

Федорова Ю. В.

кандидат економічних наук,

*Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, Україна;
e-mail: julia057fedorova@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-9381-1229*

Бабенко К. Є.

кандидат фізико-математичних наук,

*Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, Україна;
e-mail: babenko.kristi@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7227-886X*

Малихіна Я. А.

доктор педагогічних наук,

*Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, Україна;
e-mail: yana_malyhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-3188-7033*

Ярмош О. В.

кандидат фізико-математичних наук,

*Українська інженерно-педагогічна академія, Харків, Україна;
e-mail: elena.iarmosh@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2943-596X*

Малихіна В. М.

кандидат педагогічних наук,

*Харківська гуманітарно-педагогічна академія Харківської обласної ради, Україна;
e-mail: vmalyhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0003-3335-9119*

ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. В умовах цифрової економіки, що характеризується активним використанням цифрових технологій та поширенням нових інформаційних систем, збільшується напруженість праці керівників і підвищуються вимоги до ефективності їхньої діяльності. Це вимагає від економіки праці не тільки гуманізації трудової діяльності, а й уточнення актуальних компетенцій успішних керівників організацій. Зазначено, що компетентність формується, розвивається та проявляється в процесі конкретної діяльності, тобто вона має враховувати специфічні умови діяльності фахівця. Специфіка публічного управління та адміністрування зумовлена масштабністю діяльності. Ця діяльність націлена на вирішення завдань суспільного розвитку за допомогою використання спеціальних адміністративно-правових методів впливу на суспільні відносини, передбачених нормами адміністративного права. Цілеспрямованість на досягнення важливих для суспільства завдань підвищує значущість підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Досліджено інноваційні підходи до формування компетентності керівників в умовах цифрової економіки. Сучасні дослідження компетенційного підходу виявили тенденцію зміщення акценту з hard skills (твердих професійних навичок) на soft skills (м'які універсальні навички) персоналу. Це зумовило більш детальне дослідження саме складу soft skills. Виявлено, що сьогодні не існує єдиного універсального підходу до формування складу soft skills персоналу, натомість найчастіше наголошується на доцільності врахування контексту сфери діяльності працівників. Тому нами досліджено важливі для сфери публічного управління та адміністрування soft skills і проведено операціоналізацію soft skills керівників у сфері публічного управління та адміністрування. У результаті запропоновано перелік важливих складових комунікативних, управлінських, самоорганізаційних, розумових навичок та емоційної компетенції для підготовки ефективних керівників-лідерів у сфері публічного управління та адміністрування. Підкреслено актуальність формування емоційної компетентності для публічного управління як виду професійної діяльності, пов'язаного з частими і тривалими контактами з людьми.

Ключові слова: цифрова економіка, керівники, публічна адміністрація, компетентність, «м'які» навички, емоційні компетенції.
Формул: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 0; **бібл.:** 15.

Fedorova Yu.

*Ph. D. in Economics,
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: julia057fedorova@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-9381-1229*

Babenko K.

*Ph. D. in Physics and Mathematics Sciences,
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: babenko.kristi@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7227-886X*

Malykhina Ya.

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: yana_malykhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-3188-7033*

Yarmosh O.

*Ph. D. in Physics and Mathematics Sciences,
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine;
e-mail: elena.iarmosh@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2943-596X*

Malykhina V.

*Ph. D. in Pedagogical Sciences
Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy of Kharkiv Regional Council, Ukraine;
e-mail: vmalykhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0003-3335-9119*

PROBLEMS OF TRAINING OF LEADERS IN PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN DIGITAL ECONOMICS

Abstract. In the minds of the digital economy, they are characterized by more active technologies of digital technology and the expansion of new information systems, more work is needed, and more and more efficiency. The whole range of economics and humanities and clarification of the current competencies of the most successful employees of the organization. It has been designated that competence is formed, developed and manifested in the process of specific activities, such as the specific nature of the business. The specifics of public administration and administration are zoom-in scaled. For the sake of nationality, one has to start the suspension of development for the special vicarious administrative methods in order to fill in the suspension of information transmitted by the norms of administrative law. The goal is to reach the most important for suspension: to prepare for the preparation of curriculum in the field of public administration and administration.

