

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

здобувача вищої освіти Сірко Світлани Вікторівни

академічної групи 281М-23з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою Публічне управління
та адміністрування

на тему: «Розвиток лідерства в публічному управлінні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гончарук Н. Т.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Розвиток лідерства в публічному управлінні».

78 с., 3 табл., 5 рис., 66 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕР, ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕРСТВО В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ, ЛІДЕРСТВО В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ТИП ЛІДЕРА.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку лідерства в публічному управлінні.

Предмет дослідження – розвиток лідерства в публічному управлінні.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в публічному управлінні України.

У першому розділі досліджено теоретичні засади розвитку лідерства в публічному управлінні. У другому розділі охарактеризовано сучасний стан та виявлені проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні України в умовах реформування та визначено особливості розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. У третьому розділі визначені напрями подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державного управління, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Development of leadership in public administration».

78 pages, 3 tables, 5 figures, 66 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, LEADER, LEADERSHIP, LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION, LEADERSHIP IN LOCAL GOVERNMENT, CIVIL SERVICE, SERVICE IN LOCAL GOVERNMENT BODIES, TYPE OF LEADER.

Object of research – social relations that arise in the process of formation and development of leadership in public administration.

Subject of research – the development of leadership in public administration.

The purpose of research – to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the development of leadership in the public administration of Ukraine.

In the first section examines the theoretical foundations of leadership development in public administration.

The second section the current state and identified problems of leadership development in the public administration of Ukraine in the conditions of reform are characterized, and the features of leadership development in the system of local self-government are determined. In the third section promising directions for the further development of leadership in the public administration of Ukraine are determined.

Scope of practical application – state administration bodies, local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1. Сутність лідерства в публічному управлінні та його складові.....	8
1.2. Види та типи лідерства.....	18
1.3. Наукові концепції та теорії лідерства.....	23
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ	29
2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні.....	29
2.2. Лідерство на державній службі: сучасний стан та проблеми.....	40
2.3. Особливості розвитку лідерства в системі органів місцевого самоврядування.....	46
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ.....	54
3.1. Світовий досвід розвитку лідерства в публічному управлінні: можливості адаптації в Україні.....	54
3.2. Механізми подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України.....	61
3.3. Сучасні моделі лідерства в публічному управлінні України.....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Одним із ключових напрямів реформи публічного управління в Україні є розбудова професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на захист інтересів громадян та формування сучасної системи управління людськими ресурсами.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні, що характеризується проведенням системних реформ, проходженням етапів європейської інтеграції та надскладними умовами воєнного стану, детермінує потребу в професійних, добросесних, етичних, політично нейтральних публічних службовцях, які не тільки володіють високим рівнем професійних знань, умінь та навичок, а й є справжніми лідерами. Лідерство в публічному управлінні в сучасних умовах набуває особливої ваги, воно є чи не найголовнішим елементом успіху всіх започаткованих в нашій країні реформ, адже саме від ефективного лідера, його здатності розробити політику, сформувати команду одностумців, які цю політику реалізовуватимуть, й залежить успішність досягнення будь-яких цілей.

Як сучасна управлінська парадигма лідерство набуває своєї значущості саме в період значних суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій, тобто в період змін. Саме лідерство є відповіддю на сучасні виклики та загрози, воно допомагає розв'язувати проблеми, долати кризи, управляти командами, організаціями, органами влади, територіальними громадами та впроваджувати перетворення в умовах невизначеності та непередбачуваності. Середовище змінюється, ситуації, з якими доводиться зіштовхуватися, вимоги й очікування громадськості дедалі складнішають, доступних ресурсів стає менше. У таких умовах «саме лідерство дає змогу знайти ефективні управлінські підходи, завдяки яким команди можуть бути продуктивними й успішними не лише в короткостроковій перспективі, а й, що принципово, у довгостроковій» [29, с. 57].

Актуальність дослідження обумовлюється також зростанням ролі людських ресурсів в реалізації функцій і повноважень органів публічної влади. Тому пошук нових форм, методів, практик та технологій розвитку лідерських якостей публічних службовців є неодмінною умовою формування належного врядування в нашій країні, наближення його до європейських стандартів.

Різноманітні аспекти лідерства в публічному управлінні у своїх працях досліджують такі відомі науковці, як: Н. Алюшина, О. Васильєва, Т. Василевська, Н. Гончарук, І. Ібрагімова, С. Калашнікова, К. Комарова, Н. Липовська, А. Рачинський, Р. Сторожук, І. Сурай, С. Хаджирадева та ін.

Водночас, віддаючи належне науковим доробкам означених вище авторів, слід приділити увагу перспективам розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах сучасних системних реформ та повномасштабної війни в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку лідерства в публічному управлінні.

Предметом дослідження є розвиток лідерства в публічному управлінні.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність лідерства та його складові;
- охарактеризувати основні наукові концепції та теорії лідерства;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні;
- визначити проблеми розвитку лідерства в державному управлінні та місцевому самоврядуванні;
- узагальнити світовий досвід розвитку лідерства в публічному управлінні та виявити можливості використання його в Україні;
- сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи стали сучасні загальні і спеціальні методи наукового пізнання, системний і комплексний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів, застосування яких забезпечило розв'язання сформульованих задач і досягнення поставленої мети дослідження. Зокрема: абстрактно-логічний метод використовувався для теоретичних узагальнень результатів дослідження та формулювання висновків; методи діалектики (аналіз, синтез, аналогія) сприяли визначенню сутності базових понять; порівняльний метод та систематизація допомогли в аналізі нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні України; використання системного та структурно-функціонального підходів сприяло визначенню основних тенденцій розвитку лідерства в системі публічного управління нашої країни; порівняльний метод використовувався з метою виявлення можливостей імплементації кращих практик світового досвіду в означеній сфері у практичну діяльність вітчизняних органів публічної влади; формулювання висновків та розробка практичних рекомендацій і пропозиції щодо подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України здійснювалися за допомогою методів наукової абстракції та узагальнення. Системний і комплексний підходи є методологічною основою всієї кваліфікаційної роботи й використовувалися для вирішення більшості завдань дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові документи органів державної влади, локальні нормативно-правові документи органів місцевого самоврядування, статистичні та соціологічні дані Національного агентства України з питань державної служби. Методологічну базу дослідження складають навчальні та наукові праці вітчизняних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, статті вітчизняних вчених та експертів-практиків у періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності органів державного управління та органів місцевого самоврядування під час розробки заходів щодо подальшого розвитку лідерства в системі публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність лідерства в публічному управлінні та його складові

Розвиток лідерства в контексті реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, реалізації реформи державного управління та децентралізації влади, євроінтеграційного поступу нашої країни є необхідною умовою та запорукою належного врядування в Україні.

Нам імпонує твердження колективу науковців на чолі з І. Ібрагімовою, які зазначають, що лідерство є «серцевиною належного демократичного врядування (good governance), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади» [46, с. 12]. Науковці цілком слушно зазначають, що лідерство – це нова якість управління людьми, лідерство в команді [46, с. 18].

Аналіз теоретичних засад розвитку лідерства в публічному управлінні, на нашу думку, варто розпочати з визначення поняття «лідерство» та його супутніх понять «лідерство в публічному адмініструванні», «лідерство в державному управлінні», «лідерство в місцевому самоврядуванні», «лідерство на публічній службі».

Лідерство як поняття, що має безліч значень, використовується для опису широкого кола явищ, пов'язаних із процесами влади і впливу в різних соціальних колективах, таких як групи, організації, співтовариства або нації [4, с. 7]. Як зазначають Н. Гончарук та К. Комарова існує понад 350 визначень поняття «лідерство» [3, с. 11]. Звичайно, що в межах однієї роботи, розглянути хоча б частину з них є неможливим, тому зупинимося на розгляді трактувань цих понять, що надаються в енциклопедичних виданнях та тих із них, що є найбільш розповсюдженими серед науковців та практиків.

Великий тлумачний словник української мови поняття «лідерство» трактує як «1) становище, обов'язки, діяльність лідера; 2) першість у чому-небудь» [2, с. 617]. Водночас лідер – 1) той, хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; вождь, керівник; 2) той, хто посідає провідне місце серед інших, подібних» [2, с. 617].

За визначенням авторів Енциклопедичного словника з державного управління, лідерство – здатність керувати і заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти для досягнення цілей. Науковці цілком слушно зазначають, що лідерство може спиратися на силу, але в демократичному суспільстві воно пов'язане із законною владою. Лідерство є важливим чинником мотивації працівників. Треба бути добрим лідером, щоб бути добрим керівником, але ці слова не синонімічні. Керівники мають владу завдяки своєму організаційному становищу; лідери мають владу завдяки підтримці своїх послідовників та прихильників [8, с. 370].

На думку авторів Енциклопедії Сучасної України, лідерство (від англ. lead – вести, керувати) можна розглядати в двох аспектах – статичному (положення) й динамічному (процес впливу), в основі яких – прояв лідерських якостей особистості. У першому випадку лідерство – «провідне положення особистості чи соціального утворення, зумовлене наявністю відповідних якостей (лідерських компетенцій), які спричиняють якісну й ефективну діяльність (зокрема й управління). У другому – процес впливу особистості чи соціального утворення на власну діяльність або діяльність інших на основі особистих якостей. Наявність статичного аспекту продукує процесний аспект лідерства» [10, с. 364]. На думку науковців урахування обох його проявів, а також еволюційних рівнів управління дає змогу розглядати лідерство як управління, що здійснюється на основі взаємної поваги та довіри шляхом впливу на поведінку людей (послідовників) для реалізації суспільно значущих цілей (цінностей). Науковці цілком слушно зазначають, що лідерство є багатофакторним соціальним явищем, яке включає соціально-психологічні і політико-управлінські складові.

Дещо інше трактування даного поняття надає колектив науковців на чолі з В. Гошовською, визначаючи його одразу в трьох аспектах – як керівне положення, як процес і як систему міжособистісних відносин. Так, на думку науковців: «лідерство – 1) керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави; 2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів; 3) процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу чи на групу людей; 4) система міжособистісних відносин в організації між колективом та лідером, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати головну роль в ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу» [15, с. 94]. Науковці акцентують, що лідерство передбачає значно більшу міру відповідальності в досягненні стратегічних цілей, ніж того вимагають загальноприйняті норми. На їх думку, лідерство «стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджаючого уявлення, стратегічного мислення, сильної волі тощо, що дозволяє формулювати нові цілі, висувати нові ідеї для адекватного реагування організації на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища» [15, с. 94].

На думку колективу науковців на чолі з Ю. Лихач, лідерство – це «здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, активності та стратегічного мислення. Ключовим для лідера є спроможність сформулювати бачення, тобто уявну, оптимістичну, чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, тому лідер має «заряджати» інших, аби разом втілити її у життя. Лідер – це той, хто є прикладом, згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя» [28, с. 65].

У свою чергу, Н. Гончарук та К. Комарова акцентують, що лідерство це не просто здатність керувати людьми, необхідно враховувати їх нахили і бажання. За їх визначенням, лідерство – це «здатність особи керувати людьми із врахуванням їх нахилів і бажань; компонент діяльності менеджера,

пов'язаний з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих працівників або цілої робочої групи» [3, с. 15]. Водночас, науковиці наголошують, що лідерство можна розвивати як на рівні людини, так і на рівні організації, тобто лідерству можна навчитися.

Аналогічної думки дотримується й авторський колектив на чолі з Н. Алюшиною, який зазначає, що лідерство – це спроможність, яку люди можуть розвинути, якщо хотітимуть, а статус публічного службовця чи його посада лише створюють можливості розвитку [29, с. 57]. Адже лідерство виходить за межі «посад» та вузького розуміння посадових обов'язків. Лідерство як «компетентність пов'язане з тим, як саме людина працює на посаді, якою є її поведінка та чи втілює вона в ній цінності лідерства, чи сприяє їх реалізації в особистій діяльності, діяльності команди й організації, чи допомагає організації досягати очікуваних результатів» [29, с. 57]. Поняття лідерство науковці розглядають з різних точок зору (вибір, спроможність, гра на випередження): лідерство – це: власний вибір діяти доброчесно, на благо суспільства, робити правильні речі, а не просто робити речі правильно; гра на випередження, зміни та довгострокова перспектива; це спроможність вчасно й чітко сказати «ні», протидіяти неефективній діяльності [29, с. 58-59, 65].

Цікавою є думка Є. Литвиновського та І. Ливинівської, які визначаючи лідерство «надкомпетентністю особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити», зазначають, що «природа феномену лідерства надзвичайно складна, носить індивідуально-суспільний характер. Лідерство – це унікальна синергія: природнього-генетичних (Богом даних) задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища (оточення, у тому числі і освітнього, як ціннісно-формульовального стрижня соціуму); власної функціональності особистості професіонала. Функціональність визначається набутих досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими вміннями, навичками, якостями» [14, с. 162]. Цілком погоджуємося із твердженням науковців, що лідери володіють неоднаковими наборами знань, умінь, навичок, особистих якостей. Кожен лідер має відмінні, унікальні «поєднання зазначених

вище факторів, які формують функціональність професіонала, який здатний ефективно створювати (бачення, мислення), організовувати (харизма), керувати і досягати результатів діяльності» [14, с. 162].

Визначаючи лідерство як соціально-психологічне явище, яке виникає скрізь, де формується група, колектив науковців на чолі з В. Вакуленком зазначає, що «феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться розв'язувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають у тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (ресурси в цьому контексті розуміються в широкому аспекті: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні тощо)» [23, с. 583].

Колектив київських науковців акцентує, що лідери мають не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й свою модель світу, розвитку своєї особистості, інтереси, мотиви [5, с. 277]. Науковці звертають увагу на особливості сучасного управлінського лідерства, яке є:

- сферою взаємодії (а не особистісних рис);
- продуктом взаємовідносин у форматі «(суб'єкт управління) – (об'єкт управління) = послідовники»;
- міжособистісним (а не особистісним) феноменом;
- подією (а не рисою характеру);
- характеристикою керівника-професіонала.

Здійснення реального управлінського лідерства керівником вимагає обов'язкового поєднання формального лідерства його посади з лідерством його особистості. До того ж закріпленням успішності такого лідерства буде поєднання авторитету займаної керівником посади з авторитетом його особистості. Складові лідерського потенціалу керівника-професіонала, науковці визначають:

- компетентність: досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми;
- особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність;
- здібності: інтелект, пам'ять, творчі здібності;

– установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети керівника-лідера в роботі з підлеглими, у процесі сприймання та передавання інформації, прийняття рішень [5, с. 278-279].

Наведений перелік визначень поняття лідерство є лише маленькою часткою існуючих. Водночас, проведений аналіз дає нам підстави для розуміння сутності дотичних до даного поняття визначень.

Досить різностороннє визначення поняття «лідерство в публічному адмініструванні» надають автори термінологічного словника «Публічне управління» розуміючи під ним: 1) різновид влади, специфікою якої є направленість згори донизу, а також те, що її носії виступають не більшістю, а є однією особою або групою осіб; 2) управлінський статус, соціальна позиція, яка пов'язана з прийняттям рішень; 3) керівна посада; 4) мистецтво; 5) метод роботи; 6) невід'ємний компонент роботи; 7) важливий компонент ефективного керівництва; 8) статус у суспільстві [45, с. 80].

Як системну соціальну творчість та нову якість управління людськими ресурсами визначає лідерство в публічному управлінні Д. Шихненко, а саме: «лідерство» – системна соціальна творчість, спрямована на впровадження новітніх підходів до публічного управління, що реалізується за рахунок власного інтелектуального потенціалу та нематеріальних ресурсів (знань, навичок, досвіду), які складають інтегральну характеристику особистості лідера [61, с. 3]; «лідерство – нова якість управління людськими ресурсами: якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування підлеглих до тих дій, які управлінець вважає за необхідні, то сутність лідерства полягає у координації діяльності команди однодумців задля досягнення спільної мети» [61, с. 9]. Науковець стверджує, що лідерство, будучи фундаментом для подальшого реформування інституту державної служби та формування ефективної системи демократичного врядування, «ґрунтується на визнанні складності та динамічності соціальних процесів, важливості врахування різних точок зору,

критичному мисленні та вимагає формування команди однодумців, на підтримку якої лідер зможе спиратися при досягненні поставлених цілей» [61, с. 8-9].

