МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний досвід та національні моделі»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ІІ курсу, групи МПАз-21-1,
спеціальності (281 «Публічне управління та адміністрування»),
освітньо-професійна програма («Регіональне управління та самоврядування»)

_____ Аліни Олександрівни АРТЕМЕНКО

Науковий керівник _____ Микола Володимирович ГУСЯТИНСЬКИЙ,
к.тех.н., доцент

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Самойлова Ірина Іванівна, к.н.держ.упр., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «27» 01 2023 № 10

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління _____ Леонід Васильович ЧУПРІЙ, д.політ.н., доцент

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 14 30.01.2023 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90б 5/відмінно 02.02.23 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я.І. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
_____ Т.І. Самохвалова
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ І.В. Грабовенко
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ І.В. Гуєнковський
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	30		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	10		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	50		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	02.02.23	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
В.о. завідувача кафедри
_____ Н.В. Грабовенко
«____»_____2021 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Аліні Олександрівні АРТЕМЕНКО

1. Тема кваліфікаційної роботи «Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний досвід та національні моделі »
Затверджена наказом в.о. ректора від «31» 12 2021 № 142
2. Строк здачі закінченої роботи 25.01.2023
3. Цільова установка
_____
Метою кваліфікаційної роботи є _ дослідити природу і характеристики лідерства та його вплив на ефективність публічного управління та адміністрування як в Україні так і зв її межами._____
Об'єктом дослідження є__ лідерство в публічному управлінні та адмініструванні _____
Предметом дослідження є ____ лідерство як чинник і запорука підвищення ефективності державного управління в Україні _____
_____
4. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби, офіційні дані Організації економічного співробітництва та розвитку, Державної служби статистики України з питань розвитку лідерського потенціалу державних службовців та реалізації реформи державного управління; довідкові та інформаційні видання професійних міжнародних організацій щодо стану розвитку лідерського потенціалу державних службовців.
5. Перелік графічного матеріалу: Рис. 1.1. Нова парадигма лідерства; Рис.1.2. Модель лідерських якостей керівника; Рис. 1.3. Тренди щодо лідерства у 2021-2025 роках; Рис.1.4. Якості лідера, притаманні керівнику сфери публічного управління; Рис.1.5. «Карта» теорій лідерства; Рис. 1.6. Відповідність основних компетентностей керівника стилям лідерства; Рис.1.7. Складові моделі компетентностей лідерства вищих керівників державної служби США; Рис.1.8. Складові моделі компетентностей лідерства вищих керівників державної служби Канади; Рис.1.9. Складові моделі компетентностей лідерства керівництва державних органів Італії; Рис.1.10. Складові моделі «Профілів успіху» державної служби Великобританії; Рис.1.11. Складові моделі компетенцій лідерства (ефективних способів поведінки) на державній службі Великобританії у 2021 році; Рис.1.12. Складові моделі лідерських компетентностей державних службовців Нідерландів; Рис.1.13. Ключові

компетентності лідерів державної служби країн ЄС; Рис. 1.14. Компетенції високопос
на державній службі США; Рис. 2.1. Рівні організаційної культури за Е.Шейном, Р
Модель CREATE інноваційного лідерства; Рис. 3.1. Рамка інновацій в публічному с
Рис.2.4. Public Service Leadership Model

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗД
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
АДМІНІСТРУВАННІ; 1.1. Теоретичні засади лідерства в публічному управлінн
Лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн; РОЗДІЛ 2. А
ПРАКТИК ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАНН
Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах; 2.2. Аналіз
та тенденцій лідерства в публічному управлінні України: інноваційне лідерство; РОЗ
Шляхи формування демократичного лідерства в державному управлінні.

7.Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2021	15.10.2021
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	29.06.2022	29.06.2022
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	21.11.2022	21.11.2022
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	09.01.2023	09.01.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2023	12.01.2023
6	Отримання відгуку керівника	25.01.2023	25.01.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	25.01.2023	25.01.2023
8	Попередній захист роботи	23.01.2023	23.01.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	26.01.2023	26.01.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	02.02.2023

8. Дата видачі завдання «11» 01 2022

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ М.В. Гусятинський

10. Керівник освітньо-професійної програми _____ І.І. Самойлова

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ А.О. Артеменко

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ **8**

1.1. Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні 8

1.2. Лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ **29**

2.1. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах 29

2.2. Аналіз стану та тенденцій лідерства в публічному управлінні України: інноваційне лідерство 41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ **47**

ВИСНОВКИ **51**

СПИОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **54**

ДОДАТКИ **61**

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні, в умовах XXI століття, одним із ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Лідери є ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах. Вони формують стратегію, визначають засоби її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в державному управлінні є наразі актуальним та розглядається як ключове в підвищенні управлінської здатності суспільства та таке, що сприяє стабільному й поступальному розвитку нашої держави.

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Актуальність дослідження проблеми професійної підготовки управлінців-лідерів зумовлена необхідністю подолання суперечностей між потребою суспільства у керівниках-лідерах і відсутністю їх цілеспрямованої професійної підготовки; вимогами суспільства до фахової компетентності управлінців і наявним професійним рівнем керівників; потребою керівників у розвитку своєї лідерської спроможності та відсутністю теоретично обґрунтованої методології професійної підготовки управлінців-лідерів і, як наслідок, неготовністю освітніх інституцій до її реалізації.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Джерельною базою дослідження щодо різних форм управлінського впливу на групи людей шляхом використання авторитету та інших репутаційних чинників стали роботи таких іноземних науковців, як: Д.Болдогаєв, М.Вебер, Р.Дафт, П.Друкер, О.Євтихов, С.Іванова, Дж.П.Коттер, Дж.Кузес, П.Лейн,

Д.Дж.Майєрс, Б.Паригін, Г.Саймон, П.Сенге, Л.Спенсер, Д.Смитбург, В.Томпсон, Е.Х.Шейн та ін.

