

**НОГА Ірина,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри фінансів,  
обліку та аудиту  
Донецького державного університету управління,  
(м. Маріуполь), Україна

**ДРАГОМІРОВА Євгенія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та логістики  
Донецького державного університету управління,  
(м. Маріуполь), Україна

**Стойка Андрій Васильович,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, завідувач кафедри туризму та логістики  
Донецького державного університету управління,  
(м. Маріуполь), Україна

## **ЦЕНТР ЛІДЕРСТВА ЯК ОСВІТНІЙ МАЙДАНЧИК ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНОГО РОСТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*У статті, на прикладі ДонДУУ, проаналізовано роль українських вищих навчальних закладів, як генераторів соціального прогресу в імплементації державної політики з розвитку людських ресурсів. На основі аналізу освітнього потенціалу центру лідерства ДонДУУ обґрунтовано його конкурентні переваги як майданчика професійно-особистісного росту державних службовців. Запропоновано започаткування пілотного проекту «місто, що навчається» на прикладі міста Маріуполь.*

**Ключові слова:** лідерство, освіта, неформальна освіта, державна служба, регіон, «місто, що навчається», внутрішньо переміщені особи.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Сучасні проблеми та загрози, зумовлені проведенням антитерористичної операції, імплементація закордонного досвіду з вирішення актуальних для суспільства завдань за умов реалізації національної стратегії розвитку, що передбачає впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід країни на провідні позиції у

світі – все це підвищило вимоги до професійно-особистісних якостей кадрового складу державних службовців. Ускладнення державно-управлінських відносин потребує удосконалення кадрового потенціалу, оновлення потужного й дієздатного лідерства в державному управлінні. Завданням освітніх установ та сучасних центрів освіти є формування особистості, яка схильна постійно займатися своїм професійним та особистісним самовдосконаленням, готова до безперервної освіти, до розвитку своїх професійних якостей та саморозвитку. Формування професійної спрямованості та підготовки державних службовців відбувається у тісному взаємозв'язку з формуванням його особистості, яке є безперервним цілісним процесом розвитку й саморозвитку, що є запорукою свідомої адаптації до мінливого реформованого середовища.

Актуальність підготовки представників державної служби до саморозвитку зумовлена необхідністю розв'язання суперечності між потребою у формуванні у службовців здатності до самовдосконалення і високими соціальним та професійним тисками, що пов'язані з посадовими обов'язками та ускладнює вимоги до кандидатів на посади, а також передбачає систематичне підвищення кваліфікації та розвиток людського потенціалу. Видатність ролі вишів як професійних навчальних закладів не викликає сумніву, адже саме вони ліцензовані та технічно забезпечені для методичного, системного навчання на високому рівні. Прийняття стратегії європейського співробітництва у сфері вищої освіти та тренінгів до 2020 р. (2009 р.) стало стартом реалізації систем та програм загальноєвропейського та світового рівня, що дозволили сформувати кластер неформальної освіти, яка цілеспрямована на дорослих людей (див. рис. 1). Саме він здатний зробити ефективним триумвірат «Університет – Бізнес – Держава» й призвести до регіонального розвитку [2], що пронизуватиме усі сфери місцевого й регіонального самоврядування, стане ключовим чинником розвитку країни в цілому.