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Лідерство – це вміння вести працівників за собою до спільної мети, спрямовувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо [44, с. 3-4].

Як цілком слушно зазначають Н. Гончарук та І. Сурай, лідерство в державному управлінні є не тільки особистісною характеристикою особи, характерною ознакою її елітності, але також має яскраво виражений інституційний аспект [4, с. 12]. Дослідниці акцентують, що розкриваючи суть поняття «лідер», варто мати на увазі принаймні три моменти: феномен лідера; принцип лідерства; інститут лідерства. Так, за їх визначенням «Феномен лідера – це визнання природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Принцип лідерства – це правило діяльності відповідним чином організованих великих і малих соціальних груп, яке формує тип владних відносин у групах та між суспільними групами. Інститут лідерства – це визнання ієрархічного способу організації політичного життя суспільства, що характеризується існуванням певних установ, наділених владними повноваженнями та виконуючих специфічні функції» [4, с. 8].

Свої особливості має лідерство в місцевому самоврядуванні, розвиток якого в сучасних умовах є надзвичайно важливим, адже процеси децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожної посадової особи, кожного депутата місцевих рад, кожного зацікавленого представника місцевого самоврядування. Під поняттям «лідерство в місцевому самоврядуванні» як правило розуміють: 1) спільне створення концепції кращого місцевого самоврядування; 2) вміння прислухатися до думок зацікавлених сторін, переконувати їх у справедливості

спільної концепції, забезпечуючи використання усіх необхідних заходів для втілення цієї концепції в життя [15, с. 145].

Науковцями окремо виділяється також поняття «лідерство в системі публічної служби», під яким розуміється: 1) один із процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера; 2) система міжособистісних відносин в установах публічної служби між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу. Лідерство в системі публічної служби нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді [45, с. 80].

Колектив науковців на чолі В. Ємельяновим, зазначаючи, що «саме лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей» [16, с. 1062-1063], акцентує на обов'язку публічних службовців постійно розвивати й удосконалювати свою лідерську компетентність. Саме ж поняття «лідерство на публічній службі» науковці визначають як «управлінський статус особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей» [16, с. 1068].

Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Отже, в основі розвитку лідерства лежить усвідомлення цінностей, їхньої важливості та спільності, адже відповідності їм очікують від усіх службовців, незалежно від специфіки посади. Лідерство починається з роботи над собою, самоаналізу, усвідомлення того, у що публічний службовець сам вірить, чому надає перевагу. Лідерство є вибором – власним вибором діяти добродібно, на благо суспільства, робити правильні речі, а не просто робити речі правильно, вибором служити [29, с. 58].

Говорячи про цінності в основі лідерства, варто зазначити, що вони співзвучні з принципами публічної служби, що закріплені в ст. 4 Закону України «Про державну службу» (верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності) [31] та ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді) [39]. Серед основних цінностей в основі лідерства прийнято виділяти [29, с. 58]:

- етична та доброчесна поведінка;
- відданість ідеї служіння (служба, орієнтована на громадян);
- прозорість і справедливість намірів та дій;
- відповідальність за власну діяльність, діяльність команди та організації, їхні результати;
- підзвітність громадськості;
- постійна чітка, відкрита та всебічна комунікація на основі довіри, яка дає змогу залучати колег, працівників, партнерів;
- нульова толерантність до неправомірної поведінки інших;
- пріоритет публічних інтересів (держави, уряду, громади) над особистими;

- діяльність незалежно від політичних поглядів і переконань, в інтересах суспільства;
- розвиток безпечних і здорових умов праці, демонстрація рівного ставлення та поваги, недопущення будь-яких форм дискримінації, домагань;
- постійний розвиток / прагнення досконалості, гнучкість та адаптивність;
- довіра до людей тощо.

Визначаючи лідерство на публічній службі найвищою формою майстерності професійного керівника та мистецтвом вибору й врахування ситуації щодо реалізації стратегічних управлінських цілей, легітимності планів / програм та вирішення важливих суспільних проблем Р. Сторожев визначає, що воно має консультативний, підтримувальний характер, що створює ситуацію психологічної безпеки. Науковець аргументує, що «модернізаційний вплив на розвиток лідерства в процесі публічноуправлінської діяльності пов'язується зі встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, підґрунтям яких є самоорганізаційний потенціал соціальних суб'єктів відносин публічного управління та особистісний потенціал самодостатнього лідера» [48, с. 78-79]. Основними ж принципами розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності Р. Сторожев визначає: нонконформізм, субсидіарність, соціально відповідальне лідерство, соціально-психологічний вплив, професійна та психологічна готовність, інформаційно-аналітичне забезпечення, самооновлення, справедливість.

Щодо складових лідерства на публічній службі, то визначальними із них є: партнерство і повага, вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик, новаторство та далекоглядність [26, с. 65].

Аналогічної думки щодо складових лідерства на публічній службі дотримуються й Н. Гончарук та К. Комарова [3, с. 18], додаючи до вище перерахованих складових пристрасність і переконаність.

Резюмуючи варто зазначити, що незважаючи на відмінність трактувань поняття «лідерство» всі науковці єдині щодо важливості розвитку лідерства в публічному управлінні нашої країни, адже саме завдяки лідерам можливим є

максимально ефективно досягнення визначених державноуправлінських цілей та забезпечення повоєнної відбудови країни.

1.2. Види та типи лідерства

Види лідерства класифікують за різними ознаками. Зокрема, залежно від суб'єктів прийнято виділяти два види лідерства – індивідуальне та інституційне [12, с. 49]. При індивідуальному лідерстві суб'єктом його прояву виступає окрема особистість (в контексті теми нашого дослідження – державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування). У даному випадку мова йде про лідера-особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо щодо самого публічного службовця (саморозвиток особистості), так і щодо інших особистостей.

Суб'єктом прояву інституційного (або організаційного) лідерства виступає орган державного управління або орган місцевого самоврядування. У даному випадку мова йде про лідера-організацію. За аналогією із індивідуальним лідерством, прояв може здійснюватися як безпосередньо щодо себе (саморозвиток органу державного управління або органу місцевого самоврядування), так і щодо інших організацій.

Варто зазначити, що індивідуальне лідерство справляє вплив і на лідерство організаційне. Адже, лідерство починається з особистості лідера, його сутності та цінностей, які «створюють підґрунтя та є імпульсом для впливу як на власне життя і успіх, так і на життя та успіх інших людей чи організацій» [12, с. 49].

Виділяють також ділове, емоційне, інформаційне та ситуативне лідерство (рис. 1.1) [21, с. 25; 55, с. 17].

Розглядаючи типи лідерства, на нашу думку, в першу чергу варто звернутися до думки всесвітньо відомого науковця, одного із основоположників соціологічної науки, Макса Вебера, який виокремив три основні типи лідерства: традиційний, легальний і харизматичний [10, с. 364]. Перший притаманний спадковій системі влади, у якій велику роль відіграють звичаї, традиції та

побудовані на них моделі поведінки; другий – інституціоналізований суспільством із високим рівнем усвідомлення ролі норм, законів, бюрократичних організацій; третій – суспільствам, що переживають кризи, радикальні зміни та перехідні періоди, завдяки чому суттєво зростає фактор ролі особистості в історії.

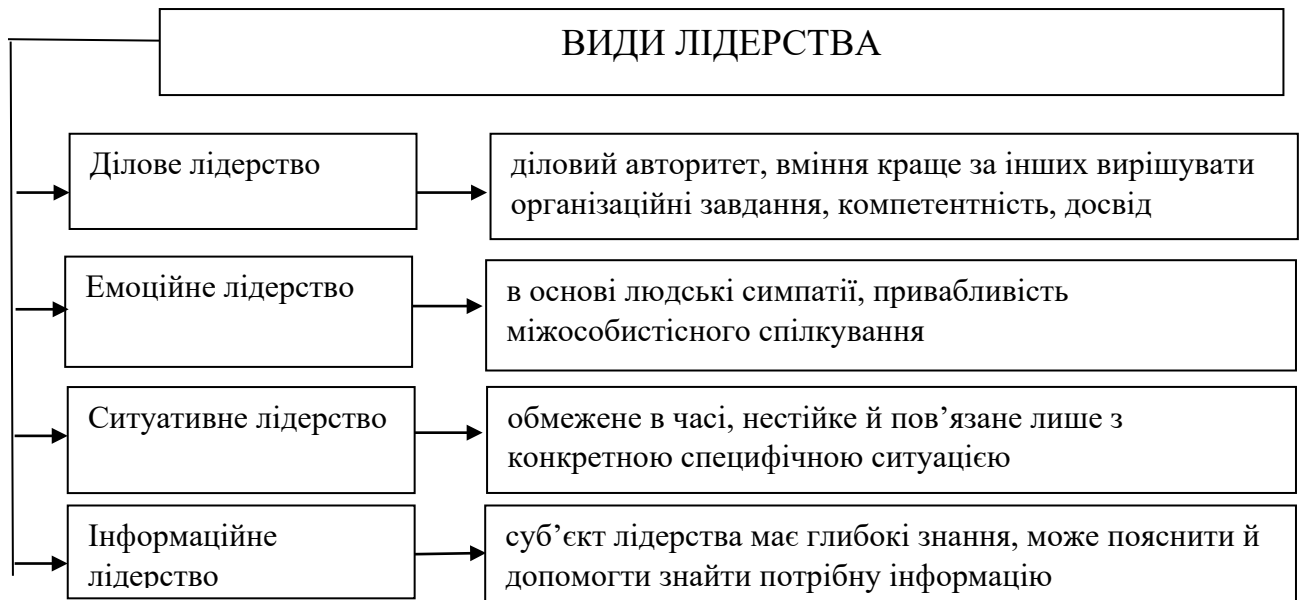


Рис. 1.1. Класифікація лідерства в управлінні

Оскільки радикально нове бачення вирішення проблем важко встановити в усталених соціальних організаціях, для харизматичного типу лідерства характерні злам старих і створення нових організаційних форм. Можна без перебільшення сказати, що типологія лідерства, запропонована М. Вебером, поклала початок численним дослідженням і теоріям, присвяченим даній проблемі [21, с. 7].

Варто зазначити, що серед науковців не має однастайності щодо кількості типів лідерства та їх змістовного наповнення (рис. 1.2).

За визначенням Н. Липовської існують такі типи лідерів [9, с. 251]:

- натхненник, який пропонує програму діяльності;
- організатор;
- генератор ідей;
- ініціатор;
- генератор емоційного настрою, емоційного притягання людей;

– умілець, який впливає на інших своїми вміннями, майстерністю.

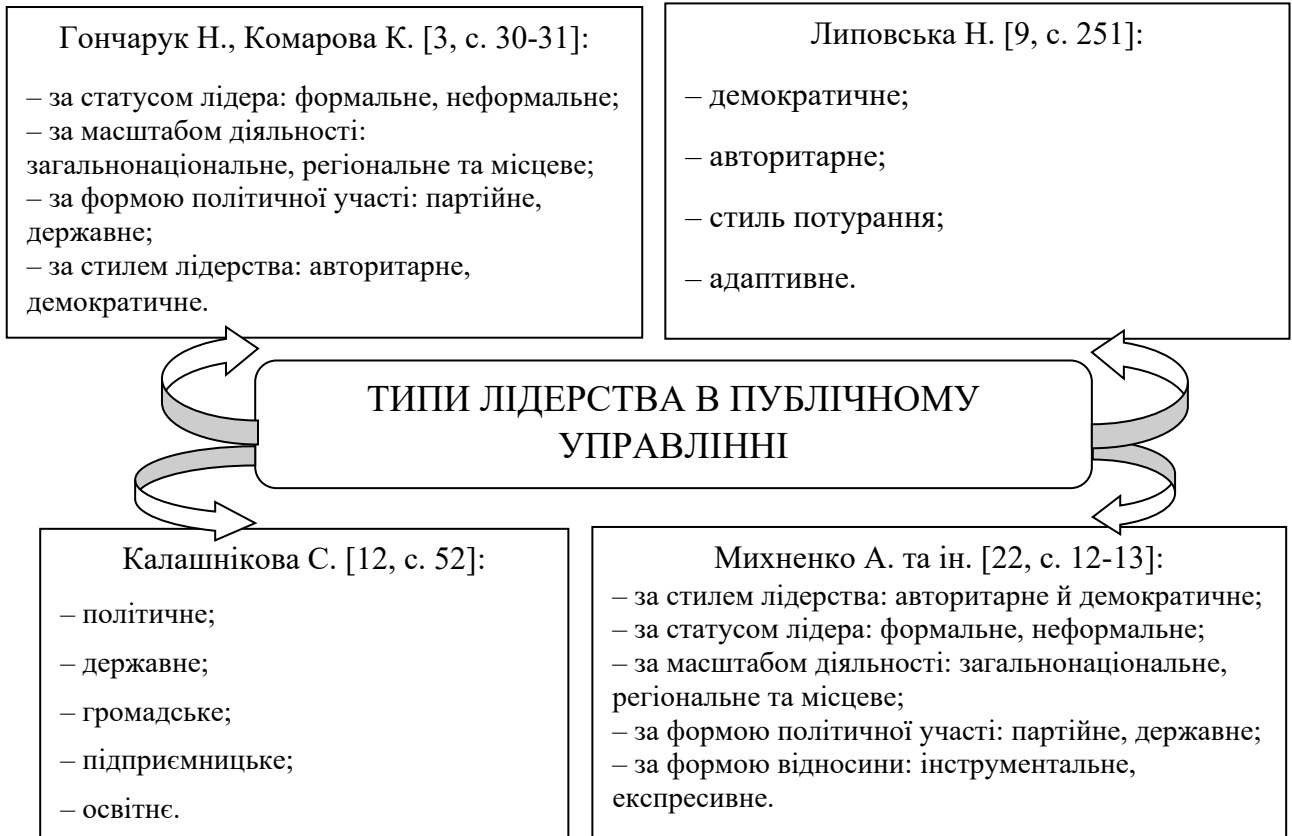


Рис. 1.2. Типи лідерства

Водночас, на думку Н. Гончарук та К. Комарової, варто виділити такі типи лідерів: лідер-начальник, лідер-ідеолог, лідер соціального напрямку та лідер-аналітик (рис. 1.3) [3, с. 34].

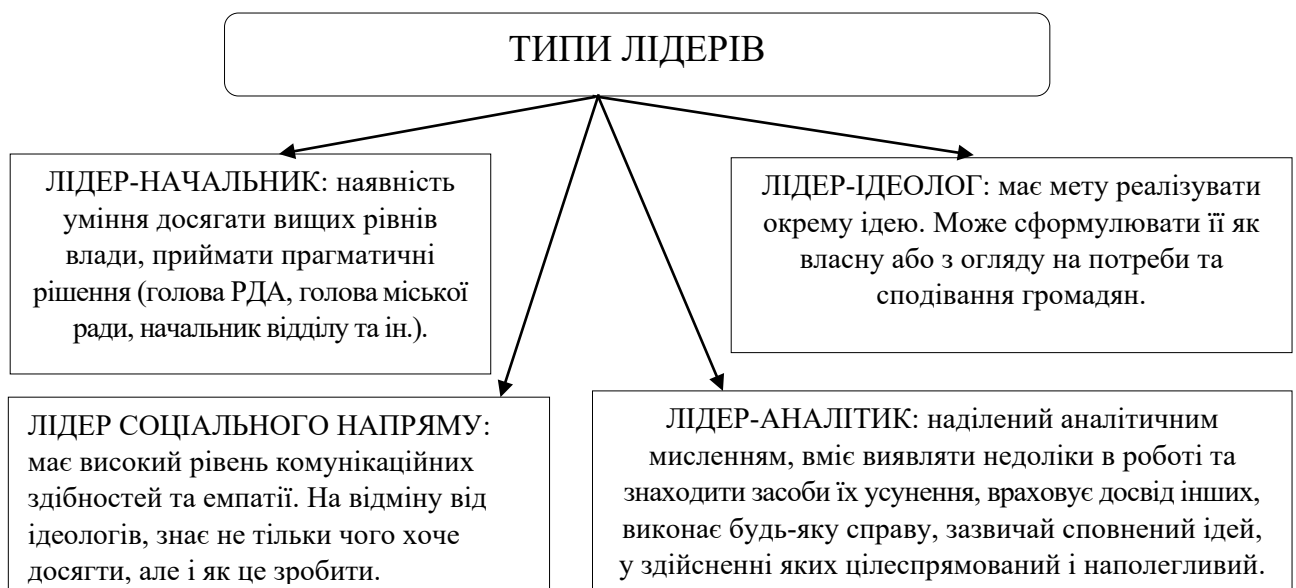


Рис. 1.3. Типи лідерів

Оптимальним вважається інтегративний тип лідерства, в якому поєднуються дві чи більше охарактеризованих вище особливостей. Класифікація типів лідерства органічно пов'язана з виявленням стилів поведінки лідера в групі чи спільноті. Адже ефективність лідерства визначається не тільки особистісними якостями, але й манерою поведінки лідера стосовно його підлеглих. Стиль лідерства – це контекст управління, звична манера поведінки лідера стосовно підлеглих, орієнтована на те, щоб спонукати їх до виконання поставлених перед командою завдань, для досягнення поставленої мети.

