагу пропозиція групи професорів та аспірантів соціальної психології Університету Вірджинії (University of Virginia), Каліфорнійського університету в Ірвіні (University of California at Irvine) та Університету Південної Каліфорнії (University of Southern California) щодо використання їх методики і тестового інструментарію для того, щоб «...дізнатись про власну мораль, етику та/або цінності, а також сприяти науковим дослідженням» [22].

Запропоновані цими групами науковців тести дають можливість отримати відповіді про «ваші погляди на мораль», «широкий аналіз вашої моралі», «ваші цінності» «що ви вважаєте огидним і як це пов'язано з вашою мораллю» і т. п. в режимі on-line з дотриманням повної анонімності, з наданням респонденту певних висновків і рекомендацій щодо того як працює і повинен працювати його «моральний розум».

Аналогічні за призначенням та можливостями комплекси тестів на моральність запропоновано і іншими групами дослідників з Каліфорнійського університету в Берклі (University of California, Berkeley), з Лабораторії досліджень індивідуальних відмінностей (Individual Differences Research Labs) та ін. [для прикладу, 23, 24, 25, 26].

Названі тести, незалежно від того чи вони є безкоштовними онлайн-тестами для дослідження та оцінки характеристик моральності будь-якої особистості, чи професійними тестами, що використовуються в масштабних академічних дослідженнях і оцінках моральності людей, людських спільнот і суспільства різними університетами і лабораторіями, покликані надавати відповідь на питання «... наскільки ваша мораль і етичні позиції ґрунтуються на таких засадах, як Турбота, Справедливість, Лояльність, Авторитет, Чистота та Свобода» [26].

Подібний перелік таких універсальних моральних і патріотичних цінностей, як чесність, совість, відповідальність, гідність, толерантність, свобода і патріотизм, запропоновано Білою книгою національної освіти України, в якій одночасно наголошується на тому, що «Проблема моралі і патріотизму це вже не просто сфера філософії чи педагогіки. Це прерогатива національної безпеки» [27, с. 39].

Зауважимо, що проблема визначення позитивних моральних якостей людини (моральних чеснот) залишається предметом дослідження і поширення всіх часів, народів, вчень і вірувань. Свідченням цього є залишені нам переліки 13 «римських», 7 «християнських», 4 «кардинальних»,

3 «теологічних», 5 «конфуціанських» і т. п. чеснот, значна частина з яких знаходять місце і в сучасних переліках, але в більшості відомих тестів на виявлення схильності до лідерства якщо і присутні, то в достатньо завуальованому вигляді уже тільки як певні похідні від них.

При цьому, хоча всіма розробниками тестових інструментів визнається очевидність того факту, що жоден коли-небудь розроблений тест не зможе визначити моральні основи особистості з повною точністю та достовірністю, а також не може замінити необхідність ознайомлення і прийняття основ моральності, які б гарантували моральну і етичну поведінку будь-якої людини в будь-яких професійних і життєвих обставинах та ситуаціях, більшістю дослідників визнається потреба присутності в оцінках, а потім і в поведінці будь-якої особистості (і, в першу чергу, особистості керівника-лідера) переліку моральних чеснот в тому чи іншому вигляді, інтерпретації чи кількості.

Таким чином, розвиток і постійне зростання частки морального лідерства у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування вимагає постановки і реалізації завдання з обов'язкового доповнення будь-яких відомих і рекомендованих моделей лідерства загально визначеними моральними складовими з привнесенням останніх в управлінську практику.

Наступним завданням з удосконалення моральності і поведінки вітчизняного лідерського корпусу пропонуємо вважати поширення рекомендацій публікації щодо інтелектуалізації сучасного публічного управління і адміністрування на основі врахування основних теоретичних досягнень сучасної поведінкової економіки [28], авторами, якої на основі того, що взаємодія і взаємовпливи людей в групах «...формується інтелектом людей, яким є притаманними творчий (I<sub>T</sub>), професійний (I<sub>П</sub>), соціальний (I<sub>С</sub>), особистісний (I<sub>О</sub>), емоційний (I<sub>Е</sub>) і т. д. інтелект, певні психологічно-поведінкові та морально-духовні характеристики і вміння їх використовувати», стверджують, що успішність будь-якої системи є функцією всіх складових інтелекту, в т. ч. і моралі, і поведінки її людських ресурсів і, в першу чергу, управлінських.

Адже, якщо припустити, що особистісною (I<sub>О</sub>) і соціальною (I<sub>С</sub>) складовими інтелекту лідера формується континуум «егоїзм – альтруїзм» – обов'язкового елементу модифікованої нами моделі «Діамант лідерства [29], то слід погодитись із висновком про те, що з позицій поведінкової економіки більшістю «...дослідників шляхів удосконалення життєдіяльності українського суспільства з поля зору втрачено поведінку тих, «кому доручено виробництво» «створеної знанням вартості» – кадрового наповнення органів публічного управління і адміністрування».

