

набуття ними власників та користувачів і капіталізація природних ресурсів в системі фінансово-економічних відносин, включаючи, зокрема, залучення інвестицій у природно-господарську сферу через механізми концесії, фондовий ринок, акціонування, кредитування, лізинг, іпотеку, інші форми запозичення тощо. У результаті, за допомогою природно-ресурсних активів, створюється нова вартість і генеруються потоки доходів у просторі громади.

Передусім перетворення природних ресурсів на активи стосується надання прав суб'єктам господарювання використовувати їх у господарській діяльності та отримувати вигоди. Це вимагає, у свою чергу, розширення прав громад у розпорядженні місцевими ресурсами з використанням механізмів публічно-приватного партнерства та реалізації спільних з бізнесом проєктів. Таким чином, залучення природного капіталу як активу до господарського процесу, за допомогою відповідних правових, організаційних, економічних та фінансових механізмів, здатне значним чином посприяти реконструктивному просторовому розвитку країни, її регіонів та громад у післявоєнному періоді.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шпильова Ю.Б., Ільїна М.В. Формування актив-орієнтованого підходу до розвитку територіальних громад // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1 (2). С. 63-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_1%282%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1%282%29__13) (дата звернення 14.10.2023).

**Ключник Альона Володимирівна,**

Миколаївський національний аграрний університет, Україна  
*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки*

**Andrii Skomorovskyi,**

Академія прикладних наук-вища школа управління та адміністрації в  
Ополе, Польща  
*mgs*

#### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Майже весь зарубіжний досвід управління людськими ресурсами направлений на розвиток та всебічну самореалізацію персоналу, мотивацію на добросовісну та ефективну роботу та на встановлення кращої організаційної структури та єдиної корпоративної культури [4, с. 2]. Не дивлячись на те, що в усіх країнах, різні по типу і назві документи та компетенції, але головні підходи та опис компетентностей має схожу характеристику.

В європейських країнах розвиток лідерства досліджується в рамках визнання і підтримки державної служби як кращого, привілейованого та конкурентоспроможного місця праці, де працюють лише найкращі та кваліфіковані працівники. Цим зумовлені й їх основні підходи до управління людськими ресурсами державної служби. Пріоритетним завданням управління людськими ресурсами - це формування управлінців, які мають лідерські

компетентності та можуть впевнено і вільно реалізувати інноваційні ідеї. Тобто формування нового типу керівника, який впевнено веде за собою свою команду, відданий справі та державі [5].

Деякі країни, для розвитку лідерства, навіть утворили спеціальні заклади, наприклад, у Швеції – Національна Рада з питань якості та розвитку, а в Канаді в Школі державної служби ввели лідерство вже в існуючі програми та розробили тренінги для вищого управлінського корпусу.

В кожній країні визначений свій персональний підхід та напрямок розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі (рис) [2, 6, 3, 1].