Проблеми формування системи державного управління в Україні, становлення професійної державної служби, окремі аспекти репутації органів державної влади та державних службовців, феномен лідерства розглядаються в роботах сучасних українських учених В.Д.Бакуменка, А.М.Бандурки С.Г.Білорусова, Л.О.Воронько, В.А.Гошовської, В.О.Дубінської, С.А.Калашнікової, Ю.В.Ковбасюка, А.І.Куриці, О.О.Нестулі, О.Ю.Оболенського, Д.В.Ольшанского, Л.Е.Орбан-Лембрик, Л.А.Пашко, М.І.Пірен, Л.Л.Приходченко, Л.І.Скібіцької, Ю.П.Сурміна, В.В.Толкованова, Н.О.Трач, П.О.Хаітова, О.М.Яценко та ін.

У той же час проблема розвитку впровадження лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації державної служби в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається недостатньо розв’язаною.

Наразі немає жодної теорії або підходу, що поєднував би всі дослідження й відбивав загальне бачення феномену лідерства й фігури лідера. Проблематика лідерства розглядається в теорії особистісних якостей, у концепціях організаційної поведінки, в ситуаційній теорії лідерства.

Кожна з них зазнає критики, але результати так чи інакше використовуються на практиці.

Мета дослідження – дослідити природу і характеристики лідерства та його вплив на ефективність публічного управління та адміністрування як в Україні так і зв її межами.

Завдання дослідження:

– визначити теоретичні засади лідерства в публічному управлінні;

– розглянути лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн;

– дослідити механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах;

- проаналізувати наліз стану та тенденцій лідерства в публічному управлінні України: інноваційне лідерство;
- запропонувати шляхи формування демократичного лідерства в державному управління.

Об'єкт дослідження: лідерство в публічному управлінні та адмініструванні.

Предмет дослідження: лідерство як чинник і запорука підвищення ефективності державного управління в Україні.

Методи дослідження. Для реалізації мети та завдань дослідження в роботі були використані загальнонаукові та специфічні методи і підходи: історичний, описовий, порівняльний, системний, структурно-функціональний аналіз, етимологічний аналіз, функціональний підхід. Сукупність перелічених та інших методів і прийомів дала змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичного матеріалу щодо забезпечення лідерства в органах державної влади в процесі прийняття керівником управлінських рішень для підвищення ефективності державного управління. Положення і висновки дослідження створюють підґрунтя для подальших розвідок у напрямі поглибленого вивчення лідерства, ефективних механізмів розвитку лідерства на державній службі України та в освітньому процесі при здійсненні підготовки керівників у системі державного управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, накази та звіти Національного агентства України з питань державної служби, офіційні дані Організації економічного співробітництва та розвитку, Державної служби статистики України з питань розвитку лідерського потенціалу державних службовців та реалізації реформи державного управління; довідкові та інформаційні видання професійних

міжнародних організацій щодо стану розвитку лідерського потенціалу державних службовців, матеріали власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

1.1. Теоретичні засади лідерства в публічному управлінні

«Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідери і лідерство в житті суспільства, дослідники з давніх-давен намагалися знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, якості, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін.» [12-13].

«Особливо інтерес до проблеми лідерства посилився у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління. В сучасних умовах для державних та приватних інституцій, в яких постійно змінюється робоче середовище, дійсно важливим є приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу. Очевидним є те, що успіх організацій різних форм власності значною мірою залежить від якості їх лідерів» [13]. Вченими неодноразово розглядалися та порівнювалися характеристики різних еволюційних рівнів управління через призму лідерства.

Так, С. Калашніковою [5] досліджувалися параметри як адміністрування, так менеджменту і лідерства, а також професіоналізації управління на засадах лідерства. Зазначеною авторкою відзначено, що лідерство є вищим у порівнянні з адмініструванням і менеджментом, еволюційним та якісним рівнем управління.

За підрахунками Р.Дафта існує понад 350 визначень лідерства. Одне з них наступне: лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку та дії) на основі особистих якостей (лідерських

23 компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей.[12]

Спроба узагальнено представити історичний розвиток теорій лідерства була зроблена різними дослідниками. В роботі «Довідник з лідерства»[55], автором якої є Р. Стогділл, згруповано основні уявлення про лідерство згідно з ключовими ідеями, які визначали різні дослідження феномена лідерства та різні підходи до його розуміння протягом XX століття.

Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. Основні її характеристики, у порівнянні з попередньою, наводить Р. Дафт, що відображено на рис. 1.1. (Додаток А) [на основі 12]:

«Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років XX ст. попереджали американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей» [12-13].

Крім того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій, що так актуально особливо останні два роки (2020-2021), саме ці характеристики і спільні цінності виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менше і, навіть більше, ніж їх формальні характеристики [13].

Отже, початок XXI століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства[10].

«На основі даних багаторічних спостережень за світовими компаніями в своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» вони доводять, що «емоційні лідери» відрізняються вмінням встановлювати контакти з людьми (пробуджувати азарт, надихати, підтримувати відданість справі та високу мотивацію) та професійною майстерністю» [25].

За думкою Джона Коттера, одного з провідних фахівців в області лідерства, якщо організації XXI століття в нових умовах хочуть бути успішними, вони повинні спиратися на нові цінності, принципи діяльності, підходи. Визнання потреби у лідерстві обумовлює усвідомлення необхідності зміни своїх підходів до управління – обґрунтованість дій, більша прозорість, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, здатність враховувати зміни контексту (зокрема, балансу уваги до зовнішніх та внутрішніх процесів)[11].

У новій версії міжнародних стандартів ISO серії 9000 спостерігається - Лідерство стає одним з семи основоположних принципів, покладених в основу стандартів [26]: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування зв'язками.

В якості інструменту розвитку, трансформаційне лідерство поширилося в багатьох секторах західного суспільства, включаючи як органи влади, так і неурядові організації. Наприклад, Сили оборони Фінляндії, що здійснюють сьогодні реформу військової сфери, використовують в своєму управлінні моделі, засновані саме на теорії трансформаційного лідерства. [15].