With statistics, go ahead to formulate competencies in the minds of the digital economy. Due to the competency of the approach, there has been a tendency towards a greater emphasis on hard skills (hard professional skills) for soft skills. This zoomed out in more detail to the very warehouse of soft skills. It has been shown that today there is no single universal approach to form a warehouse for soft skills to staff, moreover, most of all you will have to take a look at the additional knowledge of the context of the sphere of communication praxis. That is why we are important for the sphere of public administration and administration of soft skills, that conducted the operation of soft skills in the sphere of public administration and administration. The result is a copy of the important warehouse of community, managerial, self-organizing, mental skills and competencies for the training of efficient managers in the field of public administration. The article has been updated on the formality of emotional competence for public management in the form of professional communication, which is associated with frequent and trivial contacts with people.

Keywords: digital economy, executives, public administration, competence, soft skills, emotional competencies.

JEL Classification M12, M53

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 0; **bibl.:** 15.

Федорова Ю. В.

кандидат экономических наук,

*Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков, Украина;
e-mail: julia057fedorova@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-9381-1229*

Бабенко К. Е.

кандидат физико-математических наук,

*Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков, Украина;
e-mail: babenko.kristi@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7227-886X*

Малыхина Я. А.

доктор педагогических наук,

*Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков, Украина;
e-mail: yana_malyhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-3188-7033*

Ярмош Е. В.

кандидат физико-математических наук,

*Украинская инженерно-педагогическая академия, Харьков, Украина;
e-mail: elena.iarmosh@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2943-596X*

Малыхина В. М.

кандидат педагогических наук,

*Харьковская гуманитарно-педагогическая академия
Харьковского областного совета, Украина;
e-mail: vmalyhina@ukr.net; ORCID ID: 0000-0003-3335-9119*

ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В условиях цифровой экономики, характеризующейся активным использованием цифровых технологий и распространением новых информационных систем, увеличивается напряженность труда руководителей и повышаются требования к эффективности их деятельности. Это требует от экономики труда не только гуманизации трудовой деятельности, но и уточнения актуальных компетенций успешных руководителей организаций. Специфика публичного управления и администрирования обусловлена масштабностью деятельности, влиянием на развитие государства, общественных организаций, и т. п. Направленность на достижение важных для общества задач повышает значимость подготовки руководителей публичной сферы. Исследованы инновационные подходы к формированию компетентности руководителей в условиях цифровой экономики. Современные исследования компетенций выявили тенденцию смещения акцента с *hard skills* (твердых профессиональных навыков) на *soft skills* (мягкие универсальные навыки) персонала. Подчеркнуто, что сегодня не существует единого подхода к формированию состава *soft skills*, зато чаще высказывается мнение о целесообразности учета контекста сферы деятельности работников. Поэтому нами проведена операционализация *soft skills* руководителей в сфере публичного управления и администрирования с учетом специфики деятельности. Подчеркнута актуальность формирования эмоциональной компетентности для публичного управления как вида профессиональной деятельности, связанного с частыми и длительными контактами с людьми и публичными выступлениями.

Ключевые слова: цифровая экономика, руководители, публичная администрация, компетентность, «мягкие» навыки, эмоциональные компетенции.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 0; библи.: 15.

Вступ. Глобалізаційні процеси, виклики науково-технічного розвитку, інформатизація всіх процесів суспільства призводить до змін у сфері економічної політики, і відповідно відношення до трудових ресурсів. Не товар і не послуга, а персонал стає головним ресурсом

будь-якої організації. Та чим вище рівень управлінської ієрархії, тим більші вимоги висуваються до персоналу, вимагаючи від нього більш узагальнених знань, вмінь та навичок. Якість підготовки керівників публічних адміністрацій стає головною умовою вирішення численних сучасних проблем соціально-економічного розвитку України.