При цьому, пріоритети кадрової політики і професіоналізації управління слід «...зорієнтувати на дослідження проблем інтелектуалізації поведінки управлінців в процесах належного використання як власного інтелекту, так і інтелекту «доручених» до управління людських ресурсів» [28] на основі масштабної імплементації у вітчизняні реалії принципів морального лідерства шляхом забезпечення пріоритетної «раціональності» лідерів за рахунок максимізації впливу на їх рішення і поведінку творчої (I<sub>T</sub>), професійної (I<sub>П</sub>) і соціальної (I<sub>С</sub>) складових інтелекту та мінімізації впливу особистісної (I<sub>О</sub>) і емоційної (I<sub>Е</sub>) складових.

В цьому контексті слід вказати на той факт, що використання сучасних технологій детермінації і корекції рівня моральності будь-якої особистості (і, в першу чергу, лідерів людських спільнот) не обмежуються виключно сформульованими вище двома завданнями.

Проте, далека і нелегка дорога завжди починається з перших кроків, а ті науково-теоретичні напрацювання, методичні і практичні рекомендації, які уже сьогодні є в доробку вітчизняних наукових шкіл державного управління, лідерства в державному управлінні, моральних і етичних канонів ефективного функціонування державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, дозволяють оптимістично оцінювати позитивні зміни, що відбуваються як в науково-теоретичному, так і в методичному та в практичному забезпеченні цього напрямку досліджень.

Свідченням цього є поява в матеріалах останньої за часом науково-практичної конференції за міжнародною участю на тему «Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку» [30], проведеної в НАДУ 07-08 вересня 2018 р., цілої низки оригінальних публікацій за тематикою лідерства і моралі.

Автори цих публікацій звернулись до таких тем, як: «Доброчесність як базова чеснота державного службовця [30, с. 108-111], «Ціннісні засади управлінського лідерства та репутації» [30, с. 250-252], «Конфлікт соціальних евристик та суспільної моралі: причини та можливості подолання» [30, с. 308-311], «Перебудова морального світу в настановах В. Винниченка» [30, с. 331-334], «Етична освіта в сфері публічного управління» [30, с. 378-379], «Банальність зла» та

етичні цінності публічного управління» [30, с. 384-387], «Толерантність як професійно важлива якість сучасного управління» [30, с. 398-399], «До питання морально-етичного статусу депутата Верховної Ради: етичний та елітологічний вимір» [30, с. 503-504].

Зауважимо, що автор останньої із приведеного переліку публікації наголосив, що сьогодні в Україні «...панує моральністний плюралізм. Кожна особистість чи група близьких людей мають свою більш-менш окреслену систему моральних цінностей, свій моральний міні-кодекс, який і визначає конкретну лінію їх поведінки, яка мало кореспондується із загальнонародськими цінностями та нашими суспільними потребами». Незаперечно, що це припущення автора цілком адекватно відображає ситуацію як в українському суспільстві загалом, так і, на жаль, в системі публічного управління і адміністрування, включаючи і лідерський корпус.

Ліквідації цього стану «моральністного плюралізму» серед лідерів організованих груп людей в цій системі, їх повернення до загальновідомих та загально визнаних людських моральних цінностей і чеснот, сформованого суспільством запиту на доброчесне, моральне, етичне і т. п. управління, можуть сприяти і результати цього дослідження у вигляді сформульованих завдань.

Використання наших пропозицій щодо удосконалення лідерства в комплексі із уже відомими напрацюваннями вітчизняних науковців і практиків в сфері забезпечення належної кадрової політики в Україні, формування базової моделі державного службовця, оцінювання державних службовців, дослідження лідерства в публічно-управлінській діяльності і т. п. може дати позитивний ефект виключно за умови масштабного використання цих напрацювань в роботі НАДС і відповідних служб кадрового забезпечення всіх державних установ і відомств на всіх рівнях ієрархії системи.

Адже, кадрова політика формується та реалізується державними службовцями – лідерами, які виступають одними із головних її суб'єктів, від знань, досвіду, компетентності, мотивації, моральності і доброчесності яких залежить успіх проведення будь-яких реформ у цій сфері.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, в результаті формалізації переліку нормативних, професійних і особистісних вимог до кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, аналізу узагальненої інформації з тестування діючих і майбутніх державних службовців з використанням рекомендацій цього дослідження, сформульовані наступні висновки:

1. Незаперечна необхідність оволодіння управлінським корпусом вітчизняної системи публічного управління і адміністрування інноваційними моделями і технологіями лідерства вимагає інтенсифікації процесів всіх видів навчання і підвищення кваліфікації її кадрового наповнення (як майбутнього, так і уже практикуючого).

2. В діючу сьогодні практику використання тестів в процесах відбору кадрів для роботи в системі публічного управління і адміністрування необхідно ввести тести на ідентифікацію моральних, етичних і життєвих цінностей претендентів, їх здатності виконувати функції лідерів за притаманних системі специфічних обов'язків і обмежень на різних рівнях її ієрархії.