Морін Метклаф у своїй книзі «Leadership 2050» презентував модель наступних лідерських якостей, яку можна відобразити так, як запропоновано на рис.1.2. (Додаток Б) :[46]

1. Особистісна цілісність. Керівники повинні не просто сформулювати цілі компанії і базові принципи, якими вони керуються у своїй діяльності, а й щодня демонструвати їх на власному прикладі в процесі взаємодії з персоналом.

2. Безкомпромісна орієнтація на цінності. Якщо громадянин допускає грубість у спілкуванні з персоналом організації, то керівник повинен це припиняти. Важливо, щоб ті, хто йдуть за вами як за лідером, розуміли мету різних дій, які ви робите.

3. Багатогранність мислення. Цей пункт має на увазі як широкі знання в галузі функціонування організації, так і загальні принципи управління сферою, в тому числі інвестування.

4. Інтелектуальна багатоплановість. Чим ширшим діапазоном знань володіють лідери, тим впевненіше вони себе почувають у вирі змін. Яким би зайнятим не був керівник, все одно потрібно знаходити можливість і для освоєння чогось нового, і для своїх хобі.

5. Схильність до рефлексії. Прагнення лідера отримувати зворотний зв'язок вже само по собі сприяє формуванню культури, орієнтованої на зміни.

6. Здатність надихати послідовників. Прозорість дій керівника і керівництво інтересами організації, а не своїми власними вигодами - найкращі способи вести людей за собою.

7. Уміння співпрацювати. Організація, де керівники готові вислуховувати різні точки зору, які висловлюються виконавцями різних ролей, краще визначають ділянки пріоритетної уваги при вирішенні проблем і створенні потенційно проривних продуктів.

Зазначену модель можливо було б використати для визначення якостей та вимог для керівників сфери публічного управління України.

Також, вищезазначений автор на основі досліджень Інституту інноваційного лідерства[42], на початку 2021 року озвучив тренди, що найближчими роками існуватимуть щодо лідерства, не залежно від форм власності організацій, серед яких є основні, що зображені на рис.1.3. Додаток В.

Таким чином, саме ті організації та їх співробітники, які володіють «соціальною еластичністю» (мірою чутливості та швидкістю реакції на зміни в соціумі), вміють підлаштовуватися під обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, є ефективними і менш ресурсовитратними лідерами.

Еластичність стала не просто трендом, а й вимогою 2020-2021 років для лідерів організацій та установ різних форм власності. Зважаючи на вказане, можна виділити наступні якості лідера, що потрібні на сьогодні

керівнику сфери публічного управління та тим, хто прагне досягти цих позицій, що відображено на рис. 1.4. Додаток Г:

Для того, щоб зрозуміти як співіснують та взаєморозміщуються основні теорії лідерства, створено так звану «карту» теорій лідерства (рис.1.5) (Додаток Д): [14], в якій використовуються осі «нормативний підхід – ситуаційний підхід» та «позиція-процес» накладених на систему концентричних вкладених кіл – «особистість – група – організація/зовнішнє середовище».

Аналіз вищенаведених теорій також дозволяє виділити ряд найбільш важливих сутнісних характеристик, їх врахування необхідне при розробці концепції лідерства в публічному управлінні.

1 . Лідер - той, хто має послідовників.

2. Лідерство - результат взаємодії. Виходячи з зазначеного, важливе завдання лідерів полягає в побудові міцних робочих відносин з іншими людьми.

3. Лідерство засноване на авторитеті. Володіння авторитетом дає лідеру право на прийняття рішень в умовах спільної діяльності.

4. Лідерство формується в процесі дискретних подій - актів лідерства. Зазвичай лідерство розглядається як тривалий процес, в ході якого лідери керують, послідовники йдуть за ними, а весь процес продовжується до тих пір, поки лідер живий чи воліє здійснювати керівництво.

5. Лідерство засноване на неформальному впливі. Лідер впливає на послідовників, але його ресурс впливу має виражений неформальний компонент. Він не може бути заснований на підлеглості, необхідності дотримання підлеглими статутів та посадових інструкцій. Не можна змусити інших слідувати за лідером. Це можливо у разі керівництва, але не лідерства. На відміну від керівництва, лідер не наказує, а пропонує.

6. Лідерство - продукт сприйняття і свідомості. Для успішності становлення в якості лідера в конкретній соціальній групі, необхідно вивчати якості, які члени цієї групи сприймають як лідерські, і фактори, що

розглядаються ними, коли вони приписують певні результати лідерства. Виділені загальні характеристики лідерства не є всеосяжними і лише пояснюють його соціально-психологічну сутність.

Злагодженість та ефективність управлінської роботи органів державного управління визначаються значною мірою саме особою, яка очолює ці органи, відсутністю чи наявністю у неї досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей [35].

«Автори проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» розвиток лідерства розглядають передумовою визнання і підтримки державної служби як привабливого та конкурентоспроможного місця праці, здатного утримати та привернути кваліфікованих працівників, найкращі кадри (workplace of choice). Така концепція обумовлює основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають сприяти для державної служби забезпеченню впевненого майбутнього та успіху. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віданні служінню громадськості, своїй справі, спроможні працювати у динамічних складних умовах та відповідати викликам часу» [25].

Як зазначає Н.Орлова, «лідерство проявляється в зміні компетентностей або спонукання співробітників з використанням не примусових форм впливу, чим 36 відрізняється від керівництва. Враховуючи новий курс розвитку української держави в умовах реалізації адміністративної реформи, реформування державної служби, стратегічною умовою належного врядування в країні є розвиток лідерства» [8].