В умовах цифрової економіки, що передбачає посилення гіпердинамічних інформаційних потоків напруженість праці керівників зростає. Дослідження вчених CIPD у 2018 р. зазначають, що в останні роки проблеми, пов'язані з психічним здоров'ям працівників значно зросли. Результати опиту більш ніж 1000 HR-фахівців свідчать, що з великим відривом головною проблемою залишається робоча напруженість, особливо у великих організаціях [1]. Проблема підвищення якості праці персоналу наділяє економіку праці новим змістом, вимагає уваги до ефективності праці персоналу. В умовах прискорення процесів інформатизації та посилення конкурентного середовища важливо формувати у керівного персоналу актуальні компетенції. Варіативність уявлень про компетентність конкурентоспроможного персоналу в епоху цифрової економіки вимагає нових підходів у підготовці кадрів для цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень. Теорією і практикою публічного адміністрування в Україні займаються О.Амосов, Андрійко, М. Білінська, Н.Гавкалова, В.Горник, А. Колодій, Т.Кравцова, В. Мартиненко, К.Процак, І.Сурай, О.Ястремська та ін. Проблематика управління людськими ресурсами на засадах компетенцій висвітлена в наукових працях закордонних вчених: М. Армстронга, Р. Боятциса, В. Вертера, А. Віланда, Д. Дубоїса, Р. Міллса, Л. Спенсера, С. Уїддета, С. Холліфорда. Проблему «м'яких» навичок (soft skills) у своїх роботах висвітлювали А. Марушев, В. Давидова, Н. В. Жадько, М. А. Чуркіна, Д. Іванов, І. Канардов, А. М. Новиков, В. Суботін, М. А. Чошанов, О. Л. Чуланова, Є. Павлова, Ю. Портланд, В. Шипілов, Д. В. Гергерт та багато інших. Питанням складу компетенцій персоналу в цифровій економіці приділили увагу Л.В. Шмелькова, Чуланова О.В., Якутін Ю.В. та інші.

Та незважаючи на зростаючу роль публічного управління у вирішенні соціально-економічних завдань України та велику кількість досліджень у сфері компетенційного підходу, на наш погляд сьогодні не досить чітко визначено набір компетенцій керівника у сфері публічного управління та адміністрування.

Мета дослідження. Метою дослідження є вивчення нових викликів, що постають перед управлінським персоналом в умовах цифрової економіки та уточнення навичок, які мають бути сформовані у сучасних керівників публічних адміністрацій.

Результати дослідження. В загальному вигляді цифрова економіка відображає перехід від третьої промислової революції до четвертої. Четверта промислова революція як і третя, ґрунтується на цифровій революції, але вважається новою ерою через швидкість проривів цифрових технологій, поширеності охоплення і величезного впливу нових систем. Існує багато визначень терміну «цифрова економіка», але не існує єдиного. Синонімічно використовуються також терміни «електронна економіка», «новий технологічний уклад», «API економіка», «економіка додатків» і «креативна економіка». Європейська частина світової спільноти частіше вживає термін «цифрова економіка», а американська в особі Deloitte, IBM і ряду інших компаній схиляється до більш технологічного «API економіка» [2]. Активне запровадження комп'ютерних рішень веде до переорієнтації потреб ринку праці на універсальні «компетенції XXI століття», таких як націленість на саморозвиток, навички прийняття рішень і досягнення результатів, рішення нестандартних завдань, навички комунікації, міжособистісні, емоційний інтелект і інші. Автори дослідження цільової моделі компетенцій 2025 [3] зазначають, що під впливом технологічних трендів вже сьогодні і у найближчі десятиліття конкурентоспроможність кадрів буде визначатися не стільки професійними навичками, скільки універсальними.

Незважаючи на необхідність формування і розвитку ядерних «твердих» навичок персоналу (в таких напрямках наскрізних цифрових технологій як штучний інтелект; системи розподіленого реєстру; нові виробничі технології; промисловий інтернет;

компоненти робототехніки та сенсорики; технології бездротового зв'язку; технології віртуальної і доповненої реальності), дуже велика увага приділяється розвитку «м'яких» навичок (soft skills) персоналу (вміння швидко вчитися, високий ступень адаптації до нового, когнітивна гнучкість, вміння працювати в команді, емоційна компетентність тощо) [4, с. 8].

Ключовою відмінністю компетентнісного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Публічне управління — це владний вплив на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та інших методів з метою досягнення цілей суспільного розвитку. Тому керівники публічних служб мають володіти не лише окремими навичками та знаннями з публічної сфери, але й повинні бути лідерами, критично мислити, проводити публічні виступи, вміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим. Цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку підвищує значущість високоякісної підготовки та розвитку керівників публічної сфери. Публічна адміністрація — це система органів державної виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації та інші суб'єкти, наділені адміністративно-управлінськими функціями, які діють з метою забезпечення як інтересів держави, так і інтересів суспільства в цілому, а також сукупність цих адміністративно-управлінських дій та заходів, встановлених законом [5].