Посилити роль українських ВНЗ як генераторів соціального прогресу в імплементації державної політики з розвитку людських ресурсів шляхом реалізації послуг з розвитку лідерського та організаційного потенціалу [3] – мета проекту «Освіта для лідерства, інтелектуального та творчого розвитку» (ELITE) за програмою ТЕМПУС, в рамках якого створено «Центр лідерства» на базі Донецького державного університету управління (м. Маріуполь). Освітня діяльність центру спрямована, перш за все, на студентів спеціальності 8.15010002 «Державна служба» ступеня «магістр». Останнім запропоновані освітні послуги на базі центру як ключового освітнього майданчика для професійно-особистісного росту державних службовців регіону та країни в цілому.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Ще з 90-х років минулого століття у багатьох розвинених країнах освіта набула соціально-економічної значущості й розглядалася як надзвичайно важливий ресурс розвитку регіону, що призвело до поширення концепції регіонів, що навчаються. Основоположні складові теорії регіонів, що навчаються, представлено в класичних працях Д. Рикардо, М. Портера, Э. Хекшера, а також у дослідженнях Н. Лонгвот, К. Ларсен, К. Морган, Р. Хассінк, Р. Хадсон та ін. Не можна оминати увагою численні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких висвітлено теорію й методологію формування стратегії розвитку регіонів і міст, що навчаються О. Алісов, В. Дубницький, О. Гапоненко, С. Кирсанов, О. Крупкін, Н. Литвинова, та ін. Однак, проаналізовані дослідження спираються на поняття «освіти впродовж життя», що передбачає пролонгований дорослими людьми освітній процес. Активне усвідомлення ролі та значущості освіти дорослих (в тому числі неформальної освіти), що відбувається нині в Україні, знайшло віддзеркалення у державних документах: Законах України «Про освіту» (1996), «Про вищу освіту» (2014); законопроектах «Про освіту» (2015), «Про післядипломну освіту» (2014), «Про професійну освіту» (2015); Концепції розвитку освіти дорослих (2011), Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. (2015), Дорожній карті освітніх реформ (2015–2025) та ін. Остання передбачає розробку та запровадження типових програм корекційно-відновлювальної та розвивальної роботи для різних вікових груп, що серед іншого передбачає розвиток лідерських якостей [4].

Тема керівництва і лідерства в системі державної служби України постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців. Серед дослідників цієї проблематики необхідно назвати В. Бакуменка, Р. Войтович, А. Гаврилук, Н. Гончарук, В. Гошовську, В. Гурієвську, І. Ібрагімову та ін. Серед останніх публікацій варто виділити, зокрема, праці: Н. Гончарук і І. Сурай, які досліджують якості, що мають бути притаманні керівникові у сфері державної служби, розкривають сучасні підходи до характеристики керівника-лідера [5-6]; М. Пірен, яка розглядає типи лідерів і керівників, якості й управлінські ролі керівника, елітарне лідерство [7]; Л. Пашко, яка фокусує увагу на гармонізації управлінських відносин [8]. Слід також виокремити дослідження Т. Грищенко та Т. Грибенник, які підкреслюють, що неформальна освіта є необхідним доповненням до традиційного навчання для ефективного формування громадянських компетенцій лідера [9].

Значний перелік публікацій з тематики обумовлений ще й тим, що розбудова громадянського суспільства відбувається за умов адміністративної реформи, підсилюється інформаційними інструментами, і за умов впровадження неформальної освіти як необхідного доповнення до традиційного

навчання для ефективного формування громадянських компетенцій лідера, робить тему актуальною, новою та залишає простір для дослідження аспектів професійно-особистісного росту державних службовців регіону.

**Мета статті** – на основі аналізу освітнього потенціалу центру лідерства ДонДУУ обґрунтувати його конкурентні переваги як майданчика професійно-особистісного росту державних службовців, а також встановити його місце та роль в реалізації Стратегії сталого розвитку України.

**Викладення матеріалу основного дослідження.** Розвиток лідерства у контексті реформування державної служби, реалізації адміністративної реформи, визначення нового курсу розвитку Української держави є стратегічного умовою належного врядування в Україні. Вирішальна роль у цьому процесі належить службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим керівникам, які володіють інноваційними технологіями, вміють ефективно вирішувати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, володіють вміннями формувати лідерів з кола своїх підлеглих. Державні службовці для того аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу [10].

У 2010 році вперше в історії державної служби України були проведені широкомасштабні дослідження, які реалізуються з року в рік (анкетування, фокус-групи та напівструктуровані інтерв'ю) українських державних службовців, для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій лідерства, потреб у навчанні та розвитку. Так, в анкетуванні взяли участь 454 державних службовців, які працюють на керівних посадах, в тому числі – 176 представників вищого корпусу (першої та другої категорії посад); у 14 фокус-групах взяли участь 99 осіб; крім того, були проведені напівструктуровані інтерв'ю з першими заступниками керівників 15 відомств. Вивчення потреб відбувалося з використанням методики оцінювання «360 градусів». Ця методика дозволила провести оцінку потреб, компетенцій, якостей особи, групи осіб різних точок зору – колег, керівників і підлеглих. Виходячи із цього було змодельовано портрет керівника – ідеального лідера очима державних службовців (рис. 2).