На сьогодні вирішальна роль у державному врядуванні надана талановитим керівникам з комунікативним потенціалом, високим рівнем знань персонал-технологій, вмінням врегулювати управлінські та соціальні конфлікти, сформувати лідерів з кола своїх підлеглих, – службовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби. [32]

Феномен лідерства в публічному управлінні полягає в тому, що роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом державного органу вона не

передбачається. Керівник державної служби нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі. [7]

«Беручи до уваги основні напрями реалізації реформи публічного управління, а також ураховуючи курс розвитку української держави в умовах трансформаційних змін і несподіваних викликів сьогодення, лідерство стає стратегічною, обов'язковою складовою успішності заявлених перетворень.

На основі проведеного дослідження також виявлено, які компетентності керівників відповідають кожному зі стилів лідерства, що відображено на рис. 1.6. Додаток Ж.

Професіоналізація вищої ланки державної служби є одним з найбільш важливих факторів зниження корупційних ризиків в бюрократичному середовищі. Відбір на основі заслуг також може безпосередньо підвищити довіру суспільства до державних установ, якщо громадяни будуть впевнені, що державні службовці, які очолюють установи, знаходяться там тому, що вони володіють необхідними компетентностями, досвідом, цінностями і етикою» [32].

Тим більш, що мета лідерства в сфері публічного управління буде все більше полягати у вирішенні завдань державної політики новаторськими способами за підтримки цифрових технологій.

Крім того, лідери будуть відігравати провідну роль у формуванні культури навчання, щоб у існуючих співробітників була можливість вчитися на ходу, зважаючи на непередбачувані та швидкі зміни [31].

З урахуванням цих викликів, коучинговий стиль лідерства, а також спільне лідерство стають дедалі актуальними для використання в державних структурах.

Так, наприклад, Естонський центр підвищення кваліфікації державних службовців спочатку проводить індивідуальну оцінку компетенцій працівників вищої ланки, а потім пропонує навчання лідерів для усунення виявлених прогалин. В Естонії коучинг став настільки популярним, що деякі

керівники виявили бажання самі стати сертифікованими коучами і Центром була розроблена відповідна програма. У французькому тематичному дослідженні розглядається проблема впровадження цифрових навичок і світогляду до рамок професійних компетентностей вищих державних службовців [32].

«Цифрове управління Франції (DINSIC) тестує програму коучингу, реалізація якої підтримується командою, що включає професійного тренера і експерта з цифрових технологій. Дані, опубліковані в Governmentat a Glance у 2019 році, демонструють те, що розвиток вищого керівництва і наставництва є вищим пріоритетом для 25 країн ОЕСР. Однак, 14 країн віддають пріоритет навчання керівників середньої ланки, і тільки 11 країн виявляють потенціал старших менеджерів на ранньому етапі їх кар'єри» [47].

«Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року та Планом заходів з її реалізації на 2019-2021 роки, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України в редакції від 18 грудня 2018 року № 1102-р, модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами визначено одним з пріоритетних напрямів реформування [23].

Наразі призупинено активне обговорення Стратегії реформи державного управління до 2025 року. Але однією з найважливіших складових реформи – є, безумовно, професійна державна служба, складовою якої є лідерство. Причому з важливою характеристикою – відповідальне.

Тобто таке, що має на увазі не тільки дії керівників різних рівнів, а й їх готовність і спроможність ухвалювати важливі, важкі та, часом, непопулярні рішення у складній ситуації. Це не тільки лідерство у процесах, а й готовність брати відповідальність незалежно від рівня посади в потрібний момент.

Зважаючи на все вищезгадане, розуміємо, що розвиток лідерських якостей на вищому рівні державної служби потребує системного підходу. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може

істотно змінити здатності лідера та сприяти розвиткові лідерського потенціалу.

Дослідження також надають можливість усвідомити, наскільки розвиток лідерського потенціалу залежить від місця, часу, специфіки організації. Сьогоднішні лідерські здібності, а також стиль лідерства, можуть відрізнятися від минулих, спираючись не тільки на ієрархічну владу, а й на співпрацю в мережах.

Приклади демонструють, що розвиток можливостей на сьогодні не може бути досягнуто за допомогою традиційних засобів - нові можливості вимагають корегування старих систем. У міру того, як змінюються умови, повинні змінюватися і системи, а з ними якості та стилі діяльності лідерів, які їх забезпечують.

1.2. Лідерських компетентностей в публічному секторі зарубіжних країн

У практиці реформ публічного управління зарубіжних країн, а також України, протягом останнього десятиріччя запроваджено різні види компетентностей або їх елементи, що висуваються як вимоги до керівників органів влади. Вони характеризуються, в основному тим, що відбір, просування кадрів і реалізація ними державної політики повинні здійснюватися виключно на основі певних професійних, особистісних та соціально-психологічних якостей, які об’єднані в кожній окремо взятій країні, у відповідні групи (напрями, моделі).

На сьогодні є не тільки розроблені, а також й ті, що вже реалізуються, програми імплементації лідерства у сферу публічного управління різних країн світу, за якими проводиться набір або зарахування до кадрового резерву.

Проте, незважаючи на певний інтерес до проблеми лідерських компетентностей, особливо, в розрізі керівних кадрів, остання ще не знайшла належного відображення і розвитку як у теорії, так і в практиці публічного управління країн євроатлантичної спільноти, Європейського Союзу, а також України. Не існує на сьогодні універсальних компетентностей лідерства для країн. У межах Європейського Союзу вони з 2016 року визначені як рекомендації для використання.

Формування лідерських компетентностей державних управлінців, особливо, що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як в країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні. Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування і діяльності.

«Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни в цілому і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що у цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей вже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування і реалізацію державної, у тому числі, кадрової політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [34].

Варто зауважити, що все частіше сфера публічного управління висуває підвищені вимоги до компетентностей, у тому числі й лідерських, які повинні мати керівники різних рівнів, а саме: спрямованість на інноваційність; здатність та вміння переконувати; сильна внутрішня енергетика (організаційна активність); глибоке розуміння мети, завдань, функцій та цілей організації; високий рівень комунікабельності та взаємодії; психологічна стійкість (вміння ефективно працювати у складних ситуаціях); здатність до концентрації волі, самостійності у прийнятті рішень, гнучкість, адаптивність, уміння доводити справу до запланованого результату тощо.