Стиль діяльності лідера – це ступінь, до якого він делегує свої повноваження іншим членам групи (організації), тип владних повноважень, використовуваних ним у взаємодії з підлеглими, його турбота (чи відсутність такої) про інтереси й потреби людей, про розвиток у групі людських стосунків, а насамперед про виконання поставлених завдань. Кожна група чи організація являє собою унікальну комбінацію індивідів, їх соціальних якостей, взаємин, а кожен лідер – унікальна особистість, що має специфічні, тільки їй властиві риси характеру, особливі здібності, волю, розумові акти, спонукальні мотиви діяльності. Оптимальність і ефективність стилю лідерства залежить не тільки від особистісних особливостей лідерства і підлеглих йому людей, але й від зміни ситуацій, у яких приймаються рішення й відбувається доцільна діяльність групи чи організації.

Провівши дослідження, в якому взяли участь понад 900 менеджерів, американські науковці С. Л. Гарт і Р. Е. Квінн виділили чотири типи лідерства залежно від стилю [3, с. 35-39]:

– лідер-мрійник: згурповує колектив навколо спільних цінностей, і кожний співробітник чітко знає свій внесок у спільну справу; створює глобальне почуття колективної ідентичності й спільної місії; багато часу проводить, аналізуючи власне оточення, заохочує в людях творчий підхід і новаторство; переконаний, що час, присвячений неформальним контактам, новим зв'язкам, є насправді дуже рентабельною інвестицією на середню перспективу. Лідер-мрійник – стратег;

– лідер-мотиватор: об'єднує команду і робить ставку на індивідуальні й колективні змагання в структурі, якою керує; вважає, що колективний успіх залежить передусім від уміння кожного розвивати свої компетентності й використовувати їх на благо колективу; будучи постійно одержимим якимось новим проєктом, він передає свій ентузіазм усім, з ким працює та заохочує кожного досягати амбіційних цілей. Лідер-мотиватор – керівник високого рівня;

– лідер-аналітик: вирішує проблеми і зосереджується на ефективному менеджменті «системи» внутрішньої діяльності; любить досконалість у підготовці до роботи та в робочому процесі; не пропускає важливих деталей, хоче тримати в полі зору все і скрізь; багато часу присвячує визначенню принципів діяльності, функціонуванню та підготовці до виконання рішень, прийнятих його колегами; любить позиціонувати себе як зразок для підлеглих. Лідер-аналітик – це «Генеральний комісар з планування»;

– лідер-майстер; організовує роботу і керує нею, зосереджуючись на результатах і на успішності керованої ним структури; глибоко вникає в усі аспекти діяльності, навіть суто технічні, висловлює свою думку, любить, щоб з нею рахувалися; займається залученням ресурсів для пріоритетних видів діяльності. Лідер-майстер – «кращий працівник».

При всіх особливостях спільнот і ситуацій, соціальна технологія вирізняє три основні лідерства: демократичний, авторитарний і стиль потурання. Демократичне лідерство втілюється в урахуванні лідером інтересів, потреб, прагнень і думок членів групи (організації), в їх залученні до розробки й реалізації рішень. Авторитарний стиль лідерства передбачає одноособовий управлінський вплив на підлеглих і ґрунтуються на погрозі застосування санкцій. Стиль потурання характеризується малим ступенем впливу лідера на діяльність групи (організації), яка найчастіше функціонує стихійно, її організованість слабка.

Підсумовуючи варто зазначити, що ідеального лідера не існує, кожен має свої сильні та слабкі сторони. До того ж, одні лідери ефективніше діють у стабільному середовищі, а інші є ефективнішими в умовах змінного середовища. Одні лідери ефективніше взаємодіють із великими групами людей,

інші – з малими. Одні більш схильні до впровадження суттєвих організаційних та структурних змін, інші – свої зусилля спрямовують на вдосконалення та стабілізацію існуючої структури тощо.

1.3. Наукові концепції та теорії лідерства

Феномен лідерства завжди визивав зацікавленість з боку науковців. Перші спроби осмислити феномен лідерства під час організації суспільства та зрозуміти стійкі його характеристики робилися ще з часів Античної Греції [17, с. 108]. Лідерство розвивалося паралельно з еволюцією самого суспільства й на кожному історичному етапі набувало своїх специфічних форм, рис і властивостей. За цей досить значний проміжок часу наукова думка породила велику кількість «різноманітних теорій і підходів як до типології самих лідерів, так і до феномену лідерства загалом, які не суперечать один одному, а швидше є взаємодоповнюючими, кожен з яких приймає за основу певну ключову ознаку або їх набір» [61, с. 6]. Як уже зазначалося вище, суттєвий вплив на розвиток теорій лідерства справив М. Вебера, який, зокрема, започаткував концепцію «демократичного елітизму» і вважав, що найбільші шанси на лідерство має той, хто висуває загальнонаціональні завдання, які можуть зацікавити всі класи та верстви суспільства. Основна проблема концепції демократії М. Вебера зводилась до визначення механізмів контролювання бюрократичного апарату, важливе місце серед яких мало посісти харизматичне політичне лідерство як противага тотальній бюрократизації [22].

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що як і у випадку із трактуванням поняття «лідерство», так й щодо існуючих концепцій і теорій лідерства серед науковців не існує єдності щодо їх кількості, періодичності та змістовного наповнення. Зокрема, автори Енциклопедичного словника з державного управління виділяють: теорію характерних рис; цільову теорію; теорію атрибутивних моделей та теорію життєвого циклу [8, с. 370]. У теорії характерних рис наголошується на визначенні характеристик, що роблять

людину ефективним лідером. За цільовою теорією лідерства мотиви пов'язані з очікуваними результатами діяльності та їх вартістю. Ця теорія стверджує, що ефективні лідери посилюють мотивацію та задоволення, допомагаючи підлеглим бачити цілі й шляхи їх досягнення, ефективно рухатися цими шляхами. Вирізняють чотири стадії лідерства: директивну, коли лідер дав конкретні вказівки й висловлює сподівання; допоміжну, що полягає в заохоченнях, співчутливому ставленні до підлеглих; зорієнтовану на досягнення, коли лідер визначає високі цілі й високі сподівання щодо успіхів і відповідальності підлеглих; колективну, коли лідер заохочує підлеглих висловлювати думки й пропозиції. У теорії атрибутивних моделей досліджується, як лідери формують свої висновки, тлумачать очевидні причини поведінки й праці підлеглих, вирішуючи, як реагувати. За теорією життєвого циклу, лідерство має відповідати рівню зрілості підпорядкованої групи. Лідерство є важливим чинником мотивації працівників. Треба бути добрим лідером, щоб бути добрим керівником, але ці поняття не синонімічні. Керівники мають владу завдяки своєму організаційному становищу, а лідери мають владу завдяки підтримці своїх послідовників та прихильників.

Н. Гончарук та К. Комарова стверджують, що такі фактори як: глобалізація, ослаблення державного регулювання, розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій, формування нових адаптивних організаційних структур (віртуальних, матричних, мережових, командних) та динамічність і невизначеність зовнішнього середовища спричинили перехід від традиційної до сучасної парадигми лідерства [3, с. 27]. Науковиці доводять, що на різних етапах розвитку суспільства змінювалися роль і характеристики лідерів (табл. 1.1) [3, с. 29].

На їх думку, для сучасної парадигми лідерства характерним є: зміни та антикризовий менеджмент; делегування владних повноважень; співробітництво; різноманітність робочої сили; наявність високих цілей; скромність. Сучасний лідер є незалежним, висококваліфікованим професіоналом, який особистими зусиллями заслужив владні права, здійснює вплив на інших публічних службовців й здатний вести за собою інших не примусом, а власним прикладом.

Таблиця 1.1

Порівняння окремих аспектів феномену лідерства

Характеристика	Суспільство			
	доаграрне	аграрне	індустріальне	інформаційне
Період домінування	Доісторичний	З (-6000 р.) до 1660-х рр.	1660-1960 рр.	Виникає після 1960 р.
Кількість землян, які у наш час живуть у даному суспільстві (%)	<1 %	>50 %	40 %	<10 %
Головні джерела енергії	М'язи людини, вогонь	Вогонь, тварини, вода і вітер	Вугілля, нафта, газ	Синтез ядер, світло Сонця
Територіальний устрій	Племінний чи зграйний	Клаптиковий	Фатерлянд (держава)	Наддержавна інтеграція
Суспільна організація	Зграйна ієрархія	Абсолютизм	Тоталітаризм чи демократія	Розвинена демократія
«Середній» громадянин	Член племені	Раб чи кріпак	Робітник чи клерк	Вільна особа
Типовий лідер	Вождь зграї	Феодал	Політик	Незалежний професіонал
Кількість лідерів у даному соціумі	Дуже мала	Дуже мала	Мала	Велика
Освітній ценз для лідера	Не існував	Неістотний	Вища освіта	Безперервна освіта
Походження владних прав чи підстав для впливу на інших	Природне	Привласнене	Здобуте чи успадковане	Заслужене особистими зусиллями
Відсоток жінок серед лідерів	Нуль	Нуль	1-5 %	Понад 40 %
Поняття «людство»	Не існувало	Поява терміну	Поширення поняття	Формування як цілісності

Свою періодизацію розвитку теорій лідерства пропонують Н. Михаліцька та М. Яцик (табл. 1.2). [21, с. 28-29].

Таблиця 1.2

Періодизація розвитку теорій лідерства

Період	Назва теорії	Вчені
Кінець XIX – I пол. XX ст.	Концепція «характеристик лідерства»	Р. Стогділл, Г. Мінцберг, К. Юнг, 1940-1960-ті рр.
Кінець XX ст.	Ситуаційні теорії	Д. Міллер, Д. Томпсон, С. Мілз, Д. Вудворд, П. Лоуренс, В. Врум
	Теорія обміну та трансформаційного лідерства	Дж. Грен, Дж. Бернс, Г. Юкл, 1970-ті рр.
	Теорія лідерства-служіння	Р. Грінліф, 1970-ті рр.
	Теорія емоційного лідерства	Д. Гоулман, 1995 р.
	Теорія «двигуна лідерства»	Н. Тичи, 1997 р.
	Концепція об'єднуючого лідерства	Дж. Ліпман-Блюмен, 1997 р.
	Теорія опосередкованого лідерства	Р. Фішер, А. Шарп, 1998 р.
Початок XXI ст.	Теорія розподіленого лідерства	Д. Бредфорд, А. Коен; 1998 р.
	Теорія внутрішнього стимулювання лідерства	К. Кешман, 2001 р.
	Концепція «первинного» лідерства	Д. Гоулман, Р. Бояцис, 2002 р.
	Теорія лідерства як управління парадоксами	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер, 2002 р.

Науковці виокремлюють й інші теорії лідерства [3; 12; 14; 21; 22; 25, 43]. Зупинимося більш детально на розгляді найбільш розповсюджених в умовах сьогодення теорій та концепцій лідерства, зокрема, таких як; «лідерство як служіння». «резонансне лідерство», «емоційне лідерство», «трансформаційне лідерство», «емерджентне лідерство», «автентичне лідерство», «етичне лідерство» та ін.

Концепція формування сервісної публічної служби для надання послуг змінила й базові підходи до формування лідерства та обумовила появу теорії «лідерство як служіння». На думку розробника цієї теорії Р. Грінліфа, істинне лідерство виникає в тих публічних службовців, чиєю основною мотивацією є глибоке бажання допомогти іншим [43, с. 102]. Основна мета професійної діяльності лідера як служителя: обслуговування людей та обслуговування організаційної цілі. Сформульовано десять основних характеристик лідера-служителя: уміти слухати; бути емпатичним; мати переконання; здатність до концептуалізації; здатність здійснювати духовне зцілення – цілісність особистості; обізнаність; здатність до прогнозування – інтуїція; управління на засадах урядування; відданість розвитку людей; створення спільноти [64]. Таким чином, ефективне лідерство за цією концепцією проявляється не через особисту харизму, а через служіння іншим. Досягнення цілей органу публічної влади є можливим через орієнтацію лідера на створення відносин безпеки та служіння послідовникам [21, с. 33].

Останнім часом поширюється теорія «резонансного лідерства», авторами якої є Р. Бояцис та Е. Маккі. Стратегія «резонансного лідерства» полягає у здатності лідера викликати в людей потужний емоційний резонанс. Базовими компонентами такого лідерства вважаються: активність свідомості, оптимізм та емпатія. Саме поєднання цих трьох якостей допомагає створювати сприятливий (гармонійний) емоційний клімат в органі публічної влади, а також дає змогу керівникам-лідерам протидіяти руйнівному впливу управлінського стресу і підтримувати високий лідерський потенціал [43, с. 102].

Важливою для сучасних моделей розвитку лідерства вважають теорію «трансформаційного лідерства» Дж. Бернса, яку він запропонував у 1985 р. [21, с. 44]. Трансформаційні лідери – це лідери, які спонукають своїх послідовників зосередитися на більш високих порядках власних потреб, за цього підвищуючи обізнаність про значення результатів власної праці і нових способів, за допомогою яких ці результати можуть бути досягнуті [43, с. 102]. Трансформаційні лідери: демонструють активну поведінку; працюють над зміною системи; розв’язують проблеми, знаходячи досвід, який показує, що старі моделі не підходять або не працюють; прагнуть дізнатися, що потрібно змінити, збільшують можливості та потенціал своїх команд.

Ідеї Дж. Бернса розширив М. Басс та сконцентрував увагу на механізмах впливу. Науковець виділив чотири елементи трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив: забезпечує бачення перспективи й усвідомлення місії, викликає гордість, досягає поваги та довіри; натхнення: використовує символи для концентрації зусиль, доступно подає важливі цілі; інтелектуальна стимуляція: заохочує інтелектуальні зусилля, раціональне і вдумливе розв’язання проблем; індивідуальний підхід: приділяє кожному працівнику увагу і знаходить до кожного працівника індивідуальний підхід, допомагає, дає поради [63].

Український науковець та експерт-практик М. Крикунов дослідивши теоретичні засади розвитку «емерджентного лідерства» та узагальнивши зарубіжний досвід (у першу чергу США) виділив такі характеристики «емерджентного лідерства»: група складається з безлічі незалежних акторів, які діляться інформацією; відсутній жорсткий контроль над чиєюсь індивідуальною поведінкою; актори поділяють спільне бачення, прості цінності та/або правила; ролі акторів, за великим рахунком, взаємозамінні; перед акторами стоять одні цілі й завдання. Ключовими елементами «емерджентного лідерства» М. Крикунов визначив: спонукати/стимулювати безліч акторів (допомагати створювати критичну масу); формулювати прості, узгоджені правила; формулювати прості, глибокі цінності і цілі; формулювати прості, адекватні ролі; не займатися прямим командуванням і контролем [43, с. 103].

Модель «автентичного лідерства» Б. Джорджа останнім часом також отримала своє поширення. Автентичне лідерство розуміється як лідерство, що демонструє лідерську поведінку, яка відповідає внутрішнім моральним цінностям лідера. На думку Б. Джорджа важливо управляти нікого не копіюючи. Серед компонентів автентичного лідерства виділяють: об'єктивний аналіз релевантної інформації до прийняття рішення; керівництво внутрішніми моральними стандартами для регуляції своєї поведінки; чесний і відкритий інформаційний та емоційний обмін відповідно до ситуації; демонстрація розуміння власних сильних і слабких сторін.