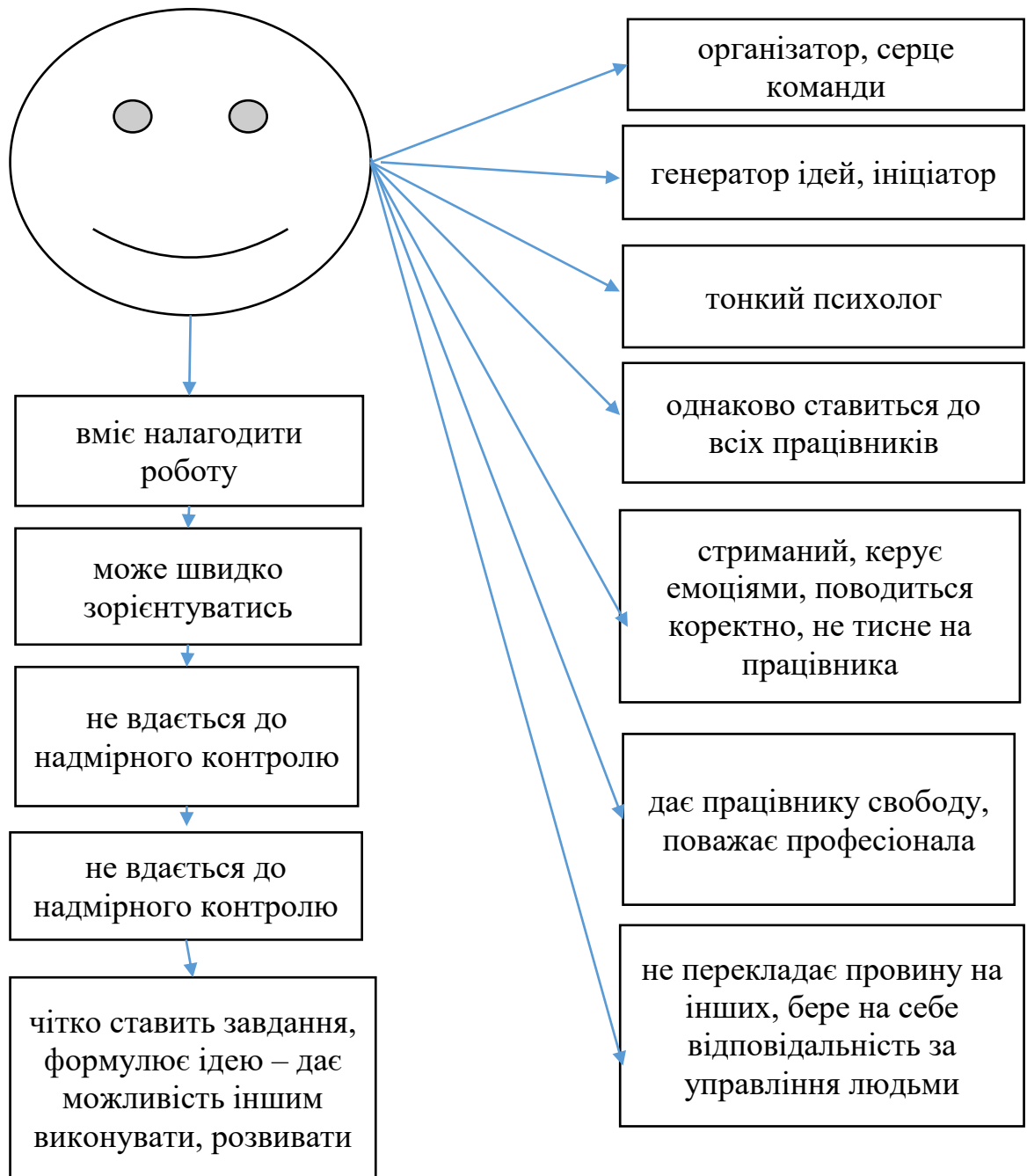


Рис. 1. Складові неформальної освіти [1]

Як видно з рисунка, деякі риси притаманні не лише людині-лідеру, а й організації, що для утримання конкурентних позицій генерує нові ідеї, вміє налагодити роботу та повинно швидко адаптуватись.