Такі вимоги зумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози і ризики стають все більш відчутними і впливовими на прийняття рішень, використання ресурсів, формування і реалізацію політик.

Професійні знання лідера організації мають бути на рівні сучасних вимог науково-технічного прогресу. Він повинен уміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи співробітників, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності та якості певної ділянки роботи.

Крім того, сучасні керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого ставлення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагаються суто лідерські якості: вміння вести за собою трудовий колектив за надзвичайних умов, вміло зіставляти виробничі та соціальні цілі тощо.

Кожна країна по-своєму визначає підхід до розвитку лідерських компетентностей на рівні державної служби та застосовує для цього різну термінологію. Наприклад, профіль розвитку лідерства, основи стратегії на рівні вищого виконавчого корпусу щодо управління талантами (executive talent management frame work), основи стратегії управління на основі компетенцій (competency-based management frame work), тощо. [30]

Що стосується країн НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі та заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється.

Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і

підвищення результативності їх діяльності. Модель компетентностей лідерствавищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п’ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток і оцінка програм; представлення інтересів організації та взаємодія [29], що зображені на рис.1.7. Додаток З.

Кожен кандидат, який працює на високій посаді, зобов’язаний відповідати зазначеній моделі. Треба звернути увагу на те, що у державній системі США також використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетентностей:

1. Базові компетентності (обов'язкові для всіх державних службовців): прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна та письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетентності (обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади на вищому рівні): лідерство змін (креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (управління конфліктами, отримання вигоди з різноманітності, розвиток колег, будівництво команди); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, рішення задач, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів).

На базі цих компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності та лідерського розвитку в більшості федеральних міністерств США. Наявність всіх компетентностей є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців.[20]

У схожому контексті на державній службі сформовані основні компетентності лідерства в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які включають чотири ключові складові для кожного рівня посад вищого

корпусу державних службовців та застосовують централізовано (рис.1.8) (Додаток К): залучення (партнерів, організацій, людських ресурсів); прагнення досконалого управління (людьми, управління діяльністю, фінансовими ресурсами); етика та цінності (повага та доброчесність); стратегічне мислення (ідеї, аналіз, інновації, синтез) [34].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загально стратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування.

Незважаючи на те, що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний і адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади.

Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), що відображені на рис.1.9. Додаток Л, а також більшій транспарентності в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців. [8]

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що в значній мірі визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. [3]

Програми підготовки кадрів публічної служби вказаної країни орієнтовані на реалізацію концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості послуг, що вимагає розвитку в службовців навичок управління змінами та лідерського потенціалу. У ході модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка включає лідерство, визначає вимоги до службовців і диктує необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму.

Варто зауважити, що на місцевих рівнях вважається престижним проводити семінари або конференції для колег з інших графств з представлення власного позитивного досвіду лідерства. Вони проводяться в форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій.

Уряд Великобританії, швидко реагуючи на виклики суспільства, та, враховуючи свою «соціальну еластичність» (швидку реакцію на зміни в соціумі), з 2020 року замінив існуючу Систему компетентностей на нову модель набору персоналу. Так звані “Профілі успіху державної служби”, які лягли в основу всього набору на державну службу в 2021 році та плануються до використання у подальшому[41].

У минулому набір урядових та державних служб сильно покладався на співбесіду на основі компетентностей. Це було пов’язано з Рамками компетентностей державної служби, і вони забезпечували структурований підхід, згідно з яким кожен кандидат проходив тестування з однаковими питаннями в однаковому порядку. Як зауважують британські аналітики, він зосереджувався лише на минулій поведінці та не дозволяв отримати цілісний погляд на людину. Це призвело до вибору вужчого кола кандидатів.

Тому було започатковано профілі успіху, які тепер є формалізованою стратегією для всіх ролей уряду. Першими, хто прийняв цю програму, були Департамент з податкових та митних зборів, Департамент праці та пенсійного 50 забезпечення та Департамент транспорту. Однак, станом на початок 2021 року всі урядові департаменти Великобританії вже використовують цю нову систему. Система профілів успіху базується на наступних п’яти елементах, що відображені на рис.1.10 Додаток М:[41]

1. Здібність- Чи можете ви зробити цю роботу і чи можете ви зробити це добре (природні здібності або потенціал для виконання ролі).

2. Поведінка - ефективна поведінка призводить до ефективного виконання своєї ролі. У системі Профілів успіху використовується дев'ять форм поведінки, що відрізняються від старої структури. Поведінку можна

оцінити різними способами та на різних етапах процесу набору персоналу, включаючи форму заявки, через офіційну співбесіду з використанням питань, заснованих на компетентності, або в презентації.

3. Досвід - для деяких ролей, особливо на вищому рівні, попередній досвід є важливим. Очікується, що кандидат принесе рівень навичок, отриманих внаслідок попередньої ролі чи діяльності, а не просто навчиться після того, як приєднається до певної команди. Це не обов'язково має бути технічний досвід, він може стосуватися більш м'яких навичок, наприклад, ефективного спілкування чи лідерства.

Однак, при прийомі комісія звертатиме увагу на приклади попередніх досягнень, діяльності чи досліджень, які мають відношення до робочої ролі.

4. Сильні сторони- базується на умові, якщо кандидат на посаду робить щось регулярно та з задоволенням, це стає його силою. Сенс у тому, що коли особа робить те, що їй подобається і те, що їй природно підходить, вона буде більш продуктивною, працьовитоюта успішною. Сильні сторони можуть бути оцінені різними способами під час набору персоналу, використовуючи питання співбесіди як на основі компетентності, так і за допомогою тестів.