Автентичний лідер бере до уваги інтереси всіх сторін, дотичних до діяльності органу публічної влади, та вважає, що своєю діяльністю необхідно приносити користь суспільству. Автентичні лідери прагнуть до взаємовигідного співробітництва, працюють «на перспективу» й віддані своїй цілі, не відступають від своїх цінностей, слідуєть поклику не тільки розуму, а й серця.

Підсумовуючи все вище означене варто зазначити, що сутнісною ознакою нової лідерської парадигми на публічній службі має бути людиноцентрична, сервісноорієнтована, морально-етична та ціннісна орієнтація управлінської діяльності, оскільки наявні соціально-економічні зміни в суспільстві та системі публічного управління особливо актуалізують роль моральних та загальнолюдських цінностей. А вся діяльність публічних службовців має бути спрямована добросовісне виконання функцій держави та місцевого самоврядування й наданні високоякісних послуг населенню на рівні європейських стандартів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ

2.1. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні

Вітчизняна нормативно-правова база в цілому зумовлює розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності. Але потреба в реформуванні та вдосконаленні публічного управління висуває нові вимоги щодо врахування аспектів розвитку лідерства в нормативних актах [17, с. 111].

Основою нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні є Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші закони України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (Національне агентство України з питань державної служби), інші нормативно-правові акти та локальні нормативно-правові документи органів державної влади та органів місцевого самоврядування України.

У Конституції України [13] визначено систему й загальні повноваження органів публічної влади, порядок їх утворення та реорганізації, а також закріплено економічну, соціально-культурну та адміністративно-політичну структуру. Конституція України має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8), її норми є нормами прямої дії й саме на конституційних положеннях базуються всі законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють розвиток лідерства в публічному управлінні нашої країни.

Закон України «Про державну службу» [31] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично

неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. І хоча в тексті даного Закону не застосовується поняття «лідерство», ознаки лідерства на державній службі відображено в типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» та «Б».

Загальними вимогами до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» є: освіта – вища; ступінь вищої освіти – магістр; загальний стаж роботи – не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері – не менше трьох років; вільне володіння державною мовою та володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Відповідно до п. 4 ст. 20 Закону України «Про державну службу» [31] особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [31] спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», є такі: знання законодавства; професійні знання (відповідно до посади); наявність лідерських навичок; уміння приймати ефективні рішення; комунікації та взаємодія; управління змінами; управління організацією та персоналом; особистісні компетенції (принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність і неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; уміння працювати в стресових ситуаціях); управління публічними фінансами; робота з інформацією.

У Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України

від 12 лютого 2020 – р. № 98) [57] чітко визначені компоненти вимоги «лідерство», а саме:

- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань;
- вміння розвивати професійні компетентності співробітників;
- здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату;
- вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди;
- створення культури відкритості та відповідальності, культури нульової толерантності до корупції.

У свою чергу Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [39], який виділив службу в органах місцевого самоврядування в окремий правовий інститут, регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування та визначає самостійність кадрової політики в місцевому самоврядуванні, що звичайно, зумовлює певні особливості у формуванні та розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування.

На нашу думку, активний процес формування нормативно-правової бази розвитку лідерства в публічному управлінні розпочався в 2004 р. відповідно до указу Президента України № 278 [35] та постанови Кабінету Міністрів України від № 746 [34], які були спрямовані на розвиток державної служби в Україні, що суттєво позначилося й на розвитку інституту лідерства.

У Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу [35], зокрема, акцентувалося на необхідності професіоналізації державної служби, яка має здійснюватися насамперед через систему професійного навчання державних службовців, розвиток якої має бути

визначено одним із пріоритетів державної політики у цій сфері. Зазначена система передбачає цільову підготовку за державним замовленням висококваліфікованих фахівців з питань державного управління, залучення провідних закладів освіти до здійснення підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з метою поліпшення їх спроможності виконувати аналітичну роботу. Суттєвою умовою для забезпечення високої професійності має стати розширення можливостей для навчання державних службовців, зокрема на основі застосування дистанційного навчання, проведення регулярних обмінів досвідом між державними службовцями та обговорення актуальних проблем державного управління, застосування новітніх технологій у цій сфері.

Постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки [34], розроблену відповідно до Указу Президента України 5 березня 2004 р. № 278 «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [35] з метою визначення та здійснення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, інших державних органів. Зокрема, у документі зазначено, що під час прийняття на державну службу та просування по службі слід враховувати з-поміж іншого й наявність у кандидата на посаду державного службовця таких якостей, як ініціативність, спроможність до творчості, новаторство. І хоча вказані вище документи втратили свою чинність, а в Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу не відображено термін «лідерство», без сумніву, зацентровані в них якості є характеристиками лідерства як явища і передбачають постійний поступ, рух, динаміку, що, власне, зумовлює розвиток і самого інституту лідерства [48, с. 180].

Розвитку лідерства на державній службі сприяло започаткування з 2008 р. проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» з метою зростання професіоналізму, утвердження відкритості, посилення інституційної спроможності державної служби, підвищення її

авторитету шляхом узагальнення досвіду роботи кращих державних службовців. У Порядку проведення конкурсу, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України 19 вересня 2007 р. № 1152 [37], з-поміж критеріїв відбору державних службовців для участі у першому турі в номінації «Кращий керівник» першим був визначений рівень професійної компетентності – якості лідера. Постанова № 246 у 2019 р. втратила свою чинність, що слугувало їй відміною відповідних конкурсів. На нашу думку, проведення таких конкурсів є доцільним і корисним, адже вони спряли не тільки розвитку лідерства, а й розвитку вітчизняної державної служби в цілому.

З метою методично-ресурсного супроводження та інформаційно-аналітичної підтримки професійного розвитку публічної служби наказом Головного управління державної служби від 27 жовтня 2008 р. № 297 [42] утворено Школу вищого корпусу державної служби та затверджено її Положення, серед завдань якої, зокрема, було визначено сприяння реалізації тренінгових програм та інших комунікативних заходів з розвитку лідерства на публічній службі; участь у межах повноважень у роботі з особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»; аналіз та впровадження кращого вітчизняного та світового досвіду з питань розвитку лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [42]. Головним завданням Школи вищого корпусу державної служби була розробка та реалізація навчальних програм нового формату, спрямованих на розвиток управлінських компетенцій та якостей. Згодом вона перетворилася на безперервну дискусійну платформу для розвитку висококваліфікованої управлінської когорти керівників – лідерів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [58, с. 45-46]. І хоча Школа вищого корпусу державної служби в 2016-2017 рр. спочатку була реформована у Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування при Національному агентстві України з питань державної служби, потім – в Українську школу урядування, а в 2022 р. у Вищу школу публічного управління, саме в Школі вищого корпусу

державної служби були впроваджені перші програми розвитку лідерства, що безсумнівно сприяли розвитку інституту лідерства в публічному управлінні нашої країни.

Повертаючись до розгляду законодавства, варто зазначити, що 7 липня 2010 р. постановою № 564 Кабінет Міністрів України затвердив Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [32]. Постановою визначено, що дана система підготовки створюється з метою задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Інституціоналізацію розвитку лідерства в публічному управлінні продовжила Концепція формування та розвитку вищого корпусу державної служби на 2011-2015 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2010 р. № 2113 [41], якою визначено систему напрямів та пріоритетів щодо вдосконалення законодавства у сфері державної служби задля формування та професійного розвитку посадовців вищого корпусу державної служби: розроблення процедур добирання та призначення на посади вищого корпусу державної служби з метою забезпечення органів публічної влади кваліфікованими управлінськими кадрами вищого рівня, а також звільнення з таких посад; визначення порядку оцінювання результатів службової діяльності осіб, які займають посади у вищому корпусі державної служби; удосконалення системи професійного навчання посадових осіб вищого корпусу державної служби з метою сприяння ефективній діяльності державної служби та успішній реалізації реформ з урахуванням кращого світового

досвіду. Відповідно до Концепції, для досягнення заявленої мети передбачалося запровадження у закладах, що здійснюють підвищення кваліфікації посадових осіб вищого корпусу державної служби, обов'язкових програм розвитку управлінських та лідерських якостей.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198-р. схвалено Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [40]. У Концепції зокрема зазначено, що становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток громадянського та інформаційного суспільства, європейська інтеграція України, проведення політичної, адміністративної та економічних реформ вимагають, щоб компетентність, професіоналізм і лідерство відігравали провідну роль у діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування. Основними завданнями Концепції було визначено розроблення механізму підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад для ефективного здійснення покладених на них повноважень, а також розроблення нормативно-правової бази з питань підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Очікуваними результатами реалізації Концепції було визначено забезпечення на основі впровадження програм підвищення кваліфікації формування та закріплення у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад наступних демократичних цінностей: активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм і соціальне партнерство [40].

Подальшому розвитку лідерства в публічному управлінні сприяла Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [49], затверджена указом Президента України від 1 лютого 2012 р., яка визначила мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Головними причинами, які зумовили прийняття даної

Стратегії були: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі, відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, через недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, через повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку, недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики [49]. Основною цільовою спрямованістю Стратегії визначено підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. З-поміж інших визначено такі першорядні завдання: утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах публічного управління; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик та особистісних рис працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді.

Першим офіційним документом в якому з'явилось визначення поняття «лідерство» стали «Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах», затверджені наказом Нацдержслужби України від 20 липня 2012 р. № 148 [60, с. 244]. Відповідно до вищезначених Методичних рекомендацій лідерство визначалося, як «здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [19].

Подальші комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки в імплементації законодавства до європейських стандартів були основою

Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р., що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 227-р від 18 березня 2015 р. [52]. Зазначена Стратегія визначила проблеми, які потребують вирішення, мету, шляхи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, та містить комплекс першочергових завдань і заходів, спрямованих на забезпечення розвитку публічної служби в Україні. Закладені в цьому документі новації виражались у таких положеннях: розмежування політичних посад та посад державних службовців; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, усунення корупційного механізму шляхом проведення відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад; формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базується на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей публічних службовців; підвищення ефективності професійного навчання публічних службовців шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері державного та регіонального управління, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів державної влади шляхом залучення організацій громадянського суспільства, наукових та експертних установ до розгляду питань з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби. Усі новації, які впроваджувались у публічному управлінні, були пов'язані з участю європейських інституцій у формуванні нової публічної служби, управління людськими ресурсами та розвитку лідерства в публічному управлінні.

У Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [51], зазначено, що політична воля і лідерство є вирішальними факторами для успішного планування та проведення реформи державного

управління. Метою цієї Стратегії є побудова професійної, добросовісної, політично нейтральної і орієнтованої на громадян державної служби.

Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки зокрема, визначено запровадження професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», щодо розвитку у них компетентності «лідерство». А індикатором прогресу в досягненні запланованого результату є частка державних службовців категорії «А», які пропрацювали на державній службі не менше одного року та пройшли щонайменше один навчальний курс за програмою лідерства для державних службовців. До 2021 р. цей відсоток мав скласти 75 % [51].

Постановою Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 384 затверджено Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства в Україні [27], відповідно до якого головним розпорядником бюджетних коштів є Господарсько-фінансовий департамент Секретаріату Кабінету Міністрів України, а одержувачем бюджетних коштів є громадська організація «Українська академія лідерства». Бюджетні кошти спрямовуються на: організацію та проведення комунікаційних кампаній та проєктів, тренінгів, експедицій, форумів, фестивалів, семінарів, змагань; організацію та проведення навчальних експедицій в межах України; організацію та проведення навчальних експедицій за кордон з метою вивчення досвіду розвитку лідерських програм у таких країнах, участь у міжнародних заходах, що мають освітнє спрямування та ін.

Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [26], яке визначило організаційні засади функціонування системи професійного навчання даних категорій публічних службовців. Відповідно до п. 2 даної постанови міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади в межах

затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів повинні передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 % фонду оплати праці.

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим: для державних службовців вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду; для державних службовців, які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки; для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки. Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки.

Метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, визначено побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [50]. Водночас, метою наряду «Професійна публічна служба та управління персоналом» даної Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, зокрема, зазначено, що успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та

управлінську культуру [50]. Звичайно, що важливим аспектом управління людськими ресурсами в державних органах є розвиток лідерства.

Отже, в Україні сформовано основу для нормативно-правової бази щодо розвитку феномену лідерства в публічному управлінні. Розроблені та набули чинності акти різної юрисдикції – закони, постанови, укази, розпорядження, накази Нацдержслужби та ін. Водночас, не чітке визначення самого поняття «лідерство» в правових документах, деяка фрагментарність законодавства, активний етап реформування публічного управління та необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС обумовлюють потребу подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні.

2.2. Лідерство на державній службі: сучасний стан та проблеми

Лідерство на державній службі має низку особливостей і є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій в даній сфері соціальних відносин [60, с. 251]. Адже, соціальна діяльність державних службовців, орієнтована на надання якісних послуг громадянам, неможлива сьогодні без розвитку лідерських навичок керівних кадрів державної служби, оскільки саме вони мають забезпечувати належну діяльність органів державної влади.

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Т. Василевською, сама суть поняття «державний службовець» – людина, яка служить народу та державі [43, с. 97]. Державний службовець має бути професіоналом у сфері управління, оскільки тією чи іншою мірою бере участь у формуванні та реалізації управлінських рішень. Крім того, він дотичний до влади, володіє нею, нехай навіть у найнезначнішому обсязі, а значить він має право вимагати від людей певних вчинків. Також у соціальній структурі суспільства він займає престижне місце, яке привертає увагу людей, його хочуть бачити знаючим, розуміючим та здатним вирішувати нагальні питання громадян.

Одна з важливих рис і один із ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності органу державного управління, – розвиток лідерської форми потенціалу державних службовців. Сьогодні лідерство в системі державної служби набуває вагомості та значимості як фактор активізації реформування державної служби в Україні й визначення стратегічного курсу Української держави. У зв'язку з цим актуальним та важливим завданням державного управління та державної служби постає наповнення лідерства новим змістом сутнісних характеристик.

Сучасний етап вітчизняного державотворення обумовлює потребу в лідері еквалітарного, інструментального типу, що передбачає сприйняття його співробітниками як одного з членів органу державного управління, такого ж, як всі, але який володіє відповідними компетенціями, високим професіоналізмом, розвинутими професійними знаннями, уміннями та навичками, стратегічним мисленням, який би слугував для інших державних службовців прикладом для наслідування, носієм високих норм моралі, розділяв і відстоював соціальні цінності державної служби, захищав інтереси держави, вмів організовувати впровадження схваленого Стратегією реформування державного управління на 2022-2025 рр. курсу розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Водночас, розвиток «сталого спроможності до лідерства є однією з необхідних умов для розвитку професійної державної служби» [60, с. 252].

Колектив науковців на чолі з В. Ємельяновим констатує, що у більшості керівників немає вроджених задатків до лідерства. Тому необхідно розвивати ці якості через спеціальну підготовку, якщо керівник усвідомлює відповідальність за свій колектив, за доручену справу та відповідальність перед суспільством [16, с. 1059-1060].

Розвиток лідерства необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця роботи, здатного привернути та утримати талановиті кадри, кваліфікованих працівників. Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми

на державній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні своїй справі – служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах. Управління людськими ресурсами або управління людьми визнається ключовим обов'язком керівників усіх рівнів, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших [46, с. 25-26].

Варто зазначити, що здійснення керівником реального управлінського лідерства вимагає обов'язкового поєднання формального лідерства його посади з лідерством його особистості. Це ж стосується і реального авторитету суб'єкта управління як обов'язкового поєднання авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості. Такий підхід об'єктивує необхідність вести мову про складові лідерського потенціалу керівника-професіонала на державній службі, якими є:

- компетентність: досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;
- особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність;
- здібності: інтелект, пам'ять, творчі здібності;
- установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети керівника-лідера в роботі з підлеглими, у процесі сприймання та передавання інформації, прийняття рішень [5, с. 278-279].