Сучасні організації-лідери спроможні відповідати викликам часу, діяти по-новому, відповідно до нових цінностей. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але і суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці.

Так, діяльність центру лідерства Донецького державного університету управління (ДонДУУ), спрямована на розвиток лідерських якостей держслужбовців, здатних ефективно управляти змінами не тільки в межах організації, але і в суспільстві в цілому. Навчання в центрі лідерства у ДонДУУ – це індивідуалізований підхід до кожного слухача, використання сучасних освітніх технологій, в тому числі дистанційного навчання, що дозволить формувати і реалізовувати навчання державних службовців з максимальним урахуванням їхнього персонального досвіду й особливостей регіональної системи управління.



**Рис. 2. Портрет ідеального державного службовця**

Професорсько-викладацьким складом ДонДУУ та провідними фахівцями зі сфери бізнесу у відповідності до сучасних викликів у сфері освіти та з метою виконання завдань проекту, розроблено тренінгову програму «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління», мета модулів якої представлена в таблиці 1.

Тренінгова програма ДонДУУ «Сучасне лідерство:  
новий підхід до державного управління»

| <b>Модуль</b> |  | <b>Мета модуля</b>   |
|---------------|--|--|
| МОДУЛЬ 1      | «Лідерство та ефективна комунікація»   | навчити учасників грамотно використовувати інструменти PR для досягнення цілей у своїй діяльності, освоїти техніки ведення переговорів і поліпшити свій переговорний стиль, розвиток навичок ефективних публічних виступів   |
| МОДУЛЬ 2      | «Управління проектами та програмами»   | поглиблення обізнаності державних службовців щодо питань в сфері державного управління за рахунок поширення знань в сфері управлінського менеджменту, формування та підтримка морально-етичних норм, поширення нових знань, передових методик, технологій і провідних практик, вплив на формування позитивного іміджу професії й визнання українських державних службовців на міжнародному рівні                                     |
| МОДУЛЬ 3      | «Лідерство та управління персоналом»   | поглиблення обізнаності державних службовців, зокрема спеціалістів з питань персоналу державної служби, щодо теоретико-методологічних та практичних соціально-економічних питань, для ефективного управління трудовими відносинами на мікроекономічному й особистісному рівнях   |
| МОДУЛЬ 4      | «Європейська та євроатлантична інтеграція. національна політика в сфері безпеки й оборони» | поглиблення обізнаності державних службовців щодо питань євроатлантичної та міжнародної безпеки шляхом вивчення та застосування найкращих наукових і технічних знань і міжнародного досвіду для прийняття рішень з питань, що становлять взаємний інтерес для органів місцевого самоврядування, владних структур та міжнародних організацій у внутрішній та зовнішньополітичній сферах для забезпечення національної безпеки України |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| МОДУЛЬ 5 | «Лідерство та стратегічне управління державним органом» | в умовах невизначеності шляхів економічного та політичного розвитку світу й України встановлення основних трендів трансформації державного управління в Україні та найбільш ймовірних сценаріїв розвитку, а також стратегічні проектні ініціативи, що можуть стати фактором змін |
|----------|---|--|

Вибір тематики модулів обумовлений виявленими під час зазначеного опитування та прихованими потребами працівників державної служби. Аналіз складу працівників–слухачів центру показав, що частка – 42%, працюють з певною верствою населення – людьми, що вимушено переміщені. «Внутрішні мігранти», «вимушені переселенці», «внутрішньо переміщені особи» (ВПО) – є синонімічними поняттями, вживаними у вітчизняній науковій літературі та засобах масової інформації. Термін ВПО найточніше відповідає англomовному терміну «internally displaced persons», саме таке визначення закріплене також у «Керівних принципах з питань про переміщених осіб всередині країни» Організації Об'єднаних Націй: «Внутрішньо переміщені особи – це окремі особи, чи групи осіб, які були змушені залишити свої помешкання, або місця постійного проживання в результаті, або щоб уникнути наслідків збройного конфлікту, проявів насильства, порушень прав людини, стихійних або спричинених діяльністю людини лих, чи техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно-визнаних державних кордонів» [12].