5. Технічний- в рамках уряду існує понад 20 різних технічних професій, таких як фінанси, інформаційні технології, комунікації та маркетинг, економіка, інжиніринг тощо, які вимагають спеціальної кваліфікації, знань та навичок. Кандидата на посаду просять надати підтвердження своєї кваліфікації або професійного членства, а вміння та знання будуть оцінені за допомогою різноманітних питань, тестів та вправ.

Однак, компетентністьще залишається значною частиною системи Профілів успіху Великобританії, однак тепер її називають «поведінкою» державної служби. У рамках зазначеної системи є 9 ефективних способів «поведінки» (компетентності),які потрібно буде продемонструвати таким чином, як на рис.1.11. Додаток Н.

Вони значною мірою відображають попередню систему компетентностей, однак перелік способів проявити ефективність поведінки є

більш сучасним. Крім того, не буде проводитись оцінка негативної чи неефективної поведінки, увага зосереджена лише на позитивній. Відповіді при оцінці компетентностей будуть оцінюватися не просто як демонстрація ефективної поведінки, а будуть розглядатися як прояв властивих сильних сторін.

Профілі успіху були розроблені для набору більш широкої та різноманітної державної робочої сили. Вони також впроваджуються, щоб зробити шлях до просування більш ефективним з точки зору поєднання сильних сторін з ролями та забезпечення належної «підгонки» до вимог певного державного органу, завдяки чому державний службовець робитиме те, у чому він одночасно має гарні відповідні здібності та до чого у нього є пристрасть. Як результат, використовуються ширший спектр інструментів оцінки та різноманітних тестів для діагностики.

Що стосується Сінгапуру - держави, що є світовим фінансовим центром, а також лідера майже всіх соціальних та економічно-фінансових рейтингів, то в основі діяльності державної служби цієї країни лежать 10 принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи і практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно і ретельно застосовується і підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною і всебічними інструкціями.

Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) в Сінгапурі мають доступ до банку людських ресурсів. [27]

Починаючи ще з першого покоління лідерів, основою ефективної держави тут служила саме меритократія (принцип управління, згідно з яким керівні пости повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження; створення початкових умов для об'єктивно обдарованих і працелюбних людей, щоб вони в майбутньому

мали шанс зайняти високе суспільне становище в умовах вільної конкуренції).

До речі, вказаний принцип протягом останніх років Національним агентством України з питань державної служби теж пропонується використовувати задля забезпечення ефективності реформи сфери публічного управління, а також розвитку лідерського потенціалу керівників. Ефективність лідерів-управлінців увищезгаданій країні є наслідком суворої дисципліни, напористості і працьовитості чиновників, низького рівня корупції, прийому на роботу найбільш здібних талановитих кандидатів, невпинного прагнення до досконалості. Сінгапурського керівника можна охарактеризувати як чесного, компетентного, ефективного лідера.

У Нідерландах виділені кілька блоків компететностей державних службовців, серед яких лідерські – в першому, що бачимо з рис.1.12 Додаток П.:

- «когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті);

- націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати та оцінювати інформацію, концептуальна гнучкість, рішучість у досягненні цілей);

- впливовість (навички усного спілкування, упевненість у собі, уміння переконувати та тримати удар);

- опірність (енергія, стресостійкість, мотивація до продуктивності, здатність до навчання) тощо» [30].

Що стосується компетентностей вищих державних службовців, то в країнах-членах ЄС вони збігаються з компетентностями для вищого керівництва, які ухвалила Європейська комісія. Навички та вміння стратегічного бачення та планування; організаторські здібності (делегування повноважень, створення ефективних робочих груп та команд, управління персоналом, його розвиток та оцінювання); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу

домагатися вирішення конфліктів, проблем, ухвалювати рішення, діяти рішуче тощо); розвинені комунікативні навички (переконувати опонентів, спілкуватися, вести переговори, досягати компромісів) є важливими для європейської інтеграції.

На рис.1.13. Додаток Р. зображена модель ключових компетентностей лідерів на державній службі у країнах ЄС. За кількістю основних компетентностей ця модель є тотожною моделі Великобританії. Що стосується Франції, то там існують основні п’ять компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

В Естоніїна основі компетентностей побудовані загальні правила формування резерву службовців, порядок зарахування та виключення з резерву, права та обов’язки осіб, включених до такого резерву, визначені у Законі Естонської Республіки «Про державну службу» [27].

Таким чином, проаналізувавши досвід зарубыжних країн з механізму відбору та функціонування програм кадрового резерву на основі компетентностей, можна зробити висновок про те, що переважна більшість країн світу (з більшістю з яких Україною встановлено дипломатичні відносини), в тому числієвропейські країни та інституції, не використовують інститут кадрового резерву.

Майже всі крани, досвід яких вивчено, здійснюють зарахування на посади державних службовців виключно на конкурсних засадах (шляхом оголошення відкритих конкурсів) з урахуванням компетентностей претендентів.

На думку американських високопосадовців-респондентів, компетенції керівників, задіяних у державній службі США, для вирішення цих викликів виглядають наступним чином (рис.1.14) (Додаток С):

1) адаптивність (пристосованість) задля протистояння проблемам, що виникають, надання відповідних пропозицій щодо вирішення нових

викликів, набуття корисних навичок, необхідних у приватному та державному секторах;

2) здатність вести переговори, незважаючи на те, стосується це діяльності міністерства (агенції), контрактів з приватним сектором, чи відносин із зацікавленими групами та ЗМІ;

3) адекватна оцінка діяльності службовців (управлінців, менеджерів), наприклад, здатність утримувати талановитих працівників, управління змінами, досягнення якнайкращих результатів тощо;

4) лідерство, включаючи взаємини з громадою, працівниками та колегами, здатність працювати в команді тощо;

5) управління знаннями, наприклад, здатність управляти інформацією, ефективне використання експертних та інтелектуальних знань і вмінь інших задля забезпечення безпеки;

6) управління персоналом, включаючи здатність ідентифікувати кандидатів, які підходять для державної служби;

7) вміння долати труднощі управлінського середовища.