Відмінними рисами керівника-лідера на державній службі є такі:

- здатність усвідомлювати спільні потреби й потреби підлеглого колективу та готовність брати на себе турботу про задоволення потреб підлеглих службовців і розв'язання поточних проблем, які інші члени колективу не можуть перебрати на себе;

- здібність бути організатором спільної діяльності, формувати спільну мету, брати на себе відповідальність за обов’язкове створення адекватних умов для її досягнення;

- талант планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного підлеглого державного службовця;

- уміння враховувати думки підлеглих для прийняття оптимальних управлінських рішень;

- хист переконувати всіх підлеглих службовців у важливості й необхідності виконуваної ними роботи;

- чуйність, проникливість, довіра до підлеглих, уміння слухати й організовувати ефективну комунікативну взаємодію;

- готовність відстоювати інтереси підлеглих;

- уміння розуміти труднощі та проблеми окремого співробітника, готовність заступитися за підлеглого в разі несправедливого поводження з ним, здатність до співпереживання;

- здатність виконувати представницьку роль, уміння виражати спільну думку членів колективу, готовність поступитись особистими інтересами заради інтересів колективу, здатність бути представником підлеглого колективу у взаємодії з вищестоящим керівництвом;

- емоційно-психологічний вплив як здатність ефективно й результативно заохочувати співробітників до щоденної професійної діяльності;

- уміння керівника формувати й підтримувати особистий авторитет;

- здатність оптимістичного ставлення до всього та всіх, уміння своїм оптимізмом підтримувати у співробітників віру у власні сили та ін.

У кризових умовах, а найперше в умовах війни, роль лідерів особливо актуалізується. Адже окрім звичних, щоденних функцій і повноважень у них з’являються нові завдання, та виникає потреба в особливих навичках та вміннях. У таких умовах лідерство стає ключовим чинником успішного керівництва, забезпечення стабільності, безперервної та ефективної роботи органів державного управління.

Надзвичайно важливо в умовах воєнного стану приймати швидкі й водночас, виважені та раціональні рішення, що є свідченням ефективного лідерства. У таких ситуаціях керівники мають бути готовими діяти під тиском та приймати рішення, що визначальним чином можуть впливати на безпеку та стабільності країни.

Не менш важливим та складним завданням лідера є необхідність мобілізації та об'єднання людей. Уміння створювати єдиний фронт управління та співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, інституціями громадянського суспільства та громадськістю є ключовим для успішного вирішення проблем, що виникають у період воєнного стану.

Здатність до комунікації та інформування – не менш важливе завдання. Лідери повинні вміти чітко й доступно пояснювати свої рішення та дії громадськості, а також забезпечувати їх розуміння та підтримку. Заспокоїти громадськість та надати відповіді на нагальні питання – також прояв майстерності та комунікативних здібностей лідерів.

Повністю підтримуємо твердження науковців, що напрями розвитку кадрового потенціалу публічного управління, і зокрема, щодо забезпечення лідерства на державній службі, не повною мірою відповідають сучасним вимогам трансформаційних процесів у державі [43, с. 98]. Серед основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства на державній службі, колектив дніпровських науковців виділяє наступні [60, с. 244]:

- недосконалість законодавчої бази, яка не враховує кращий вітчизняний та міжнародний досвід у сфері розвитку людського потенціалу у сфері державного управління;

- недостатнє запровадження кращих практик управління персоналом на державній службі, не сформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері;

- невідповідність ролі і статусу кадрових підрозділів державних органів влади новим потребам та викликам сьогодення;

- недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців;
- відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління;
- недосконалість та низький рівень ефективності системи професійної підготовки керівників з лідерськими компетентностями на державній службі.

Залишається ряд невирішених проблем й у нормативно-правовому забезпеченні розвитку лідерства на державній службі. Поділяємо думку О. Романюка, який стверджує, що сам підхід до формування вітчизняних нормативно-законодавчих засад розвитку лідерства, з погляду когнітивного аспекту спровокував низку проблем правового регулювання, а саме [47, с. 48]:

- відсутність чіткої ієрархічної відповідності та підпорядкованості нормативних документів стосовно лідерства в публічному управлінні, що зумовлює суперечливе тлумачення цього феномену в разі застосування на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правової врегульованості в системі державної служби;
- чимало нормативно-законодавчих документів і підзаконних актів стосовно розвитку та впровадження лідерства в публічне управління нанизані один на другий, що значно ускладнює їх пошук, аналіз і узгодження між собою під час застосування та дослідження;
- окремі правові акти доволі часто концептуально не погоджені з раніше прийнятими нормами вітчизняного або міжнародного законодавства, що іноді призводить до правового хаосу або колапсу під час їх практичного застосування;
- розбіжність у визначенні термінів, що вживаються у різних нормативно-правових актах, вносять суб'єктивізм у їх тлумачення, що призводить до неефективності правозастосовної практики, а в дослідницькій діяльності – до неможливості дати однозначні чіткі визначення.

Важливість ролі та значення лідерства на державній службі обумовлюють потребу якнайшвидшого вирішення означених проблем.

2.3. Особливості розвитку лідерства в системі органів місцевого самоврядування

Свої особливості лідерство має в системі місцевого самоврядування. Адже, як уже зазначалося вище, найбільш помітними лідерські відносини стають у тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні тощо). Саме тому питання розвитку лідерства є особливо актуальними в контексті розбудови дієвого місцевого самоврядування. Крім того, таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку тощо), а також мікро- й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою і міжнародною політикою), дає змогу охоплювати формальні й неформальні організації, що також важливо на місцевому рівні, де лідери громадської думки, волонтери, активісти, просто небайдужі люди не завжди оформлені в якісь формальні структури, але справляють значний вплив на вирішення місцевих питань [23, с. 583].

Лідерство в місцевому самоврядуванні означає насамперед врахування інтересів певної територіальної громади, об'єктивних тенденцій її розвитку, орієнтацію на очікування мешканців громади, на їх пріоритетні потреби, опору на позитивний вітчизняний та зарубіжний досвід щодо надання якісних публічних послуг тощо. Така вимога передбачає усвідомлення місцевим лідером сучасних загальнолюдських цінностей, формування ментальності, що відповідає кращим управлінським інституційним стандартам демократичної професійної, етичної, конкурентної, комунікативної та іншої діяльності. Лідер у місцевому самоврядуванні, формуючи стратегію розвитку територіальної громади та окреслюючи засоби її реалізації, стає ініціатором перетворень у громаді та індикатором успішності таких перетворень [18, с. 388].

Суттєвою відмінністю служби в органах місцевого самоврядування від держаної служби є той факт, що більшість посад в системі місцевого самоврядування є виборними. Посадові особи місцевого самоврядування

отримали свої посади в результаті перемоги на місцевих виборах, й тому доцільно припустити, що вони вже володіють певними лідерськими якостями, адже вони перемогли на виборах інших кандидатів, зокрема й тому, що змогли переконати й повести за собою своїх виборців. Водночас, нові умови функціонування місцевого самоврядування обумовлюють потребу подальшого розвитку їх лідерського потенціалу.

Децентралізаційна реформа сприяла появі в системі місцевого самоврядування нової посадової особи місцевого самоврядування – старости. Староста – це лідер, якому громада села виказала підтримку. Він – нова інституція, створена для того, щоб інтереси всіх жителів сіл в об'єднаних територіальних громадах були належним чином представлені. Щоб соціальні, побутові та інші потреби мешканців села були задоволені. Щоб проблеми місцевого значення вирішувалися швидко, відкрито, зрозуміло. Староста у своїй повсякденній діяльності стикається з різноманітними потребами мешканців свого населеного пункту, які довірили йому право представляти їх інтереси в органах місцевого самоврядування, тому розвиток професійних знань, умінь та навичок, формування здатності працювати в команді та приймати участь в прийнятті управлінських рішень є його обов'язком.

Водночас, частина посадових осіб місцевого самоврядування отримали свої посади шляхом проходження конкурсного відбору. У цьому випадку завданням органів місцевого самоврядування є залучення до управління селом, селищем, містом чи регіоном управлінців-професіоналів, орієнтованих на потреби відповідного адміністративно-територіального утворення, що в свою чергу залежить від розвитку й виявлення в них лідерських якостей, навичок адміністрування.

Розширення функцій і повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у результатів децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування обумовлюють посилення уваги до розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. Важливо залучити на службу в органи місцевого самоврядування посадових осіб, які повинні бути, не просто виконавцями, а й

управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності. Лише в нерозривній єдності всі ці компоненти формують основу ефективної управлінської діяльності посадової особи місцевого самоврядування. Лідерство стає центром групового процесу і являє собою функцію, пов'язану з позицією, виконанням ролі, з поведінкою і структуруванням очікувань [24, с. 523].

Лідерство як процес управління кадровим та іншим потенціалом місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до певних принципів. Система принципів, на яких базується лідерство, визначає зміст і спрямованість діяльності лідера [18, с. 388-389].

Перш за все лідер в місцевому самоврядуванні має керуватись принципами, на яких здійснюється місцеве самоврядування в Україні, визначеними у ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а саме: народовладдя; законність; гласність; колегіальність; поєднання місцевих і державних інтересів; виборність; правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державна підтримка та гарантії місцевого самоврядування; судовий захист прав місцевого самоврядування [36] та принципах служби в органах місцевого самоврядування, що визначені в ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [39] й наведені нами в одному із попередніх підрозділів.

Також лідер у місцевому самоврядуванні має керуватись й міжнародно визначеними принципами належного врядування, до яких належать: принцип справедливого проведення виборів, представництва та участі; принцип оперативності; принцип ефективності та результативності; принцип відкритості та прозорості; принцип верховенства права; принцип етичної поведінки; принцип компетентності і спроможності; принцип інноваційності та відкритості до змін; принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації; принцип належного управління фінансами; принцип забезпечення прав

людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості; принцип підзвітності [30; 65].

Принцип справедливого проведення виборів передбачає таке проведення виборів, аби забезпечити всім членам територіальної громади можливість приймати участь у вирішенні питань місцевого значення. Відповідно, лідер у місцевому самоврядуванні повинен всіма своїми діями сприяти реалізації права кожного жителя територіальної громади на участь у вирішенні питань місцевого значення.

Принцип оперативності полягає у тому, що управлінські рішення за результатами звернень жителів громади мають біти розглянуті в строки, визначені законодавством, а дії місцевої влади повинні відповідати легітимним очікуванням та потребам жителів територіальної громади. Лідер в місцевому самоврядуванні має не лише самостійно виправдовувати легітимні очікування жителів громади, а й спонукати до цього інших осіб [18, с. 390].

Принцип ефективності і результативності покликаний забезпечити реалізацію функцій і повноважень місцевого самоврядування при використанні наявних ресурсів територіальної громади найкращим із можливих способів. Лідер в місцевому самоврядуванні скеровує та направляє діяльність органів місцевого самоврядування та територіальної громади на досягнення цілей громади, при цьому діяльність лідера має характеризуватись ефективністю та результативністю.

Принцип відкритості та прозорості передбачає забезпечення доступу жителів громади до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. Така інформація має бути доступною для жителів територіальної громади, аби останні мали змогу ефективно стежити за діяльністю суб'єктів місцевого самоврядування та приймати в ній участь.

Принцип верховенства права у вузькому його розумінні можна представити через положення ч. 1 ст. 3 Конституції України, якою людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [13]. Лідер в місцевому

самоврядуванні при здійсненні своєї діяльності має бути проникнутий ідеєю захисту прав кожного жителя громади, розуміти, що кожен член громади є цінністю як сам по собі, так і як член колективу – територіальної громади. Принцип верховенства права має забезпечити справедливість, неупередженість та передбачуваність дій місцевої влади.

Принцип етичної поведінки покликаний забезпечити превалювання колективних цілей громади над особистими цілями лідера в місцевому самоврядуванні. Відповідно, вся професійна діяльність лідера має бути направлена на задоволення інтересів територіальної громади.

Принцип компетентності і спроможності визначає, що посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад мають достатньо професійних знань та навичок для того, аби належним чином виконувати свої обов'язки та постійно підвищували свою компетентність. Лідер має не тільки постійно навчатися та вдосконалювати свої вміння та навички, а й сприяти у навчанні іншими посадовим особам місцевого самоврядування.

Принцип інноваційності та відкритості до змін покликаний забезпечити отримання позитивних результатів для громади від прийняття нових рішень та застосування нової практики. У контексті цього принципу мова йде про пошук нових, нестандартних шляхів вирішення проблем територіальної громади, реалізацію пілотних проєктів тощо. Лідер у місцевому самоврядуванні має залучати інвестиції для розвитку громади, для чого потрібно створити у громаді сприятливі умови для реалізації змін та різноманітних перетворень. Проте, лідеру варто завжди оцінювати, а чи будуть такі перетворення та зміни корисними та чи вплинуть вони позитивно на розвиток територіальної громади. Лідер у місцевому самоврядуванні ніколи не обере шлях «перетворень заради перетворень», адже основною метою діяльності лідера у місцевому самоврядуванні є забезпечення потреб жителів громади [18, с. 390].

Принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації полягає в реалізації завдань місцевого самоврядування та використання наявних ресурсів із урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Вимога щодо сталого розвитку

передбачає прийняття рішень із урахуванням усіх можливих ризиків та витрат, а також планування діяльності місцевого самоврядування на короткострокову та довгострокову перспективу. При цьому, планування діяльності має здійснюватися лідером та його командою після громадських слухань з метою врахування думки членів громади.

Принцип належного управління фінансами тісно пов'язаний із іншими принципами належного врядування і полягає у забезпеченні раціонального та продуктивного використання коштів місцевого бюджету. Окрім того, лідер має здійснювати діяльність із залучення інвестицій до місцевого бюджету на реалізацію певних завдань місцевого самоврядування.

Принцип забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості в діяльності місцевого самоврядування покликаний гарантувати відсутність дискримінації, обмежень для членів територіальної громади, та полягає у забезпеченні прав, свобод та законних інтересів кожного члену громади. Реалізація лідером місцевого самоврядування вказаного принципу перегукується із іншими принципами належного врядування та положеннями Конституції України.

Принцип підзвітності обумовлює періодичне звітування посадових осіб місцевого самоврядування, до числа яких належить і лідер, про проведену роботу перед мешканцями громади. Вказаний принцип передбачає також наявність у членів територіальної громади дієвого механізму захисту від неефективних управлінських рішень або таких, що не відповідають інтересам жителів громади.

Ефективність служби в органах місцевого самоврядування залежить передусім від оволодіння всіма керівниками формами і методами управлінської культури, яка обов'язково передбачає наявність уміння не лише розуміти себе та підлеглих, але й бажання управлінця стати на їхню позицію та прийняти їх сторону. Професійні якості лідера являють собою набір знань фундаментальних, професійно орієнтованих і гуманітарних наук, умінь і навичок виконувати професійні обов'язки. До них слід віднести володіння на

достатньо високому рівні власне професійною діяльністю в галузі публічного управління та адміністрування; здатність проєктувати свій дальший професійний розвиток; володіння навиками та демонстрування вміння професіонального ділового спілкування; здатність нести професійну відповідальність за результати своєї праці.

Професійні якості сучасного лідера – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від необхідності звітування перед громадою. Високу ефективність управління в сучасних умовах може забезпечити тільки професіонал, який володіє певними професійними якостями, інтегрованими управлінськими навичками, такими як:

– адаптаційна мобільність: схильність до творчих форм діяльності, неперервність, поглиблення й оновлення знань, ініціативність, нетерпимість до відсталості, консервативних проявів, прагнення вчити інших, бажання якісних змін в органі місцевого самоврядування й у змісті власної діяльності, готовність до обґрунтованого ризику, прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень, діловитість;

– контактність: товариськість, емпатія, інтерес до людей, високий рівень розуміння у сфері міжособистісних відносин, здатність приваблювати людей, бачити себе збоку, слухати, розуміти і переконувати людей, уміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника;

– стресостійкість: інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самовладання і тверезість мислення в ухваленні колективних рішень, володіння навичками саморегуляції стану;

– домінантність: власність, честолюбство, прагнення до особистої незалежності, лідерство, готовність до безкомпромісної боротьби за свої права, самоповагу, високий рівень самооцінки. Успішне лідерство залежить від наявності необхідних професійних якостей у керівника.

Лідерство є одним із найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління [55, с. 127]. До того ж, його розвитку перешкоджає ряд невирішених проблем. Колектив київських науковців серед основних проблем, що перешкоджають розвитку лідерства в сфері місцевого самоврядування України, визначають [245, с. 521]:

– недосконалість законодавчої бази, що не враховує кращий вітчизняний та міжнародний досвід розвитку людського потенціалу у сфері місцевого самоврядування;

– недостатнє запровадження кращих практик управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

– несформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та шляхів їх вирішення в цій сфері;

– невідповідність ролі і статусу кадрових підрозділів органів місцевого самоврядування новим викликам сьогодення;

– недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування;

– недосконалість системи професійної підготовки лідерів в органах місцевого самоврядування.