За даними дослідження Центру моніторингу з питань внутрішньо переміщених осіб Норвезької ради з питань біженців [13], Україна посідає восьме місце у світі за загальною кількістю ВПО.

Поява ВПО – виклик для України та її соціальної політики, системи соціальних служб та соціальних працівників, адже чинна в країні система соціальної підтримки не передбачала роботи з такою групою клієнтів, а фахівці не були підготовлені для неї, не володіли належним методологічним інструментарієм для роботи [14], а також такого психо-емоційного напруження.

Соціальна підтримка ВПО потребує не лише сформованої державної політики щодо вирішення основних проблем, зменшення соціальної напруги серед них у зв'язку зі складністю соціально-економічних проблем, які їх оточують, а й професійно-особистісних рис державних службовців, які б відповідали сучасному портрету лідера.

Утворення Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та ВПО України (рис. 3) шляхом злиття Державного агентства України з питань відновлення Донбасу та Державної служби України з питань Автономної



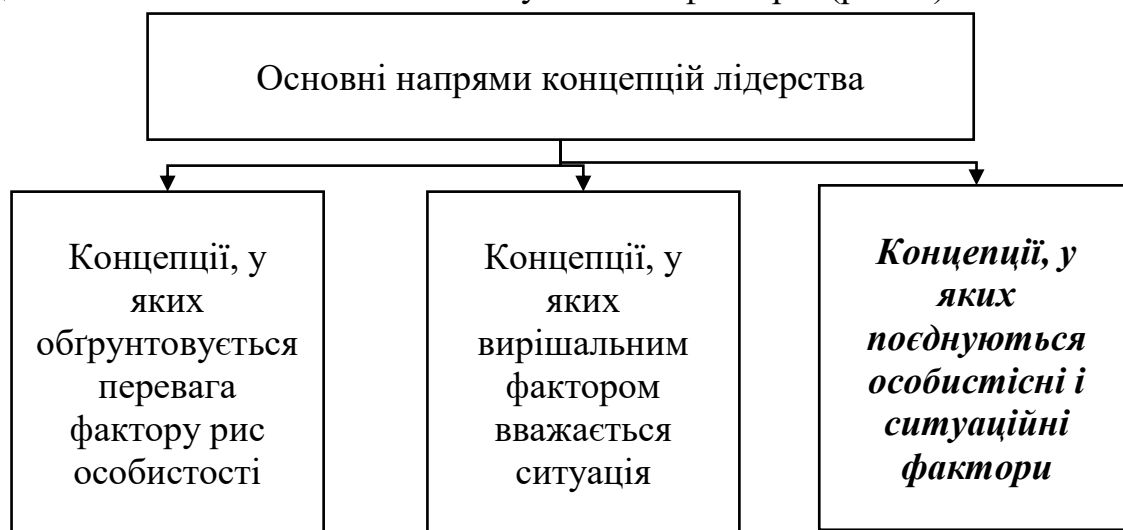
Республіки Крим та міста Севастополя, дозволить формувати та реалізовувати відповідну державну політику з метою належного реагування на виклики та загрози, що існують, а також надасть можливість здійснювати відповідні заходи щодо їх нейтралізації [5].



**Рис. 3 Структура Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України [15]**

Одним з основних завдань Міністерства є забезпечення формування і реалізація державної політики з питань ВПО з тимчасово окупованої території України та окремих територій Донецької та Луганської областей, де органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження, сприяння реалізації їх прав і свобод та створення умов для добровільного повернення таких осіб до покинутого місця проживання (реінтеграція) або інтеграції за новим місцем проживання в Україні. Розроблення комплексної національної моделі допомоги ВПО, які потребують політичного, правового, соціального та іншого захисту, має стати відповідною точкою на шляху соціально-економічної адаптації ВПО. Також це запровадить механізми забезпечення соціальної, фізичної, медичної, психофізіологічної та матеріальної підтримки ВПО; забезпечення належних умов життєдіяльності; надання ВПО з тимчасово окупованої території та районів проведення антитерористичної операції грошової допомоги як таким, що потрапили у важкі життєві обставини; сприяння у працевлаштуванні тощо.