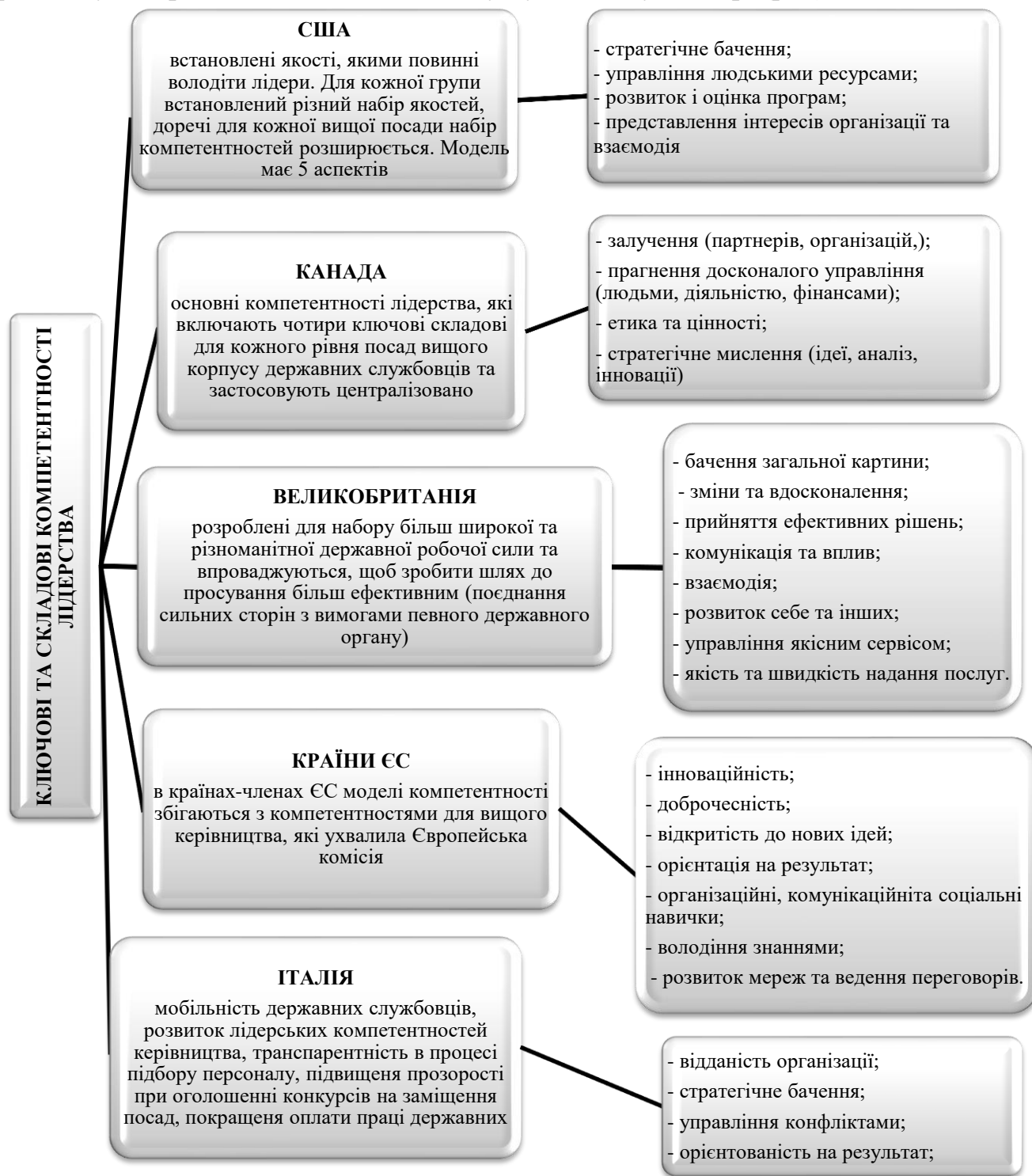


Рис.1 – Ключові та складові компетентності лідерства

Провівши аналіз щодо основних підходів до компетентностей лідерства, які повинні бути у керівників в галузі публічного управління в зарубіжних країнах, можна зробити висновок, що є спільні напрями, моделі та складові, але в той же час вони відрізняються через різний менталітет та національні особливості, пріоритети держави, специфіки діяльності тієї чи іншої державної установи. Зрозуміло, що єдиних вимог міжнародного рівня до лідерських компетентностей не існує, кожна країна сама визначає свої пріоритетні вимоги, але ціль у всіх одна – ефективно та результативно виконання функцій та завдань державної установи. Практично всі, розглянуті країни, здійснюють прийняття на посаду публічних службовців винятково на конкурсній основі та із врахуванням компетентностей претендентів. Також у більшості країн ЄС та країн – членів документально затверджені та визначені компетентності державних службовців, наприклад у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції. В цих країнах лідерські компетентності розробляються із потреб уряду, які ґрунтуються виключно на діагностуванні, враховуючи культуру публічної сфери, національну специфіку та власні пріоритети. Майже в усіх цих країнах ідентифікатором органів влади виступає результат їх діяльності, який безпосередньо пов'язаний із задоволенням «публічної зацікавленості» при наданні якісних економічних та соціальних послуг – це підвищує рівень прозорості сфери державного управління.

Загалом розвиток лідерських компетентностей в кожній країні реалізується на власний розсуд, але при цьому враховуються ментальність, економічна і політична ситуація, а також фактори, що можуть вплинути на формування та розвиток лідерства в публічній службі

Отже, розглянувши досвід зарубіжних країн, ми дійшли висновку, що одним із головних пріоритетів управління персоналом публічної служби – це забезпечення розвитку лідерства і це основне для зайняття державних посад, також зарубіжна державна служба має чітко та якісно сформовану та затверджену державну систему на законодавчому рівні.

Відповідно до Угоди з Європейським Союзом, яким Україну визнали європейською державою, яка стрімко розпочала реформування та модернізацію сфери державного управління, роблячи акцент на розвиток людських ресурсів – впроваджено саме європейський досвід підвищення рівня професійних та персональних компетентностей публічних службовців, надаючи перевагу саме процесу удосконалення їх якостей. Для втілення в життя реформ було створено певне нормативно-правове підґрунтя, за якими встановлено вимоги до лідерських компетентностей публічних службовців та визначено, що лідерство – це не лише складова профілю компетентностей посад, а особлива та пріоритетна ознака вдалого керівника. Проаналізувавши досвід країн Європейського союзу ми впевнено можемо стверджувати, що напрями модернізації в публічній сфері в Україні подібні процесам розвитку державної сфери цих держав, а враховуючи наш менталітет та національні особливості ми не лише енергійно наближаємось до стандартів та принципів цих країн, а й в

майбутньому їх переженемо і вже наш досвід буде братись за приклад закордоном.

### **Список використаних джерел:**

1. Баумейстер А. 2021 «Лідерство – це хвороба чи дар?»//Forbes.ua
2. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 16 с.
3. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце добросовісності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток.
4. Синицина Н. Світова практика управління людськими ресурсами та актуальні проблеми інституту державної служби в Україні / Н. Синицина // Державне будівництво: наук. фахове вид. ХарРІДУ 191 НАДУ при Президентіві України. – 2011. – № 1.
5. Толкованов В. В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні // «Лідерство в державному управлінні», щорічні Рішельєвські академічні читання Одеса Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.», 2012 . – С. 3 – 8
6. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Кадрова політика та публічна служба. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52.

**Колєдіна Катерина Олександрівна**

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Особливістю сучасного етапу економічного розвитку країни є усвідомлення значення розвитку кожного регіону, кожної територіальної громади. У цьому контексті важливу роль відіграють органи місцевого самоврядування, наділені конституційними гарантіями виконання власних і делегованих повноважень. Первинний обов'язок місцевих органів управління полягає у забезпеченні в повній мірі надання публічних послуг жителям територіальних громад, що в результаті підвищить рівень добробуту та якість життя на території адміністративно-територіального утворення [1, с. 118-125]. При цьому визначальним у цьому процесі є рівень фінансового забезпечення кожного адміністративно-територіального утворення, наявність достатньої кількості фінансових ресурсів та ефективного управління ними, що актуалізує обрану тему дослідження.

Вивченням проблематики управління фінансовими ресурсами територіальних громад займалася велика кількість вітчизняних вчених-економістів, серед яких варто відзначити таких, як: Бліщук К., Горин В., Кириленко О., Козак І., Котов-Дарті С., Крайник О., Малиняк Б., Матвіїшин Є., Нема О., Письменний В., Сторонянська І., Семенко М., Федорчак О. Шибанова-