Проблеми, пов’язані з модернізацією уряду Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії, також призвели до визначення необхідних компетенцій та правил поведінки. Список компетенцій, окреслених цими країнами, включає:

1) пропонувати мету та напрямок діяльності (уміння формувати та передавати іншим бачення майбутнього);

2) мати особистісний вплив (вміння вчити на прикладі);

3) мислити стратегічно (уміння бачити вигоду в тих чи інших ідеях та здатність досягати цілей);

4) вчитися та вдосконалюватися (уміння набувати досвіду та нових ідей задля покращення результату діяльності);

5) актуалізувати надання послуг (уміння досягати результату та використовувати державні кошти на творення благ).

У Великобританії, наприклад, модель розвитку компетентностей на державній службі була запозичена з приватного сектору, де 70% навчання та розвитку державних службовців відбувається на робочому місці, 20% - шляхом навчання через інших (наприклад, за допомогою коучингу) і тільки 10% - за допомогою офіційного навчання навичкам [3].

Що стосується України, то досвід як зарубіжних, так і вітчизняних організацій свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу має проводитися прозоро, професійно, цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації.

Адже, успіх реформи публічного управління значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яка повинна забезпечуватись сучасними, ефективними, дієвими та компетентними службами управління персоналом. [32]

На сьогодні в Україні процес відбору кадрів системи публічного управління врегульовано законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу» [16].

Наразі, продовжується робота щодо його доопрацювання та залишається актуальною потреба у підборі й резерві професійних, компетентних кадрів на посади вищого корпусу державної служби.

Треба відмітити, що на сьогодні також не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на навчання, успішністю навчання і стимулами до кар'єрного просування публічних управлінців. Тому, це має розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах: створенні нових умов для навчання та запровадженні дієвих мотиваторів.

Зважаючи на вказане, існує необхідність створення Вищої школи публічного управління (яку і було створено в 2022 році), що дозволяє формувати кадровий резерв управлінців, які будуть відповідати найвищим міжнародним стандартам та вимогам і базуватися на кращих світових практиках. Національним агентством України з питань державної служби

(НАДС) відпрацьовується концепція діяльності вказаної школи, створення якої передбачалось проектом Стратегії реформування державного управління до 2025 року[17].

Враховуючи викладене, головною метою на сьогодні є продовження реалізації реформи публічного управління на основі компетентнісного підходу та використовуючи принципи, рекомендовані європейськими країнами з урахуванням їх досвіду у вказаній сфері (доброчесності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності), а також впровадження в українське законодавство кращих європейських практик, що стосуються кваліфікованого підбору кадрів і підвищення рівня їх професійної компетентності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

2.1. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах

Однією з провідних країн світу, що акцентує значущість людського фактора – «якість» людей, котрі задіяні в публічному управлінні та їх адаптація до нових викликів, – є Королівство Нідерланди.

«Слід наголосити, що до чиновництва в цій країні висунута вимога безперервного навчання, зокрема й у сфері електронної демократії, оскільки немає сумнівів, що інформаційно-комунікаційні технології, відкриваючи нові можливості для модернізації та більшої прозорості у діяльності не лише органів влади, але і їх керівництва, сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства» [21].

«На цій підставі значна увага держави звернена на безперервну освіту, у якій, як зазначають нідерландські вчені Ф. Меєр, А. Керкхофф та Д. Ош, особливо слід зосередитися на довгострокових програмах, спрямованих на певну кар’єру, та короткостроковим тренінгам для конкретної роботи чи окремого аспекту цієї роботи, у чому спостерігається зв’язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами з питань підготовки держслужбовців» [46].

Ще одну рису політико-адміністративної системи Нідерландів, що впливає на механізми забезпечення розвитку лідерства, слід виокремити, 287 охарактеризувавши її як взаємодію між політиками та чиновниками. Так політики, маючи досвід адміністративної роботи, після завершення політичної кар’єри здебільшого обіймають адміністративні посади на різних рівнях. Безсумнівно, саме такий досвід дає посадовцям уміння порозумітися,

що сприяє ефективній взаємодії та утворенню лідерських команд у публічному управлінні.

Важливим аспектом механізмів забезпечення розвитку лідерства в Нідерландах убачається такий чинник як публічність, оскільки до 90-х років XX ст. далеко не всі державні управлінці були публічними.

Тож спрямованість до транспарентності, як зазначають учені Е. Пейдж, В. Райт, стала частиною великої зміни в розумінні ролі чиновників найвищих рангів, оскільки саме від них почали очікувати на демонстрацію публічного лідерства [49].

Досвід Нідерландів дозволяє підтвердити думку, що саме принцип публічності дозволяє створити образ лідера, скласти уявлення про його особистість, оскільки супроводжується набуттям чи зміною позиції щодо його професійності, цінностей, реалізації як управлінця тощо.

Швейцарія є федеративною парламентською республікою, її публічне управління регулюються положеннями Конституції (1999), основними принципами якої визначено повагу до федералізму та демократії.

Державне управління Швейцарії базується на основоположних принципах нейтралітету та прямої демократії. Практика показала, що передавання повноважень від центру до кантонів та общин підвищує ефективність державного управління в країні. Важливим здобутком швейцарської демократії є різноманітний інструментарій прямої демократії, який дає змогу громадянам бути активними учасниками референдумів, законодавчих ініціатив, виборів, публічних зібрань виборців тощо.

Тож у державних службовців та їх лідерів виникає потреба в запровадженні нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них функції. Це означає необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах.

Одним із таких у системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів є Інститут підвищення кваліфікації в галузі

державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP). У цьому інституті проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. Навчальні програми Інституту підвищення кваліфікації в галузі державного управління затверджені на рівні конфедерації, а диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської асоціації з акредитації з публічного адміністрування.

Навчальна підготовка слухачів в IDHEAP здійснюється в межах основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління.