Провідні вчені у галузі публічного адміністрування О.Амосов та Н.Гавкалова, зазначають, що «у вузькому сенсі публічне адміністрування пов'язане з виконавчою гілкою влади і розглядається як: 1) професійна діяльність державних службовців, яка охоплює всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду; 2) вивчення, розробка і впровадження напрямів державної політики. У широкому сенсі під публічним адмініструванням розуміють систему управління, представлену адміністративними інститутами в рамках прийнятої структури влади [6, с. 7]. На думку авторів публічне адміністрування не є тотожним державному управлінню, воно має більш широкий спектр дій, оскільки охоплює зацікавлені сторони всього суспільства. На відміну від державної (урядової) політики, яка виражає спрямованість політичного керівництва всім суспільством, вона виражає інтереси нації, окремих секторів і регіонів, суспільних класів і груп населення [6, с. 8].

Такий підхід значно розширює діапазон вивчення компетентності керівників публічних адміністрацій. Так, організація діяльності керівників публічних адміністрацій повинна бути зосереджена на визначенні напрямів управлінської діяльності, необхідних для досягнення цілей, встановлених у програмах, планах публічної адміністрації; упорядкуванні структури управління; доведенні програм, планів до відома конкретних виконавців; координації діяльності виконавців стосовно прийнятих програм, планів; виробленні та реалізації організаційного механізму раціоналізації взаємозв'язків між суб'єктами управління; концентрації ресурсів та їх доцільний розподіл за пріоритетними напрямками; регулюванні ходу виконання прогностичних і програмних документів; створенні ефективної мережі комунікаційних потоків; здійсненні постійного моніторингу за ходом організаційних перетворень в публічній адміністрації [7].

У сучасних дослідженнях навички розподіляють на тверді, «hard skills» («хардскілз», англ. hard skills — «тверді навички») та м'які «soft skills» («софтскілз» англ. soft skills — «м'які навички»). Hard skills — це технічні навички, пов'язані з діяльністю в галузі формалізованих технологій. Цим навичкам властиві статичні властивості, вони мають вимір та ототожнюються з певними конструкціями; входять до переліку вимог у посадових інструкціях, легко розкладаються на ряд простих та кінцевих операцій. Hard skills корелюють з професійними компетенціями. Але сучасні виклики ставлять нові вимоги до кваліфікації персоналу, зокрема до керівників публічної служби. Тепер, не тільки і не стільки професійні, але й особисті якості керівників набувають важливості.

Аналіз праць сучасних дослідників доводить, що все частіше у керівників віддається перевага наявності soft skills. Так, К.В. Процак [8] для лідерів публічних служб визначає такі soft skills, як: особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, вміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність); мотивація, зокрема, самомотивація; робота з командою та в команді, розвиток взаємовідносин. Л.В. Шмелькова [9] вважає, що до складу soft skills персоналу в цифровій економіці мають входити: здатність будувати міжкультурні мережеві комунікації (соціальні та професійні), вчитися та самоудосконалюватися, тощо. Дослідники [10] вважають, що в умовах цифрової економіки кадри мають володіти таким навичками: логічне та креативне мислення, вміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, готовність отримувати новий досвід, доброчесність, готовність до компромісів, навички міжособистісного спілкування, тощо.

Взагалі більша частина навиків, що використовуються для досягнення мети — це soft skills. І чим вище керівник піднімається по кар'єрних сходах, тим важливішу роль відіграють саме соціальні навички, у той час як професійні hard skills відходять на другий план. Чим вище посада керівника, тим відповідальніший він за прийняті рішення та поради надані підлеглим та співробітникам. Тому сьогодні 70% тренінгових курсів орієнтовані на формування навичок soft skills [3].

Soft skills — це особистісні якості, які дозволяють ефективно і гармонійно взаємодіяти з іншими людьми. Набір умінь, навичок і якостей працівника, що включаються в групу «soft skills», безпосередньо відображає рівень соціально-психологічного розвитку людини, який можна охарактеризувати за допомогою наступних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, робота в команді, особистісний розвиток (здатність до навчання), управління часом, ефективне планування своєї діяльності, ерудованість, креативність, вміння працювати з інформацією, стресостійкість тощо [11]. Однак слід зауважити, що єдиного визначення терміну та єдиного підходу до формування набору soft skills не існує [3; 11]. Найбільш логічною видається позиція дослідників, які вважають, що при визначенні того, що таке soft skills, необхідно відштовхуватися від контексту і сфери діяльності.