Саме на вирішення цих проблем і має бути направлена діяльність органів державного управління та органів місцевого самоврядування з метою забезпечення подальшого розвитку інституту лідерства в публічному управлінні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

3.1. Світовий досвід розвитку лідерства в публічному управлінні: можливості адаптації в Україні

Лідерство як управлінська парадигма протягом останніх десятиліть невпинно набуває своєї значущості. Провідні країни світу спрямовують свої зусилля на розроблення та реалізацію національних моделей для розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. Порівняльний аналіз таких моделей свідчить як про певні подібності, так і про суттєві відмінності.

Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що все більше уваги та часу приділяється питанням розвитку лідерства в публічному управлінні, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах [46, с. 26].

Варто зазначити, що в провідних країнах світу питаннями розвитку лідерства в публічному управлінні опікуються ще на етапі пошуку майбутніх лідерів розробляючи відповідні стратегії та використовуючи для цього апробовані практикою підходи. Кожна країна розбудовує власну модель пошуку і розвитку лідерства в публічному управлінні, що відповідає національним традиціям, формі державного правління, моделі публічної служби й загальному рівню розвитку країни. Незважаючи на різноманітність стратегій і підходів, прийнятих у різних країнах, Т. Підлісна пропонує виділити загальні тенденції розвитку майбутніх лідерів на основі досвіду різних країн (табл. 3.1) [25, с. 162]. Адже потреба формування демократичного лідера у системі публічного управління, здатного успішно вирішувати нагальні

проблеми та забезпечувати розвиток держави в майбутньому є спільною для всіх демократичних країн.

Таблиця 3.1

Тенденції розвитку лідерів у публічному управлінні демократичних країн

Визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів	Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнятися від тих, які мають сьогоднішні лідери з урахуванням їх відповідальності, функцій і ролі. Важливим є визначення форми публічного сектору в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища.
Виявлення та відбір потенційних лідерів	Виявлення та відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у публічному секторі. Якщо держава приділяє більше уваги першому методу, то слід також розглянути питання набору кращих кандидатів для конкуренції з іншими секторами.
Заохочення наставництва та навчання	Для підготовки потенційних лідерів в одних країнах створюють спеціалізований інститут розвитку лідерства. Інші країни передбачають основний підхід до лідерства у чинних навчальних програмах і створюють нові навчальні курси для керівників.
Постійний розвиток лідерства	Оскільки розвиток майбутніх лідерів займає багато часу, дуже важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми з погляду необхідного для розвитку майбутніх лідерів публічного управління. Це включає час для розвитку лідерів і встановлення зв'язку між стимулюванням і виконавською дисципліною.

У багатьох країнах основою діяльності та ключовою, спільною рисою є використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти усі керівники на публічній службі. Компетенції – це опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а також дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості публічних службовців, які вони мають демонструвати в поведінці при виконанні службових обов'язків з метою досягнення оптимальних результатів. Компетенції публічних службовців, як правило, закріплюються в офіційних документах. Такі документи розроблені як у більшості розвинених країн світу (Канада, США, Австралія), так і в країна, що розвиваються (Малайзія). Одні країни вже мають тривалий досвід управління на основі компетенцій, інші лише починають застосовувати такий підхід або готуються для його впровадження [46, с. 27].

У Європейському Союзі такі документи розроблені як на наднаціональному рівні (компетенції лідерства для європейських лідерів), так і на рівні окремих країн-членів ЄС. Зокрема, такий підхід використовують у Бельгії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції та ін. [46, с. 26]. Серед визначених ключових компетенцій європейських лідерів є такі: відкритість до нових ідей, добродішність, інноваційність, соціальні навички (включаючи комунікаційні навички), ведення переговорів та розвиток мереж, орієнтація на результат, організаційні навички, володіння знаннями, що включають знання на рівні ЄС та знання на рівні країн-членів.

Незважаючи на різні країни, різні типи та назви документів, ключові підходи в них є подібними. По-різному визначаються й назви компетенцій, що визначаються найважливішими публічних службовців різних країн, водночас змістовне наповнення їх характеристик демонструє суттєву схожість.

Перелік лідерських компетенцій публічних службовців розглянемо на прикладі Австралії, що визначені в «Основах стратегії щодо розвитку лідерських здібностей». Такими компетенціями є: досягнення результату (професійний досвід, розбудова організаційної спроможності, забезпечення виконання очікуваних результатів, управління змінами), вдосконалення продуктивних робочих стосунків (побудова внутрішніх та зовнішніх стосунків, сприяння співпраці та партнерству; оцінювання персональних якостей, управління, розвиток людського потенціалу), формування стратегічного бачення; добродішність та особиста звитяга, комунікація з елементами впливу, розробка та дотримання законодавства [46, с. 26].

Варто зазначити, що в одних країнах усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства (Канада, США, Австралія, країни ЄС), інколи їх просто називають компетенціями керівників, профілями чи моделями компетенцій тощо. В інших країнах серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і

пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо.

Визначені компетенції слугують орієнтиром для визначення пріоритетів та розроблення програм навчання і розвитку. Визнаючи важливість розвитку лідерства публічних службовців, деякі країни створюють спеціальні інституції для розвитку лідерства (наприклад, у Швеції – Національна Рада з питань якості та розвитку (National Council for Quality and Development)). Інші країни обирають відмінний від попереднього підхід розвитку лідерства, а саме посилюють питаннями лідерства вже існуючі програми професійного розвитку публічних службовців та запроваджують нові тренінги для вищого управлінського корпусу (наприклад, Школа державної служби Канади).

Програми з розвитку лідерів для державної служби Нідерландів реалізуються, зокрема, в Інституті державного управління Нідерландів, який спеціалізується на навчанні лідерів для державного сектору [61, с. 9].

У мережевих міжнародних школах також розробляються програми розвитку лідерства публічних службовців. Так, європейські країни користуються програмами, наприклад, Європейського інституту державного управління (EIPA) та приватних організацій. Навчання за програмами в Центрі креативного лідерства дає лідерам розуміння того, як їхня особистість, їхній стиль, впливає на поведінку та результативність інших, розуміння особливостей власної реакції на зміни та більш ефективне ведення проєктів та змін; краще розуміння того, як ефективніше надавати і отримувати зворотній зв'язок, розвивати та підтримувати стосунки та продуктивну співпрацю; як побачити та розвивати у повній мірі потенціал інших та краще управляти собою.

Основу публічної служби Великої Британії складає модель саморозвивальної організації, яка базується на лідерстві як необхідному елементі та факторі підвищення ефективності організаційного й індивідуального функціонування та розширення можливостей кожного. Модель Великої Британії з розвитку лідерського потенціалу на публічній службі

характеризується централізованим характером, спирається на профіль компетенцій, необхідних кожному управлінцеві [61, с. 9].

Провідною установою для підвищення кваліфікації державних службовців і працівників уряду Німеччини є Федеральна академія державного управління, навчальні програми якої включають наступні тематичні блоки: спілкування та співпраця, саморозвиток, менеджмент – лідерство, зв'язки з громадськістю, розвиток персоналу [61, с. 10].

Лідерство в системі державного управління Канади на вищому рівні представлено політичними лідерами та лідерами-управлінцями (державними службовцями). Визначальними ж принципами публічного управління, орієнтованого на лідерство, є прозорість і відкритість, кабінетна солідарність (уряду), репрезентативність, спрямованість на досконалість [54, с. 33]. Загалом лідерство охоплює кілька рівнів управління, зокрема це посади на відповідних рівнях: заступник міністра, заступник заступника міністра, генеральний директор, директор, менеджер, супервайзер. У Канаді, як і в ЄС, США, Австралії, усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства [46, с. 27-28].

У Канаді майже двадцять років тому в 2005 р. був оприлюднений доповнений та спрощений профіль компетенцій державної служби, у якому знайшли своє відображення навички лідерства, здібності та характеристики, які потрібні на державній службі для того, аби відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль визначає цінності та етику як основу лідерства та пов'язаний з управлінською підзвітністю. Профіль містить: модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для всіх управлінських рівнів); опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного із шести управлінських рівнів (рівнів лідерства); опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для всіх управлінських рівнів [54, с. 31].

Спільними для всіх управлінських рівнів є такі базові засади лідерства, що прописані у Профілі компетенцій лідерства: «Лідери на державній службі

служать канадцям, гарантуючи доброчесність у особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині. Лідери створюють такі умови праці, де панує повага, діє принцип репрезентативності, а рішення і дії є прозорими та справедливими. Лідери, їх працівники та їх організації є підзвітними за свої дії» [46, с. 38].

Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання під час оцінювання кандидатів, які призначаються на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, зокрема програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами. Лідери на публічній службі досягають результатів завдяки стратегічному мисленню, залученню та прагненню досконалого управління [54, с. 31].

У Канаді на основі індивідуального та організаційного лідерства започатковано процес «реновації» (оновлення) державної служби в якості безперервного процесу вдосконалення якості державних послуг через підвищення рівня професійної досконалості самих державних службовців [61, с. 10].

Система врядування в США орієнтована на інноваційне та безперервне навчання публічних службовців для розвитку їх лідерського потенціалу. Зокрема, діяльність Федерального інституту управління при Департаменті управління персоналом уряду США зосереджена на розвитку лідерських компетенцій. До офіційно рекомендованих для публічних службовців, зокрема, належать наступні вміння та навички: відповідальність – звітність, креативність – інновативність, орієнтованість на клієнта, рішучість – готовність приймати рішення, емоційний інтелект, підприємливість, гнучкість, переконливість, цілісність – щирість, здоровий глузд, стратегічне мислення – візія, віра – довіра тощо. У Федеральному інституті управління при Департаменті управління персоналом уряду США процедура сертифікації програм із розвитку

лідерського потенціалу включає чотирирівневу структуру: керівник проекту (лідер команди); інспектор; менеджер; лідер [66].

Отже, моделі публічної служби у кожній з вище розглянутих країн орієнтовані на розвиток лідерського потенціалу всіх без виключення учасників державно-управлінських відносин.

Варто зазначити, що відмінними є не тільки моделі розвитку лідерського потенціалу публічних службовців, а й стилі лідерства. Так, на думку Г. Мисак та Н. Мельник стилі лідерства в публічному управлінні різних країн мають такі національні особливості [20, с. 48]:

– британські лідери дипломатичні, готові допомогти, при необхідності готові йти на компроміс, прагнуть бути справедливими, хоча вони можуть бути безжальними. Водночас, їхня відданість традиції може призвести до нерозуміння поглядів інших людей;

– американські лідери наполегливі, агресивні, цілеспрямовані, впевнені, енергійні, оптимістичні та готові до змін. Вітаючи спільну роботу та корпоративний дух, вони також цінують індивідуальну свободу. Їхній головний інтерес – власне кар'єрне зростання;

– самодержавними та автократичними є французькі лідери, які глибоко розуміючи проблеми органу влади не часто цікавляться думкою управлінців нижчого рівня;

– шведський стиль лідерства децентралізований та демократичний, адже краще поінформовані співробітники є більш мотивованими та ефективно працюють. Недоліком є те, що рішення не завжди приймаються одразу і відкладаються;

– німецькі лідери прагнуть створити досконалу систему. Існує чітка вертикаль влади у кожному відділі, інформації та інструкції передаються зверху вниз. Тим не менш, значне значення надається консенсусу;

– лідерство в Нідерландах засноване на заслугах, компетентності та досягненнях. Лідери енергійні і рішучі, але консенсус є обов'язковим, оскільки у процесі прийняття рішень беруть участь багато співробітників.

Підсумовуючи варто зазначити, що досвід розвитку лідерства в публічному управлінні практично кожної із розглянутих країн може бути корисним для України. Важливо ретельно й критично проаналізувати його й обрати для впровадження у практичну діяльність органів публічної влади України, врахувавши сучасний стан, можливості та потреби вітчизняної публічної служби.

3.2. Механізми подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України

Проведений у попередніх розділах аналіз теоретичних основ та сучасного стану лідерства в публічному управлінні України засвідчив, що розвиток лідерства, що є однією із передумов модернізації та удосконалення публічної служби, спроможний забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат.

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Т. Василевською, «процеси демократизації суспільства та орієнтації на європейські цінності спонукають до подолання кризових явищ у сфері публічної служби, зокрема таких як непрофесіоналізм, безвідповідальність, зловживання владою, корупція, непотизм тощо. Відповідно, успіх реформ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування і перетворення їх на дієвий соціальний інститут залежить головним чином від професіоналізму, відповідальності, порядності, інноваційності керівників-лідерів, які мають високий рівень культури, володіють стратегічним мисленням, спроможні продукувати і генерувати ідеї, здатні до креативного управління та результативного розв'язання проблем» [43, с. 98]. Сучасна система державного управління та місцевого самоврядування в Україні потребує нових службовців, які мають відігравати ключову роль в імплементації реформ. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними агентами демократичних перетворень, ефективними менеджерами, лідерами команд.

Формування лідерів нової формації повинно базуватися на вдосконаленні вітчизняної системи публічного управління, створенні необхідного інституційного середовища, в першу чергу законодавчої та нормативно-правової бази; антикорупційній політиці; посиленні інституційної спроможності служб управління людськими ресурсами органів публічної служби; формування системи безперервного професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; забезпечення належних умов праці публічних службовців та відповідного матеріального і соціального їх забезпечення; впровадження інноваційних форм, методів і технологій управління людськими ресурсами на державній службі та ін.

Проведений у попередньому розділі аналіз чинної нормативно-правової бази у сфері лідерства, засвідчив її недосконалість, зокрема характерним є фрагментарність вибору об'єкта (лідерство) та недостатньою узгодженістю правових норм, що застосовуються. Необхідним є й впорядкування понятійного апарату щодо лідерства та термінології в нормативних документах стосовно розвитку цього феномену в органах публічної служби. Нині терміни «лідер» та «лідерство» у документах використовуються як узагальнені поняття, частим є декларування загальних положень без подальших шляхів їх реалізації та критеріїв оцінювання. Також у нормативно-правових актах доречно чітко визначити:

– завдання/обов'язки для керівників та працівників служб управління людськими ресурсами стосовно вивчення наявності у публічних службовців лідерського потенціалу та пошуку шляхів щодо його підвищення;

– мотивацію персоналу до розвитку лідерства, вплив лідерського потенціалу на кар'єрне зростання та ін.

Як цілком слушно зазначає О. Романюк, лідерство в органах публічної влади повинно мати нормативно-правовий супровід з чіткою регламентацією процесів його формування й розвитку [47, с. 49].

Лідери формують стратегії та визначають способи їх реалізації. Тому лідерство, спрямоване на досягнення мети, повинно бути направлене на

розв'язання певної проблеми, повинно розробляти стратегії та визначати інструменти, механізми, терміни її реалізації та відповідальних на кожному етапі, створювати форми ділової етики, встановлювати рівні продуктивності, розподіляти завдання та ін. Варто зазначити, що проблеми сьогодення вимагають від публічних службовців впроваджувати інновації, контролювати та, по-можливості, мінімізувати ризики та відповідати за прийняті рішення.

Сучасна парадигма нової управлінської теорії та практики у сфері публічної служби має ґрунтуватися на пріоритетному врахуванні в її змісті лідерських якостей керівників усіх категорій та рівнів управління, які повинні забезпечувати ефективне досягнення організаційних цілей органів державної влади та місцевого самоврядування, співробітництво між організацією і службовцем та успішність у досягненні особистих цілей кожного державного службовця. Враховуючи, що в Україні триває процес побудови правової держави, роль лідерства є провідною та буде зростати в найближчі роки. Від службовців-лідерів залежить розбудова та розвиток ефективної державної служби, що відповідала б сучасним світовим стандартам, яка наблизить громадян до статусу правової держави [43, с. 98-99].