3. Удосконалення і розвиток моральних аспектів лідерства у вітчизняному публічному управлінні і адмініструванні вимагає інтелектуалізації кадрового наповнення системи через оволодіння сучасними управлінськими технологіями з належного використання як власного інтелекту, так і інтелекту довірених для управління людських ресурсів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію і впровадження сформульованих вище завдань і висновків.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Колесник Л. Украинские менеджеры предпочитают пользоваться нерыночными методами управления, отпугивая потенциальных инвесторов / Л. Колесник // [Електронний ресурс] КОМП&НЬОН. 17.03.2000. – Режим доступу : <http://www.companion.ua/articles/content?id=5432>
2. Сунгуровський М. Диагноз – «Стратегічна недостатність» [Електронний ресурс] Universum. – Режим доступу: <http://www.universum.org.ua/journal/2002/sungur7>
3. Масловська Л. Ц. Синергічний підхід у становленні регіонального менеджменту / Л. Ц. Масловська // Регіональна економіка. – 2007. - №4. – С. 19 – 26.
4. Панцир С. І. Низький інтелектуальний рівень державних рішень – реальна загроза для України / С. І. Панцир // [Електронний ресурс] Диалог.ua. – Режим доступу: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page93-1477.html>
5. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людино центричного підходу на державній службі / Л. А. Пашко // Теорія та практика державного

- управління і місцевого самоврядування. – 2014. - № 2 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf)
6. Западничук О. П. О. Механізми мінімізації корупції в системі державної служби України / О. П. Западничук, Н. Т. Гончарук // Стратегічні пріоритети. – 2014. – № 4 (33). – С. 26-33.
  7. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. ; за заг. наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 290 с.
  8. Лучанінова Л. О. Морально-етичні норми як інструмент підвищення ефективності діяльності державних службовців / Л. О. Лучанінова // Управління розвитком. – 2011. – № 10 (107). – С. 84–86.
  9. Томкіна О. Принцип доброчесності державної влади: постановка проблеми / О. Томкіна // Вісник національної академії правових наук України. – 2014.- №1(76). – С. 65-74.
  10. Сорокіна Н. Доброчесність як необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця / Н. Сорокіна // Національний юридичний журнал: теорія і практика. – 2017. - № – С. 39-42.
  11. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с.
  12. Байхем Уильям С. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / Уильям С. Байхем, Одри Б. Смит, Метью Дж. Пизи. : Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002. – 416 с.
  13. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://academy.gov.ua/doc/koment-inter\\_prezident/2014/koment\\_iner\\_prezident\\_2014\\_07\\_03.pdf](http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf)
  14. Тести на державну службу. Питання і відповіді 2018 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://test.gudsweb.org/>
  15. Алюшина Н. О. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.- метод. матеріали / Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.
  16. Крамар О. Як подолати дефіцит якісних кадрів у державному секторі. У пошуку нових людей / О. Крамар // [Електронний ресурс] Тиждень. ua. – Режим доступу : <http://tyzhden.ua/Politics/126011>
  17. Максим СТРІХА: «Я НІКОЛИ НЕ БОЯВСЯ ЙТИ ПРОТИ ТЕЧІЇ» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kharkiv-nspu.org.ua/archives/2950>
  18. Корнута Л. М. Значення моральних та етичних основ у діяльності державних службовців / Л. М. Корнута // Лідерство в державному управлінні: збірник доповідей щорічних Рішельєвських академічних читань (Одеса, 21-23 вересня 2011 р.). – О.: «Юридична література», 2012. – С. 136-138.
  19. Експерти підрахували, скільки мільярдів доларів втрачає Україна через неефективне управління / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/eksperti-pidrakhuvali-skilki-miljardiv-dolariv-vtrachaje-ukrajina-cherez-neefektivne-upravlinnja-2511309.html>
  20. Ганебний рейтинг: Україна – найкорумпованіша країна Європи після Росії / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://24tv.ua/ganebniy\\_reyting\\_ukrayina\\_naykorumpovanisha\\_krayina\\_yevropi\\_pislya\\_rossiyi\\_n932162](https://24tv.ua/ganebniy_reyting_ukrayina_naykorumpovanisha_krayina_yevropi_pislya_rossiyi_n932162)
  21. Українці розповіли, чому важко бути ідеальним чиновником – опитування / [Електронний ресурс] Українська правда. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/news/2016/05/24/7109487/>
  22. Your Morals. Org / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.yourmorals.org/>
  23. The Moral Sense Test. How do you decide between right and wrong? / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.moralsensetest.com/>
  24. The Morality Test / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.outofservice.com/morality/>
  25. «Big Three» Morality Test» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idrlabs.com/morality/3/test.php>
  26. Moral Foundations Test / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idrlabs.com/morality/6/test.php>
  27. Біла книга національної освіти України / НАПН України ; [Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл та ін. ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя]. – К. : Інформ. системи, 2010. – 342 с.
  28. Дзвінчук Д. І. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07-08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, В.Л. Федоренка. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. – 520 с. – С. 152-155.
  29. Дзвінчук Д. І. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України / Д. І. Дзвінчук, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Менеджер». Вісник ДонДУУ. Серія «Державне управління». – 2018. – Вип. 1(78) - Маріуполь, ДонДУУ, 2018. – С. 5-14.
  30. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку [Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (07-08 вересня 2018 р., м. Київ)] / За заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, В.Л. Федоренка. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. – 520 с.