Найчастіше до soft skills відносять комунікативні навички, управлінські навички, самоорганізаційні навички, розумові навички. Однак, у працях сучасних дослідників все частіше з'являється думка щодо необхідності включення до складу soft skills емоційних компетенцій. Так, за даними досліджень Гарвардського університету (Д. Макклелланд), лише 15% ефективності керівника залежить від його інтелекту і 85% — від емоційної компетентності [12].

Термін «емоційний інтелект» (Emotional Intelligence Quotient — (EQ)) почали використовувати на початку 1990-х років. Американські психологи Пітер Саловеї і Джон Майєр обґрунтували концепцію EQ в спільній науковій роботі «The intelligence of emotional intelligence» [13]. У книзі зазначалося, що емоційний інтелект — такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями. Автори стверджували, що люди, які володіють високим рівнем EQ, здібні до швидшого прогресу в певних областях і ефективнішого використання своїх здібностей. Емоційна компетентність не є підсумковою, кінцевою характеристикою. Вона передбачає придбання досвіду в умовах людської взаємодії.

Ми підкреслюємо важливість емоційної компетентності для публічної діяльності, як виду професійної діяльності, що пов'язана з частими та тривалими контактами з людьми. У публічних організаціях важливо, щоб керівник був емоційно компетентним: був здатний управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших і на цій підставі будувати взаємодію, створювати позитивну емоційну атмосферу, вміти виявити важливу інформацію

на фоні емоційних сигналів людей, користуватися емоційною енергією, створювати необхідну корпоративну культуру, що забезпечить необхідні результати. Позитивні емоції лідера можуть розкривати кращі сторони цільової аудиторії. До того ж особи з високою емоційною компетентністю більш адекватно реагують на стрес, що важливо для лідерів в умовах сучасної тенденції до змін та невизначеності.

Необхідно пам'ятати, що публічне управління та адміністрування є складним явищем, притаманним державі з розвиненою системою органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Воно спрямоване як на управління суспільними сферами, галузями та різновидами відносин, так і на самоуправління, власний саморозвиток відповідно до потреб суспільства. Дисипативний характер самоорганізації є однією з найважливіших загальних особливостей системи публічного управління та адміністрування. Публічне управління та адміністрування також відрізняється від інших соціальних систем більшою масштабністю, різноманітністю управлінських впливів, специфікою роботи відповідних служб [13, с. 5]. За основу операціоналізації soft skills керівників публічних адміністрацій було взято дослідження Чуланової О. В. [10, с. 5].

У загальному вигляді, усі soft skills керівників публічної адміністрації можна розділити на п'ять груп: комунікативні навички, управлінські навички, самоорганізаційні навички, розумові навички та емоційна компетенція. До комунікативних навичок належать: навички проведення переговорів, публічних виступів, ораторська майстерність, вміння налагоджувати зв'язок з громадськістю та інше. Управлінські навички містять навички публічної діяльності та роботи з співробітниками. Самоорганізаційні навички пов'язані з управлінням часом, власним кар'єрним ростом, адекватним самоаналізом. Розумові навички містять креативне, критичне, аналітичне, тактичне, системне та логічне мислення. Емоційна компетенція націлена на збалансування емоцій і розуму керівника, створення позитивної емоційної атмосфери та відчуття відповідальності за виконання важливих для суспільства завдань, усвідомлення мотивів поведінки опонентів, правильне розпізнавання емоційних сигналів слухачів, створення корпоративної культури для забезпечення ефективної діяльності колективу. Наведений перелік soft skills може бути скоректовано з урахуванням функцій публічної адміністрації конкретної сфери управління суспільством. Функції публічної адміністрації відповідно до сфери управління суспільства наводить наведено у праці вітчизняних дослідників [15, с. 43].

Висновки. Таким чином, в умовах гіпердинамічних інформаційних потоків у системі менеджменту та розвитку людських ресурсів виявлено світову тенденцію зміщення акценту з hard skills (твердих професійних навичок) на soft skills (м'які універсальні навички). Це зумовило визначення важливих soft skills для керівників сфери публічного управління та адміністрування, що актуально в умовах широкомасштабної реформи щодо зміни державного управління.