Виконанню перерахованих вище завдань, які стоять перед державним службовцями всіх рівнів, сприятиме використання концепції лідерства, що передбачає вплив особистісних та ситуативних факторів (рис. 4).



**Рис. 4 Основні напрями концепцій лідерства**

Варто зазначити, що у межах особистісно-ситуативної концепції знаходиться широко відома теорія «кредиту довіри» [16]. Ця теорія заснована на соціометричному методі Я. Морено та Х. Дженнингса. У ній розглядається ступінь свободи дій лідера та надання йому групою права на нестандартну поведінку, яка має у собі елементи інноваційності й створює передумови для переходу на більш високий рівень групового функціонування. Для того, щоб мати таке право, лідер повинен бути уособленням групових моральних чеснот та володіти компетенціями, необхідними для рішення наявних і прогнозованих завдань. При цьому рівень комфортності його поведінки непостійний, інколи лідерові доводиться пристосовуватися до внутрішньогрупових норм, а інколи – діяти всупереч їм. Кредит довіри, наданий лідерові, може бути як поповнений ним, так і використаний. Перше відбувається, коли він відповідає рольовим очікуванням членів групи, а друге – коли лідер є ситуативно бездіяльним або некомпетентним. Міжособистісна оцінка динамічна і може змінюватися залежно від результатів спільної діяльності, у процесі якої відбувається накопичення як позитивних, так і негативних вражень відносно лідера. Кредити видаються не лише лідерові, а й усім членам групи залежно від їх внеску у досягнення загальногрупових цілей, і, відповідно, їх накопичення кимось із членів групи при недоцільному використанні своїх кредитів лідером може призвести до зміни ролей.

Таким чином, можна стверджувати, що держава користується певним кредитом довіри, адже статистична кількість ВПО [17] – близько 1,6 млн осіб,

які, в тому числі, звернулись в місцеві органи влади про допомогу. Серед працездатної частини ВПО значною є питома вага молоді. Вікова структура безробітних з числа ВПО майже не відрізняється від структури безробітних інших категорій. Зокрема частка молоді у віці до 35 років серед переселенців становить понад 40%, що відповідає показнику серед загальної кількості безробітних. Тому, професійно-особистісні характеристики представників державної служби вкрай важливі, адже саме вони стають транслятором державної стратегії та комунікатором між державою та суспільством (рис. 5). Як видно з рисунка 5, організаційною силою всіх векторів Стратегії мають стати лідери державної служби, а рушійною силою – лідери суспільства – громада, підприємці.



\*складено згідно [18]

### **Рис. 5 - Вектори руху Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»**

Однак, серед ВПО спостерігається низька підприємницька активність, з-поміж підприємців, які здійснювали підприємницьку діяльність до переселення. Цей факт пояснюється загальноекономічним контекстом: економічний спад, банківська криза, а відтак – обмежений доступ до фінансово-кредитних ресурсів, подорожчання кредитів, низька купівельна спроможність населення. Навіть ті ВПО-підприємці, яким вдалось перевести активи, утримуються від відновлення підприємницької діяльності через відсутність умов для ведення рентабельного бізнесу у зоні переселення. Вони віддають перевагу найманій праці. Власне, цим і можна пояснити досить низькі показники ДСЗ по відкриттю безробітними ВПО власної підприємницької справи – приблизно 1% від всіх ВПО, які звернулись до служб зайнятості.

Кожен з охарактеризованих з тріумвірату «Університет – Бізнес – Держава» суб'єктів впливає на професійно-особистісний розвиток державних службовців. Розвиток цих суб'єктів у відповідності з векторами реалізації загальнонаціональної стратегії можна проводити на рівні регіону та міста, що опосередковано відповідає вимогам адміністративної реформи та підлягає під концепцію «регіонів та міст що навчаються».