Розв'язання окреслених у попередньому розділі проблем потребує об'єднання зусиль владних структур, громадських та наукових закладів, міжнародних партнерів. З метою забезпечення лідерства в публічному управлінні потрібно: посилити увагу керівників найвищого рівня до потреби розвитку лідерства в органах державного управління та органах місцевого самоврядування для успішного впровадження розпочатих в нашій країні реформ; забезпечити розвиток комунікаційної платформи з метою обговорення шляхів та інструментів удосконалення механізмів розвитку лідерства; сприяти пошуку, залученню та утриманню на публічній службі талановитої молоді, з цією метою необхідним є забезпечення конкурентоспроможності держави як роботодавця; посилити увагу до проблем формування та реалізації кадрової політики, розвитку лідерського потенціалу як ключового чинника здійснення трансформаційних процесів в Україні; розробити для системи професійного

навчання публічних службовців програми розвитку лідерства в умовах воєнного стану та ін.

Важливо щоб органи державного управління та місцевого самоврядування не лише визнавали потребу в лідерському потенціалі, але й свою відповідальність за стратегію створення необхідних умов його розвитку. Проведений у попередньому розділі аналіз чинного законодавства дає підстави стверджувати, що незважаючи на його певну недосконалість, в нашій країні в цілому законодавчо визначені спеціальні механізми добору, навчання, оцінювання, заохочення талановитих компетентних керівних кадрів, які мають лідерські фахові здібності. Водночас, на нашу думку, терміновою необхідністю є розробка Стратегії державної кадрової політики України, в якій мають бути чітко визначені базові засади розвитку лідерства в публічному управлінні, з орієнтацією на довгострокову перспективу. Загалом, майбутнє та розвиток публічного управління має спиратися на сучасну інтелектуальну базу та стратегічне бачення змін для підтримки процесів реформування та використання конкурентних умов для розвитку лідерства із застосуванням фахових інновацій.

Нове бачення лідерів є вкрай потрібним для діалогу всіх учасників процесу з метою визначення нових завдань публічної служби, модернізації системи публічного адміністрування в цілому через нові технології управління [24, с. 523].

Сьогодні, питання формування та розвитку лідерських якостей, навичок у керівників всіх, без винятку, рівнів набуває надзвичайної ваги. Тому важливо здійснювати підготовку публічних службовців в закладах вищої освіти, що надають освітні послуги за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» саме за державним замовленням. На нашу думку, важливо державне замовлення на підготовку майбутніх публічних управлінців здійснювати із врахуванням кадрових потреб органів державного управління та місцевого самоврядування.

Розвиток лідерських якостей публічних службовців варто здійснювати й за допомогою отриманих грантів, фінансової підтримки міжнародних агенцій: неурядових, неприбуткових громадських організацій, що працюють за сприяння та підтримки міжнародних агенцій, зокрема, Центру муніципального менеджменту (Хабітат), Української Школи Лідерів, проведення тренінгів та семінарів, проєктів та інших комунікативних заходів.

Реформування публічної служби та необхідність розвитку лідерства детермінують оновлення інструментарію здійснення професійної діяльності в публічному управлінні з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації. Особливістю нової моделі ефективного управління є такі ключові фактори успіху сучасного управління [55, с. 126]:

- провідна роль керівника-лідера, наявність лідерів-менеджерів на всіх управлінських рівнях організації, які забезпечують інтеграцію зусиль для досягнення місії та бачення організації, формують і підтримують цінності й моделі організаційної поведінки, потрібні для забезпечення довгострокового розвитку організації в мінливому середовищі (елемент моделі «лідерство»);

- наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням потреб і вимог різноманітних стейкхолдерів, розвинутого стратегічного мислення керівників і ключових менеджерів («стратегія і політики»);

- якісне управління персоналом на індивідуальному, командному (груповому), організаційному рівнях, яке мотивує до досягнення спільних цілей і забезпечує задоволеність працею;

- розвинута організаційна культура, що базується на корпоративних цінностях («персонал»);

- партнерський стиль взаємовідносин (внутрішніх і зовнішніх) на основі розвиненої організаційної культури, командна робота, раціональна структура й матрична взаємодія, належне управління ресурсами для реалізації політик і стратегій, підтримки виробничих і управлінських процесів («партнерство і ресурси»);

- високий рівень організації виробничих та управлінських процесів.

Розвитку лідерства в публічному управлінні сприятиме ретельний аналіз та впровадження позитивного досвіду в цій сфері розвинутих країн світу. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) свідчить, що успішна відповідь будь-якого уряду на складні виклики залежить від ефективного управління та лідерства. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності та під час криз, з якими зараз стикаються всі держави. Результатом дослідження стало виділення 4 характеристик лідерів на державній службі [62]:

– ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів на державній службі є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є: неупереджене вироблення рішень на основі доказів vs політична ідеологія; бюрократія vs демократія; сталість vs інноваційність; підзвітність vs готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації;

– відкрита інклюзія. Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами – політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективним в управлінні конфліктами;

– організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами на державній службі, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток

організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння і делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння – які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дозволяє створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де у них достатньо автономії для їх втілення;

– мережева співпраця. Розробка та втілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Розробка політик та їх впровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів органів державного управління полягає у вмінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, та взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: 1) «вниз» по організаційній структурі; 2) «вгору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; 3) «назовні» – вертикально за межами їх організацій.

Варто зазначити, що характеристики лідерів органів державного управління, які були виявлені в рамках дослідження ОЕСР, вже значною мірою відображені в Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 рр. Так, передбачений професійний розвиток і здобуття лідерських навичок на навчальних програмах, формування сучасної системи управління персоналом із належними інструментами добору, мотивації та розвитку державних службовців, які мають вміння і знання, необхідні для ефективної роботи державних органів. Водночас, покращенню державного управління в Україні мають сприяти:

– формування мережевих відносин між розробниками політик, ключовими стейкхолдерами та громадськістю – подолання організаційних бар'єрів та налагодження співпраці з недержавними партнерами;

– заохочення різноманітності на державній службі, зокрема завдяки формуванню бренду державної служби як конкурентного роботодавця і залученню нових талантів;

– сприяння розвитку організаційної культури, що орієнтована на інновації та відкритість комунікацій.

Подальшому розвитку лідерства в публічному управлінні також має сприяти дослідження та впровадження в практичну площину нових моделей лідерства.

3.3. Сучасні моделі лідерства в публічному управлінні України

Як було доведено у попередніх підрозділах, для проведення системних реформ у різних сферах вітчизняної державної політики потрібна не тільки дієва та ефективна система публічного управління та професійні публічні службовці, а й лідери-інноватори, спроможні гнучко, відповідально й ефективно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, формувати політику, скориговану відповідно до змін, та впроваджувати її в життя, використовуючи для цього інноваційні форми та методи й впроваджувати сучасні концепції та моделі лідерства.

На окрему увагу заслуговують два важливих нових концепти лідерства: «Т-модель» та «Лідер-каталізатор». Т-модель [14, с. 169] – це фахівець, який володіє глибокими знаннями, вміннями та досвідом в певній предметній галузі та широким набором додаткових компетентностей. Це експерт, який володіє функціональною або технічною експертизою; роками відмінно виконує одну і ту ж роботу, його складно замінити, на нього можна покластися, йому можна довіряти; він отримує визнання в організації; вміє працювати автономно. Водночас, він гнучкий в навчанні: легко освоює нові функції; добре робить роботу, з якою вперше стикається; вирішує складні (нові) проблеми; йому притаманне стратегічне мислення, він володіє широким баченням; добре працює в умовах невизначеності і складності; приймає зміни; має різноманітні інтереси; швидкий та нетерплячий, не поважає status quo.

Інша модель лідерства, яка, на нашу думку, потребує окремої уваги – модель «лідер-каталізатор» (catalyst). Нова рольова модель публічного службовця – це лідер, який в складних умовах може підтримати і діяльність, і команду. Так звана жіноча модель управління, яка включає розуміння, турботу, підтримку та

допомогу в розвитку. За такої ситуації лідером стає не головний експерт, а «мамочка», яка може забезпечити безпечне середовище для роботи експертів. Міжособистісні стосунки та емоції – це, на думку Дж. Туммера та К. Колдвела, не головна справа лідерів-каталізаторів, але все рівно вони є першими, хто намагається допомогти розв’язати проблемну ситуацію, сприяють розв’язанню конфліктів в команді [14, с. 170]. Також зазначені автори звертають увагу на такі ролі лідера в цій концепції як наставництво та коучинг. Якщо менеджер освоїв основні компетентності, то також повинен допомагати іншим їх розвивати. Так зване масштабування компетентності.

Нам імпонує модель розвитку лідерства публічного службовця розроблена Н. Василенко та О. Матохнюком (рис. 3.1) [1, с. 63].

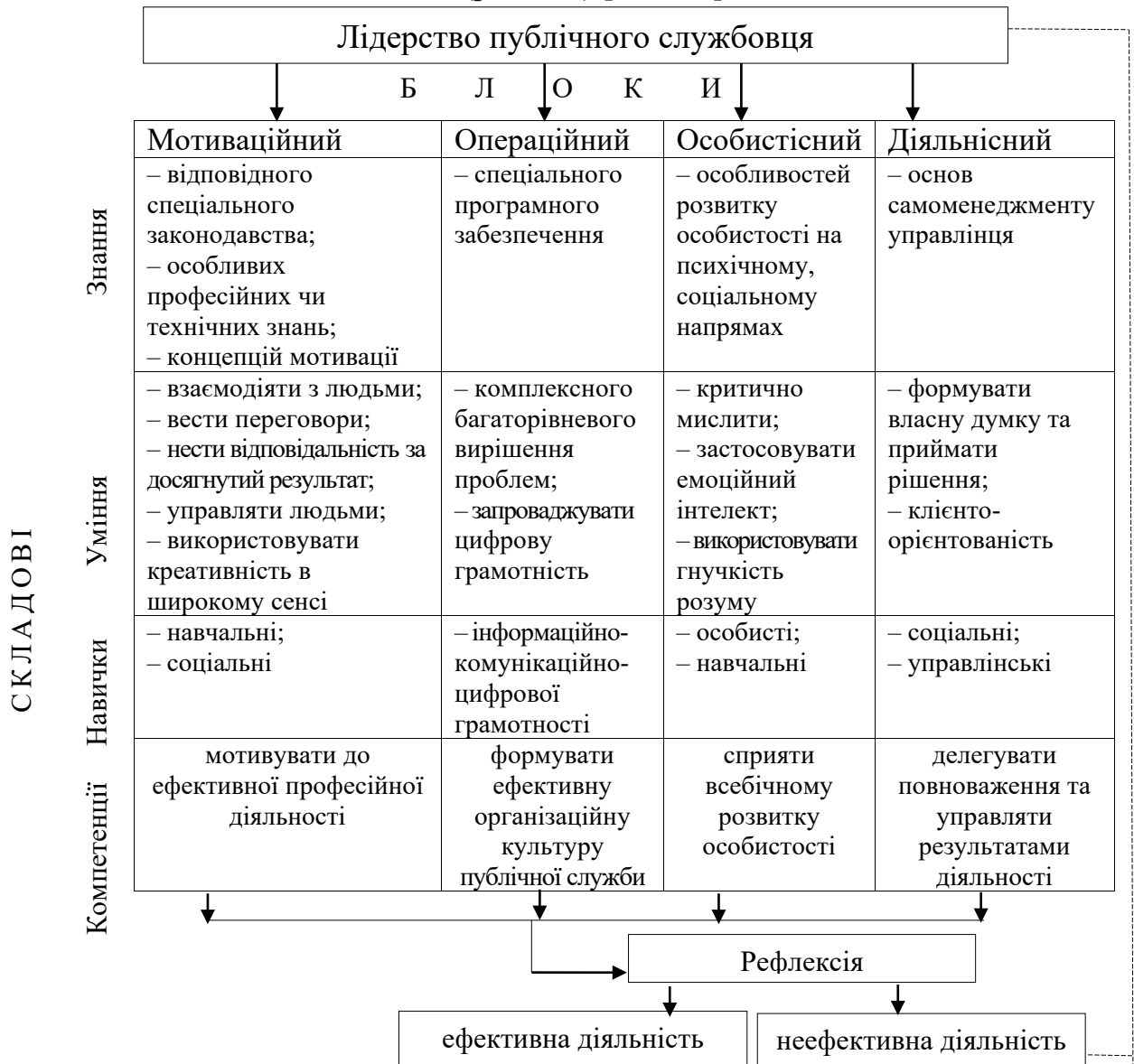


Рис. 3.1. Модель розвитку лідерства публічного службовця

Лідерство публічного службовця, на їх думку, складається з мотиваційного (визначає спрямованість публічного управлінця на професійну діяльність та направляє його на ефективну професійну діяльність), операційного (визначає володіння особистістю способами та засобами професійної діяльності задля створення та утримування позитивної атмосфери й робочого клімату в державних установах та органах місцевого самоврядування, формування ефективної організаційної культури на публічній службі), особистісного (знання особливостей розвитку особистості на психічному, соціальному напрямках; уміння критично мислити, застосовувати емоційний інтелект, використовувати гнучкість розуму та фокусуватися на розвитку й удосконаленні внутрішніх якостей, які впливають на самопізнання, самовдосконалення та спроможність до самореалізації) та діяльнісного (знання основ самоменеджменту управлінця, уміння формувати власну думку та приймати рішення, бути клієнтоорієнтованим, володіти компетенцією делегувати повноваження та управляти результатами діяльності) компонентів.

Публічний службовець, що вміє рефлексувати, може краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, виявляти можливості для вдосконалення та навчання на власних помилках. Рефлексія також сприяє розвитку самосвідомості, що дозволяє публічному службовцеві, як лідеру, краще розуміти свою мету, цінності та мотивацію. На основі рефлексії він може розробляти стратегії та плани дій, які допомагають досягати своїх цілей та сприяти ефективній діяльності.

Лідерство в публічному управлінні в умовах сьогодення має відповідати сучасним викликам, які пов'язані з різними зовнішніми факторами, новими трендами та напрямками. Серед таких викликів перш за все варто виділити надскладні умови повномасштабної війни в нашій країні та пов'язані з цим виклики безпекового характеру; масову міграцію населення й пов'язаний з цим «кадровий голод» в системі публічного управління; нестабільність та невизначеність середовища функціонування публічної служби. Водночас, незважаючи на складні умови в нашій країні продовжуються системні реформи. В цих умовах лідери публічного сектору мають співпрацювати, іноді ігноруючи традиційні межі, що називають зміною підходу із «прямого» організаційного

керівництва на «мережеве» лідерство. Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами – лідерами інших галузей і впливати на людей, які знаходяться за межами їх ієрархії. Для цього потрібні нові навички, відмінні від застарілого лінійного підходу. Як зазначає Т. Підлісна, мережевий підхід є найбільш ефективним, коли відповідальність між публічним і приватним секторами переплітаються [25, с. 161]. Це можна назвати спільним лідерством у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін.

Прийнято вважати, що керівництво – це соціальний феномен, регламентований формальними (службовими) відносинами людей, із метою вирішення організаційних задач. На противагу йому лідерство розглядається як психологічний феномен, який покликаний регулювати неформальні відносини між людьми. Іншими словами, в основі керівництва лежать повноваження, дані владою, а в основі лідерства – міжособистісні контакти, але керівник може бути одночасно лідером, котрий об'єднує у собі феномени формального та неформального та може ефективно управляти своїми підлеглими. Особливо важливим таке поєднання в особі лідера-керівника є в умовах воєнного стану, впровадження якого суттєво розширило повноваження та відповідальність публічних службовців.

Наступна модель сучасного лідерства – трансформаційне лідерство. Трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на публічних службовців, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб в інноваційності, досягненні, творчості, самоактуалізації. Це сучасна модель лідерства, яка увібрала в себе елементи гуманістичної теорії та ситуаційного підходу до проблеми. Вона ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні команди публічних службовців навколо комплексу переконань та цінностей для досягнення чітких і вимірюваних цілей; одночасному розвитку особистості кожного члена команди й колективу в цілому. Трансформаційне лідерство «змінює саму природу останнього, перетворюючи його на постійний процес навчання лідера тому, як

лідирувати краще і ефективніше, причому трансформаційні процеси торкаються усіх складових феномену лідерства. В першу чергу розвивається сам лідер, який є найактивнішим агентом позитивних змін, покращується розуміння лідером своїх працівників, умов оточуючого середовища, здатність обирати вірний варіант реагування на зміни, які відбуваються в організації. Впливу зазнають також організація в цілому, колектив, середовище, міжособистісні відносини, кожен працівник окремо» [60, с. 253].