На підставі специфіки сфери діяльності публічних адміністрацій нами визначено перелік найважливіших soft skills. Уперше проведено операціоналізацію soft skills керівників у сфері публічного управління та адміністрування. Необхідні soft skills розділені на п'ять груп: комунікативні навички, управлінські навички, самоорганізаційні навички, розумові навички та емоційні компетенції. Комунікативні навички мають сприяти успішному проведенню переговорів та публічних виступів, успішній реалізації ділового спілкування. Управлінські навички спрямовані на організацію роботи з співробітниками та публічної діяльності. Самоорганізаційні навички пов'язані з управлінням часом, власним кар'єрним ростом, адекватним самоаналізом. Розумові навички включають такі актуальні напрями, як креативне, критичне, аналітичне, тактичне, системне та логічне мислення. Емоційна компетенція націлена на збалансування емоцій і розуму керівника, створення позитивної емоційної атмосфери та відчуття відповідальності за виконання важливих для суспільства завдань. Вважаємо, що саме такий перелік soft skills має формуватися в сучасного керівника сфери публічного управління та адміністрування. В умовах структурних перетворень виконавці державної реформи мають бути готовими удосконалювати свої вміння та навички,

постійно підвищувати свої професійні та особисті компетенції.

Подальшими напрямками дослідження є узагальнення методів діагностики та формування soft skills з метою визначення оптимальних для керівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Література

1. Bratcher E. Trend Micro's Austin Offices Inspire Collaboration And Interaction [Electronic resource] / E. Bratcher // *WorkDesign Magazine*. — 2018. — February 6. — Available at : <https://workdesign.com/2018/02/trend-micros-austin-offices-inspire-collaboration-and-interaction>.
2. The New Digital World of Work: How HR Will Change in 2016 [Electronic resource]. — Available at : <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#6ed9c2975555>.
3. Бутенко В. Россия 2025: от кадров к талантам [Электронный ресурс] / В. Бутенко, К. Полунин, И. Котов, Е. Сычева и др. // *decanblog*. — 2017. — 6 ноября. — Режим доступа : http://image-src.bcg.com/Images/Skills_Outline_web_tcm27-175469.pdf.
4. Чуланова О. Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well-being [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // *Вестник Евразийской науки*. — 2019. — № 2. — Режим доступа : <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf>.
5. Кравцова Т. М. Поняття та принципи діяльності публічної адміністрації [Електронний ресурс] / Т. М. Кравцова, А. В. Солонар // *Форум права*. — 2010. — № 4. — С. 522—525. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_4_82.
6. Амосов О. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма) [Електронний ресурс] / О. Амосов, Н. Гавкалова // *Публічне управління: теорія та практика*. — 2013. — Спецвип. — С. 6—13. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip_3.
7. Міщук Є. В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні [Електронний ресурс] / Є. В. Міщук // *Ефективна економіка*. — 2016. — № 10. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_32.
8. Процак К. В. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби / Л. В. Галаз, К. В. Процак // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. — № 17. — С. 178—182.
9. Шмелькова Л. В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее [Электронный ресурс] / Л. В. Шмелькова // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире*. — 2016. — № 8 (30). — Режим доступа : http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova_DPO_magazine_8-016.pdf.
10. Чуланова О. Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // *Наукоедение*. — 2017. — Т. 9. — № 1. — Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>.
11. Жмай О. В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills [Електронний ресурс] / О. В. Жмай // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. — 2018. — Т. 17. — № 2 (39). — Режим доступу : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/144919>.
12. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties / R. Bar-On // *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy* / Ed. by G. Geher. — New York : Nova Science Publishers, Inc, 2004. — P. 115—145.
13. Чуланова О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 217 с. — Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/1027227>.
14. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посібник / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. — Київ : КНУКіМ, 2016. — 167 с.
15. Special features of public administration and administration : навч. посібник / О. М. Ястремська, Л. О. Мажник. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. — 132 с.

Стаття рекомендована до друку 16.09.2019

© Федорова Ю. В., Бабенко К. Є.,
Малихіна Я. А., Ярмош О. В.,
Малихіна В. М.