Поняття регіону, що навчається, ґрунтується на гіпотезі про залежність конкурентоспроможності будь-якого регіону від його здатності до навчання та регіональному вимірі знання. Така ситуація, як підкреслює І. Еннс, дозволяє регіону ефективним чином вписатися в контекст глобального світу і стати реальним суб'єктом економічної, політичної й культурної дії, конституювати свою ідентичність [19]. Нині ця концепція природно закорінилася в теорію регіонального розвитку, головна мета якої полягає у суспільній ревіталізації життєвого простору на основі партисипативної моделі управління і менеджменту знання [2]. Регіон або місце, що навчається, має глибокий міждисциплінарний контекст, а його розвиток стає можливим лише за умови використання досягнень регіональної географії, соціології, педагогіки, органічне поєднання яких відбувається на засадах регіональної економічної політики. Їх провідною відмінною рисою є співробітництво різних суб'єктів (освітніх установ, наукових, науково-дослідних центрів та інституцій, підприємств, недержавних організацій та ін.) в опрацюванні нових рішень і отриманні нових результатів.

Таким чином, для функціонування моделі «місто, що навчається» в місті Маріуполь, слід об'єднати три дисциплінарні галузі: навчання в місті, кластери і мережі, інститути інновацій. Місцеве навчання ставить акцент на процесі навчання і його просторових вимірах. Його основною метою є створення й підвищення рівня «ноу-хау» на індивідуальному, організаційному, місцевому та

регіональному рівнях. Освіта, що виконує найважливішу функцію в інноваційному розвитку, безпосередньо пов'язана із процесом навчання. Кластери й мережі забезпечують способи й форми організації навчання. У цьому сенсі вихідними виступають теорії взаємодії в мережі, оскільки агломерація забезпечує просторову близькість, що уможливорює ефективну інтеракцію між усіма суб'єктами. Така взаємодія «face-to-face» сприяє інтерактивному навчанню, що призводить до інновацій, які у свою чергу забезпечують конкурентоспроможність міста, що й посилює агломерацію [2]. Таким чином, головним є позитивний зворотний зв'язок у навчанні. Інститути інновації охоплюють матеріальні й нематеріальні інфраструктури, що підтримують навчання та інноваційні процеси, вони є провідними суб'єктами міст та регіонів і мають активно підтримуватися органами місцевої влади.

**Висновок.** Реалізації концепції «місто, що навчається» сприятиме Стратегії «Маріуполь: Стратегія-2021», що передбачає траєкторію її реалізації за наступними важливими блоками, а саме: підвищення ефективності місцевої влади; економічний розвиток; соціальний блок; освіта і культура; безпека та спорт; інформаційні системи й технології. Саме вони передбачають усталені механізми: кооперація місцевої влади, освітніх організацій та інших установ; розвиток власних мереж міста у сфері інформації, культури, освіти; соціалізація громадян у контексті формування суспільства знання; формування культурної ідентичності громадян у вирішенні провідних проблем, проблем ВПО зокрема.

Реалізація концепцій підвищить рівень тиску на представників державних установ, однак, за умов їх професійно-особистісного росту на базі освітніх установ, центру лідерства ДонДУУ зокрема, дозволить досягти бажаного соціально-економічного ефекту.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prorozvytok.com/publication/informal-education/>
2. Лук'янова Л. Моделі регіонів, що навчаються та траєкторії їх реалізації на практиці / Л. Лук'янова // Територія успіху, 2016. – № 1 (2). – С. 7-11.
3. Tempus Elit : Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elite-project.eu/uk/content/about-project>.
4. Дорожня карта освітніх реформ (2015 – 2025) / БФ «Інститут розвитку освіти» стратегічна дорадча група при Міністерстві освіти і науки України // Київ, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua>

5. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ, 2010. – № 3. – С. 5–13.
6. Гончарук Н. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісн. НАДУ, 2010. – № 2. – С. 57-65.
7. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : [навч. посіб.] / Марія Пірен. – К., 2012. – 232 с.
8. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі “керівник – підлеглий”: реальність чи утопія? / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ, 2011. – № 4. – С. 56-65.
9. Грищенко Т. В., Гребенник Т. В. Неформальна освіта у вищій школі: формування громадянських компетенцій лідера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/grischenko-tv-grebennik-tv-neformalna-osvita-u-vischiiy-shkoli-formuvannya-gromadyanskih-kompetentsiy-lidera/>
10. 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)
11. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості / С. Д. Максименко // Проблеми сучасної психології, 2014. – Вип. 24. – С. 7-16 (Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України).
12. Руководящие принципы по вопросу о перемещении лиц внутри страны / Экономический и социальный Совет ООН (ЭКОСОС), 22 июля 1998. - E/CN.4/1998/53/Add.2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refworld.org.ru/docid/50b345932.html>
13. International displacement monitoring centre [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.internal-displacement.org/database/country/?iso3=UKR>
14. Семигіна Т. В Соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб / Т. В. Семигіна, Н. Є. Гусак, С. О. Трухан // Український соціум, 2015. –№2 (53). – С. 65-72.
15. Положення про Міністерство з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mtot.gov.ua/normativno-pravovi-akti-ministerstva2/>

16. Hollander E. Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit / E. Hollander // Psychological Review. 1958. - №65. – P. 117-127.
17. Обліковано 1 650 410 переселенців, – Мінсоцполітики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.msp.gov.ua/news/12316.html>
18. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» / Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
19. Эннс И. А. Концепция «обучающегося региона» как способ обретения идентичности в обществе знания. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://culturalnet.ru/main/congress\\_person/1484](http://culturalnet.ru/main/congress_person/1484).

*Irina Noga, Yevgenia Dragomirova, Andrey Stoyka*  
**CENTER OF LEADERSHIP AS A GROUND FOR PROFESSIONAL  
AND PERSONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVANTS**

**Summary**

*In the article it is analyzed the role of Ukrainian higher education institutions, as generators of social progress in implementing the state policy on human resources development, taking Donetsk State University of Management in Mariupol as a model. Based on the analysis of the education-training potential of the Center of Leadership at DSUM, its competitive advantages for professional development of public servants were presented. Implementation of the pilot project "Mariupol-learning city" was proposed. The project will promote realization "Mariupol - Strategy 2021", which includes: increasing the efficiency of local power, economic development, social issues, education and culture, security, sports, information systems and technologies. The abovementioned mechanisms will encourage cooperation of local authorities, education establishments and civic organizations; development city local information networks, culture and education; formation of culture identity and civil activities of citizens in solution of current problems including the issues of internally displaced people.*

**Key words:** *leadership, education, non-formal education, public service, region, "learning city", internally displaced people*

*Нога Ирина, Драгомирова Евгения, Стойка Андрей,*  
**ЦЕНТР ЛИДЕРСТВА КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПЛОЩАДКА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО РОСТА  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

## **Резюме**

*В статье проанализирована роль украинских высших учебных заведений, на примере Донецкого государственного университета управления, как генераторов социального прогресса в имплементации государственной политики по развитию человеческих ресурсов. На основе анализа образовательного потенциала центра лидерства ДонГУУ обоснованы его конкурентные преимущества как площадки для профессионально-личностного роста государственных служащих. Предложено внедрение пилотного проекта «город, который обучается» на примере города Мариуполь. Его реализации будет способствовать Стратегия «Мариуполь: Стратегия-2021», которая предусматривает траекторию ее реализации по следующим важным блокам: повышение эффективности местной власти; экономическое развитие; социальный блок; образование и культура; безопасность и спорт; информационные системы и технологии. Именно они предусматривают общеизвестные механизмы: кооперация местной власти, образовательных организаций и других учреждений; развитие собственных сетей города в сфере информации, культуры, образования; социализация граждан в контексте формирования общества знания; формирование культурной идентичности граждан в решении ведущих проблем, в частности – внутренне перемещенных лиц.*

**Ключевые слова:** *лидерство, образование, неформальное образование, государственная служба, регион, «город, который обучается», внутренне перемещенные лица.*