Бурхливий розвиток цифровізації та діджиталізації публічного управління обумовлює необхідність розвитку цифрового лідерства. Дослідження щодо цифрового лідерства, засновані на даних Массачусетського технологічного інституту, показують, що здатності лідерів повинні змінитися у трьох областях: як керівники повинні думати, як керівники повинні діяти, і як керівники повинні реагувати [28, с. 72]. Лідерство має вирішальне значення для переходу від організації, «що створює» цифрові речі до тієї, яка «стає» цифровою. Для організації та її лідерів це включає в себе три різних типи трансформацій (рис. 3.2) [28, с. 72]: когнітивна трансформація: лідерам потрібно думати по-іншому; поведінкова трансформація: лідери повинні діяти по-іншому; емоційна трансформація: лідери повинні реагувати по-іншому.

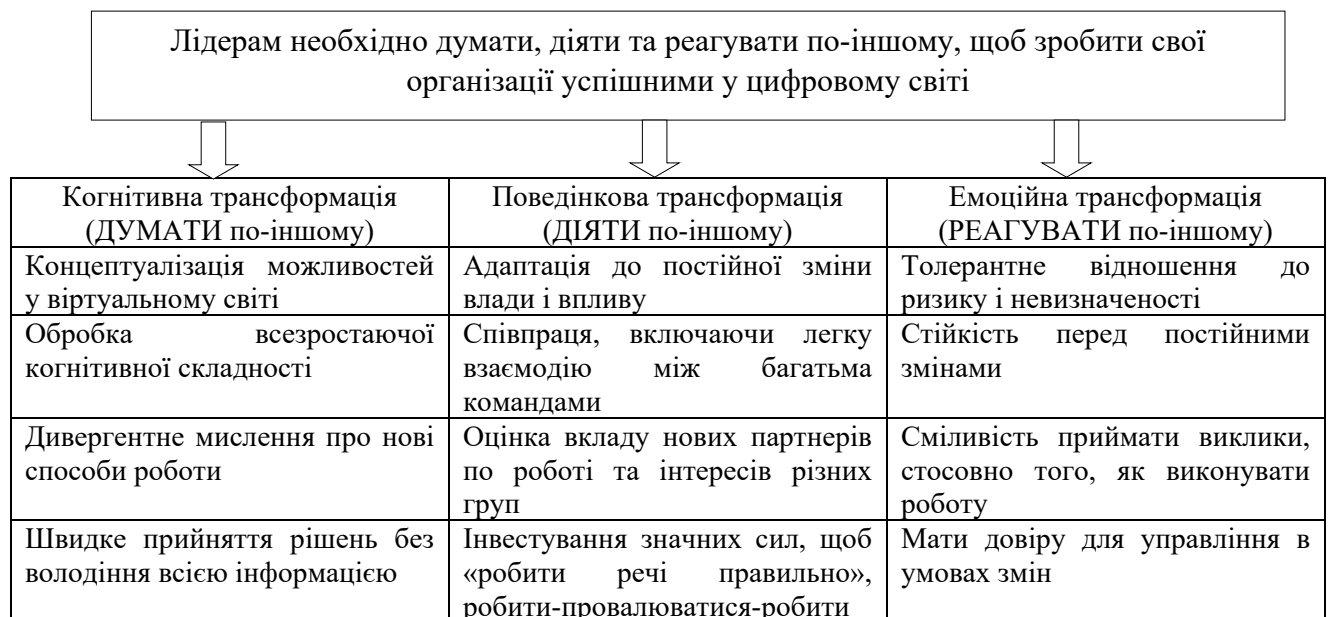


Рис. 3.2. Лідерські здібності, що необхідні публічним службовцям для успіху в цифровому світі

Отже, цифровий світ обумовлює необхідність змін лідерських здібностей. У цих умовах вітчизняні органи державного управління та органи місцевого самоврядування повинні оперативно й гнучко відреагувати на зміни середовища свого функціонування й здійснити такі заходи:

- розробити й запровадити власну модель лідерства. У випадку, якщо така модель уже впроваджена в організації – внести відповідні зміни: нова модель повинна включати концепції інновацій, зростання, рівноправності, командної роботи і співпраці;

- визначити ймовірних цифрових лідерів в організації та визначити сфери їх відповідальності;

- визначити посадову особу або групу осіб, відповідальних за розвиток лідерів в організації;

- сприяти просуванню талановитої молоді до лідерства набагато швидше: надавати їм можливість вчитися на роботі і керувати командами і проектами;

- заохочувати прийняття ризику і експериментування за допомогою стратегії лідерства: програми лідерства повинні бути міждисциплінарними і фокусуватися на нових продуктах і інноваційних послугах, заохочуючи прийняття ризику і експериментування, оскільки посадові особи будуть розвивати нові навички;

- виходити за рамки традиційного навчання лідерству: необхідно зосередитися на стратегії лідерства з акцентом на культуру, розширення прав і можливостей, прийняття ризику, обмін знаннями, вплив, управління матрицями і роботу з талантами в якості провідника та ін. [28, с. 73].

Водночас, в сучасних умовах ведення повномасштабної війни в нашій країні та постійних кібератак противника, розвиваючи лідерські здібності, що необхідні публічним службовцям для успіху в цифровому світі, важливо забезпечити інформаційну та кібербезпеку як органів публічної влади в цілому так і публічних службовців зокрема. З цією метою доцільним є розробка відповідних програм професійного розвитку державних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування спрямованих саме на підвищення цифрової грамотності та компетентності публічних службовців.

Наступною, перспективною моделлю, на нашу думку, є модель «етичного лідерства». Поки що лідерська етика залишається слаборозвиненою сферою. Але останнім часом дослідження з лідерства знову звертають увагу на феномен лідерської етики в її різних аспектах. Багато нових підходів у керівництві зводяться до етичних або моральних тематик. Серед них і модель етичного лідерства. Етичні лідери не бояться робити те, що вони дійсно вважають правильним – навіть якщо це непопулярне, збиткове або незручне. Основні принципи етичного лідерства: справедливість, повага до інших, чесність, гуманність, фокус на командотворенні, прийняття рішень на основі цінностей, заохочення ініціативи, лідерство на прикладі, значення цінностей, відсутність толерантності до етичних порушень та ін. [43, с. 104].

Підсумовуючи варто зазначити, що імплементація нових засад та моделей лідерства в систему публічного управління має здійснюватися шляхом комплексної розбудови системи розвитку лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, з урахуванням сучасного стану публічної служби та необхідності повоєнної відбудови нашої країни, важливу роль у якій відіграватимуть саме публічні службовці-лідери.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексно досліджено сучасний стан, проблеми та визначено перспективні напрями подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України. Отримані в процесі дослідження результати дають підстави для формулювання наступних узагальнюючих висновків і пропозицій.

1. Визначено, що лідерство в публічному управлінні є багатокомпонентним, багатогранним та багатofакторним соціальним явищем, яке включає соціально-психологічні і політико-управлінські складові.

Встановлено, що існує понад 350 визначень поняття «лідерство», й тому серед науковців немає єдності щодо визначення поняття «лідерство в публічному управлінні». При визначенні даного поняття науковці використовують різні підходи, трактуючи його як: різновид влади, специфікою якої є направленість згори донизу, а також те, що її носії виступають не більшістю, а є однією особою або групою осіб; управлінський статус, соціальна позиція, яка пов'язана з прийняттям рішень; керівна посада; мистецтво; метод роботи; невід'ємний компонент роботи; важливий компонент ефективного керівництва; статус у суспільстві та ін.

Найбільш розповсюдженим є таке визначення даного поняття: лідерство в публічному управлінні – системна соціальна творчість, спрямована на впровадження новітніх підходів до публічного управління, що реалізується за рахунок власного інтелектуального потенціалу та нематеріальних ресурсів (знань, навичок, досвіду), які складають інтегральну характеристику особистості лідера.

Визначальними складовими лідерства на публічній службі є: партнерство і повага, вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик, новаторство та далекоглядність, пристрасність і переконаність.

Обґрунтовано, що лідерський потенціал керівника-професіонала на публічній службі складають: компетентність: досвід, знання, навички, уміння

працювати з людьми; особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність; здібності: інтелект, пам'ять, творчі здібності; установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають ставлення до роботи і пріоритети керівника-лідера в роботі з підлеглими, у процесі сприймання та передавання інформації, прийняття рішень.

2. Аналіз наукової літератури засвідчив існування значної кількості наукових концепцій та теорії лідерства, зокрема: теорія характерних рис; цільова теорія; теорія атрибутивних моделей; теорія життєвого циклу; ситуаційна теорія; теорія обміну та трансформаційного лідерства; теорія лідерства-служіння; теорія емоційного лідерства; теорія розподіленого лідерства; теорія внутрішнього стимулювання лідерства; теорія етичного лідерства; концепція «первинного» лідерства; концепція об'єднуючого лідерства та ін.

Встановлено, що незважаючи на відмінність підходів, що використовуються авторами даних теорій, всі науковці єдині щодо важливості розвитку лідерства в публічному управлінні, адже саме завдяки лідерам можливим є максимально ефективно досягнення визначених державноуправлінських цілей та забезпечення розвитку суспільства та держави.

3. Аналіз нормативно-правових основ дає підстави стверджувати, в Україні в цілому сформовано законодавство щодо розвитку феномену лідерства в публічному управлінні. Розроблені та набули чинності акти різної юрисдикції – закони, постанови, укази, розпорядження, накази Національного агентства України з питань державної служби та ін. Водночас, не чітко визначення самого поняття «лідерство» в правових документах, деяка фрагментарність законодавства, активний етап реформування публічного управління та необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС обумовлюють потребу подальшого удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні.

4. Визначено, що найсуттєвішими проблемами розвитку лідерства в державному управлінні та місцевому самоврядування України є: недосконалість законодавчої бази, яка не враховує кращий вітчизняний та міжнародний досвід у сфері розвитку людського потенціалу у сфері публічного управління; недостатнє запровадження кращих практик розвитку лідерства в систему управління людськими ресурсами публічної служби; недостатня сформованість комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем та шляхів їх вирішення у цій сфері; невідповідність ролі і статусу служб управління персоналом органів державної влади та органів місцевого самоврядування новим потребам та викликам сьогодення; недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей публічних службовців; недосконалість та недостатній рівень ефективності системи професійної підготовки керівників з лідерськими компетентностями на публічній службі та ін.

5. Узагальнення позитивного світового досвіду розвитку лідерства в публічному управлінні засвідчило, що незважаючи на суттєві національні відмінності спільними тенденціями в багатьох країнах є те, що все більше уваги та часу приділяється питанням розвитку лідерства в публічному управлінні, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню лідерів до результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму оптимального забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти в національних інтересах. У багатьох країнах основою діяльності та ключовою, спільною рисою є використання управління на основі компетенцій, першим кроком якого є визначення загальних компетенцій, якими повинні володіти всі керівники на публічній службі. Для України прикладом для наслідування є: створення спеціальних інституції для розвитку лідерства (Канада, США, Нідерланди, Швеція); сертифікація програм із розвитку лідерського потенціалу (США); розробка профілей компетенцій лідерства (Австралія, Канада, США, країни ЄС) та ін.

7. Сформовано практичні рекомендації щодо подальшого розвитку лідерства в публічному управлінні України. Основними серед яких визначено: удосконалення чинного законодавства в цій сфері; розробка Стратегії державної кадрової політики України, в якій мають бути чітко визначені базові засади розвитку лідерства в публічному управлінні, з орієнтацією на довгострокову перспективу; посилення інституційної спроможності служб управління людськими ресурсами органів публічної служби; формування системи безперервного професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розробка для системи професійного навчання публічних службовців програм розвитку лідерства в умовах воєнного стану; забезпечення належних умов праці публічних службовців та відповідного матеріального і соціального їх забезпечення; залучення й утримання на публічній службі талановитої молоді та розвиток її лідерського потенціалу, з цією метою необхідним є забезпечення конкурентоспроможності держави як роботодавця; поширення «мережевого» лідерства; впровадження інноваційних форм, методів і технологій управління людськими ресурсами на публічній службі, спрямованих на розвиток лідерства; адаптація позитивного зарубіжного досвіду в цій сфері в практичну діяльність органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій в цілому сприятиме подальшому розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко Н., Матохнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 58-64. URL : <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eo-pa/article/view/84/80>.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2009. 1736 с.
3. Гончарук Н. Т., Комарова К. В. Лідерство на публічній службі : навч. наоч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 212 с. URL : https://drive.google.com/file/d/1bdbAZ_xXiJcizUzHWA-d07nFRimEGPs2/view.
4. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. 2010. № 3. С. 5-13.
5. Державна служба : підручник : у 2 т. / редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
6. Детермінати розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. моногр. / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с.
7. Дияк В. В., Волобуєв В. В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 67, т. 1. С. 15-19.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 524 с.

10. Енциклопедія Сучасної України / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ : Ін-т енцикл. дослідж. НАН України, 2017. Т. 17 : Лег-Лощ. 711 с.
11. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158 : у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квіт. 2021 р. № 72-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
12. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.
13. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
14. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 162-179. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11.
15. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука [та ін.]. Харків : Фактор, 2015. 156 с.
16. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання / В. М. Ємельянов, О. М. Штиршов, С. М. Верба, Л. С. Ярошенко. URL : <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1590/1/Ємельянов%20%.pdf>.
17. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3. С. 106-115.
18. Магновський І. Й., Назарчук А. В. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 388-391. URL : http://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf.
19. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах : затверджено наказом Нацдержслужби України від 20 лип. 2012 р. № 148. URL : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367.

20. Мисак Г. І., Мельник Н. В. Національні стилі лідерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 47-49.
21. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутріш. справ, 2024. 512 с.
22. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Макаренко Е. М. Лідерство та управлінська еліта : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2011. 292 с.
23. Місцеве самоврядування : підручник / за ред. В. М. Вакуленка, Ю. Ф. Дехтяренка, В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.
24. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / кол. авт. ; за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
25. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-164.
26. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019>.
27. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства в Україні : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 трав. 2018 р. № 384. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2018-%D0%BF#n10>.
28. Посібник для керівників державної служби / авт. кол. : Ю. Лихач (керівник авт. кол.) [та ін.] ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
29. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf.
30. Принципи належного врядування. URL : <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance>.

31. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
32. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF#Text>.
33. Про затвердження Положення про Школу вищого корпусу державної служби : наказ Нацдержслужби від 16 груд. 2011 р. № 79. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0079859-11#Text>.
34. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746/2004#Text>.
35. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text>.
36. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/1997#Text>.
37. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1152. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF#Text>.
38. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.
39. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
40. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28

- листоп. 2011 р. № 1198-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80#Text>.
41. Про схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листоп. 2010 р. № 2113-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-2010-%D1%80#Text>.
42. Про утворення Школи вищого корпусу державної служби, забезпечення її державної реєстрації та фінансування у 2008 році : наказ Головного управління державної служби України від 27 жовт. 2008 р. № 297. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0297351-08#Text>.
43. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
44. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект станом на червень 2010 р. URL : https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf.
45. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
46. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 400 с.
47. Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 70/71. С. 45-50.
48. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. Вип. 4 (47). С. 78-87.
49. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : схвалено Указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

50. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
51. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474 : в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 груд. 2018 р. № 1102-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
52. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>.
53. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 3. С. 216-227. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_3_19.
54. Сурай І., Держановська С. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 24-35.
55. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
56. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620>.
57. Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 12 лютого 2020 р. № 98). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9>.

58. Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. *Місьцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. 2013. № 2. С. 45-47.
59. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С. 49-56.
60. Шевченко С. А., Липовська Н. А., Сидоренко Н. С. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 296 с.
61. Шихненко Д. В. Інституціалізація інноваційного лідерства у демократичному врядуванні : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02 / інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України. Київ, 2021. 20 с.
62. Якого лідерства потребує державна служба? URL : <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>.
63. Bass B. M. Transformational leadership. Mahway ; NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
64. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahway ; NJ : Paulist Press, 2002. 370 p.
65. Strategy on innovation and good governance at local level : 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007). URL : https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5.
66. U.S. Office of Personnel Management. Public Sector Leadership. URL: <http://www.leadership.opm.gov>.