References

1. Bratcher, E. (2018, February 6). Trend Micros Austin Offices Inspire Collaboration And Interaction [Electronic resource]. *WorkDesign Magazine*. Retrieved from <https://workdesign.com/2018/02/trend-micros-austin-offices-inspire-collaboration-and-interaction>.
2. The New Digital World of Work: How HR Will Change in 2016. (2016). *www.forbes.com*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#6ed9c2975555>.
3. Butenko, V., Polunin, K., Kotov, I., & Sycheva, E. (et al.). (2017, November 6). Rossiya 2025: ot kadrov k talantam [Russia 2025: from personnel to talents]. *decanblog*. Retrieved from http://image-src.bcg.com/Images/Skills_Outline_web_tcm27-175469.pdf [in Russian].
4. Chulanova, O. L. (2019). Kompetencii personala v cifrovoj ekonomike: operacionalizaciya soft skills personala organizacii s uchetom ortobioticheskikh navykov i navykov well-being [Competences of personnel in the digital economy: operationalization of soft skills of the organization's personnel taking into account orthobiotic and well-being skills]. *Vestnik Evrazijskoj nauki — Herald of the Eurasian Science*, 2. Retrieved from <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf> [in Russian].
5. Kravtsova, T. M., & Solonar, A. V. (2010). Poniattia ta pryntsyipy diialnosti publichnoi administratsii [Concepts and

principles of public administration activity]. *Forum prava — Law Forum*, 4, 522—525. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_4_82 [in Ukrainian].

6. Amosov, O., & Havkalova, N. (2013). Modeli publichnoho administruvannia (arkhetypova paradyhma) [Models of public administration (archetypal paradigm)]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka — Public administration: theory and practice*, 6—13. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip_3 [in Ukrainian].

7. Mishchuk, Ye. V. (2016). Orhanizatsiia diialnosti kerivnykiv publichnykh administratsii na suchasnomu etapi rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini [Organization of activity of heads of public administrations at the present stage of development of public administration in Ukraine]. *Efektivna ekonomika — Effective economy*, 10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_32 [in Ukrainian].

8. Protsak, K. V., & Halaz, L. V. (2017). Liderstvo yak yakisna kharakterystyka kerivnoho personalu publichnoi sluzhby [Leadership as a qualitative characteristic of public service executives]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava — Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 17, 178—182. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].

9. Shmel'kova, L. V. (2016). Kadry dlya cifrovoj ekonomiki: vzglyad v budushchee [Personnel for the digital economy: a look into the future]. *Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire — Additional professional education in the country and the world*, 8 (30). Retrieved from http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova_DPO_magazine_8-016.pdf [in Russian].

10. Chulanova, O. L. (2017). Social'no-psihologicheskie aspekty upravleniya: emocional'naya kompetentnost' rukovoditelya v strukture soft skills (znachenie, podhody, metody diagnostiki i razvitiya) [Socio-psychological aspects of management: the emotional competence of the leader in the structure of soft skills (meaning, approaches, methods of diagnosis and development)]. *Naukovedenie — Science of science*, 9, 1. Retrieved from <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> [in Russian].

11. Zhmai, O. V. (2018). Formuvannia emotsiinoho intelektu yak neobkhidna skladova protsesu rozvytku soft skills [Formation of emotional intelligence as a necessary component of soft skills development process]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia — Market Economics: Modern Theory and Practice of Management*, 17, 2 (39). Retrieved from <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/144919> [in Ukrainian].

12. Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy. New York: Nova Science Publishers.

13. Chulanova, O. L. (2019). *Formirovanie, razvitie i kouching emocional'noj kompetentnosti v upravlenii personalom organizatsii* [Formation, development and coaching of emotional competence in the personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M. Retrieved from <http://znanium.com/catalog/product/1027227> [in Russian].

14. Bakumenko, V. D., Bondar, I. S., Hornyk, V. H., & Shpachuk, V. V. (2016). *Osoblyvosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia* [Features of public administration and administration]. Kyiv [in Ukrainian].

15. Yastremska, O. M., & Mazhnyk, L. O. (2015). Special features of public administration and administration. Kharkiv [in English].

The article is recommended for printing 06.05.2019

© Fedorova Yu., Babenko K.,
Malykhina Ya., Yarmosh O.,
Malykhina V.