Разом із викладацькою діяльністю IDHEAP проводить дослідження та консультації з питань державного управління, професійні тренінги для членів адміністративних органів, спрямовані на розвиток лідерства [39]. Особливо слід наголосити на тому, що у Швейцарії значна увага звертається на механізм рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів до системи державного управління відбувається згідно з відкритим конкурсом та співбесідою з потенційним прямим керівництвом. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, Linkedin, а також спеціалізовані портали, зокрема Federal jobs portal: https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/service/jobs.html, що спеціалізуються на рекрутингу держслужбовців [40].

З-поміж інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є наявність професійної освіти, що відповідає посаді, вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора. До необхідних вимог також належить знання національних мов: кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше як двома мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська).

До уваги беруться також особистісні якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися. Відомо, що Скандинавські

країни є прикладом того, як у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати взірцеву соціально-політичну систему з високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод.

Так Швеція є однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу, яка репрезентує себе як глобального лідера змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих зусиль усієї системи публічного управління, відповідно до якої політика розвитку країни спирається на унікальний мікс інновацій та співпраці.

Так звані «policylabs» допомагають державним агенціям задовольняти потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток.

«Основними надавачами державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, робота яких базується на наступних принципах:

– демократії – вся публічна влада реалізується через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою;

– законослухняності – публічна влада має суворо дотримуватись закону;

– об’єктивності – неупередженість і рівне ставлення до всіх людей;

– свободи – вільне формування думок і свобода висловлення;

– поваги – публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини;

– ефективності і служіння – діяльність публічного сектора має бути здійснена недорого і з максимально можливою якістю, наскільки це можливо, враховуючи наявні ресурси» [35].

Згідно з чинним конституційним законодавством Швеції, право встановлювати систему органів публічного управління, статус державної служби, умови її проходження надано Риксдагу.

Керівництво адміністративним апаратом центру та місцевого рівня здійснює уряд. До першої групи належать «політичні чиновники», зокрема міністри, їх заступники, керівники урядових відомств, прокурори, губернатори, начальники поліції тощо. Специфічним є те, що основний склад вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичної орієнтації уряду, а тому є незмінним. Для таких службовців припустимо підвищення за посадою, однак переміщення без їхньої згоди або звільнення до досягнення встановленого віку не дозволено.

Муніципалітети є незалежними від центральної влади та самостійними щодо визначення фінансового статусу і кадрового забезпечення. Їх співробітники не відносяться до державних службовців, та й такого поняття, як «ранг державних службовців» не існує. Безсумнівно, що від державних службовців вимагається наявність високого професіоналізму та відповідних особистісних якостей. Підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, навчання в яких відповідає сутності так званого англосаксонського підходу.

«Так, одержуючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку у сфері права, однак підвищення якості роботи пов’язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їхні можливості для успішної діяльності в управлінській сфері. Особливістю даного підходу є те, що післядипломна освіта керівного складу державних службовців здійснюється на робочих місцях шляхом впровадження системи менторства, яка постає стратегією професійного розвитку керівного складу» [26].

Отже, застосування навчальних програм у контексті міждисциплінарного підходу та впровадження системи менторства дозволяє керівному складу державних службовців набувати виключно важливих сучасних компетенцій – критичного мислення, комунікаційних умінь, самоорганізації, креативності, уміння працювати в команді тощо, що, безсумнівно, сприяє розвитку їх лідерського потенціалу.

Звернувшись до аналізу системи підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх централізована перепідготовка відсутня. В організації публічно-управлінської діяльності країна виходить із передумови, що перемога в конкурсі є підставою для повноцінного виконання фахівцем своїх професійних обов'язків. Відтак підвищення кваліфікації публічних службовців зосереджено переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодінням знаннями і набуття навичок як в індивідуальному порядку, так і під час проходження тих або інших курсів.

Публічний службовець самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги у Норвегії надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залучення громадян до участі у розвитку суспільства, створення умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо.

Отже, у Норвегії визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що сприяє розвитку інституту лідерства шляхом забезпечення важливих для адміністративного персоналу компетентностей. Н. Калашник вказує, що під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби [4].

Таким чином, аби зробити кар'єру, обійняти вищу посаду, стати керівником-лідером, підвищивши разом із тим своє матеріальне благополуччя, необхідно безперервно займатися самоосвітою. Безсумнівно, самоосвіта є важливим елементом набуття та оновлення професійних компетентностей публічного службовця, однак, на нашу думку, доцільно застосувати ще й поняття «саморозвиток», оскільки він передбачає постійну роботу над собою, зокрема й співвідносно із самоосвітою, основою чого є безперервний рух та зміни.

У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в цій

системі посідає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ.

Особливим у цьому процесі можна назвати те, що загальна спрямованість навчання пов'язана не з передаванням знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій чи інших занять в аудиторії.

Тож відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном. Першість надається інтерактивним методам навчання під наставництвом викладачів; метою є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку розв'язання різноманітних проблем, які виникають чи можуть виникати під час професійної діяльності.

Підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу Німеччини – керівників-лідерів – проводиться у Федеральній академії державного управління. Наявність широкого спектра навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар'єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, який робить їх гнучкими.

Постає можливість створення різних навчальних курсів, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця про наявність нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи до оволодіння ними. Зауважимо, що при Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв'язки із закладами інших країн [15].

Право на заміщення вищої посади та здійснення успішної службової кар'єри в Німеччині реалізовується за умови безперервної освіти. Після

навчання в спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, публічний службовець самостійно опановує факультативні курси – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства. Для заміщення вищої посади він має скласти кваліфікаційний іспит.

Як бачимо, активна, реальна та безперервна самоосвіта створює умови для підтвердження статуту державного службовця, сприяє його кар'єрному просуванню і впливає на розвиток лідерства. Більш розлого представимо аналіз тенденцій розвитку лідерства у Польщі, оскільки там протягом останніх десятиліть розроблено досконалу 293 систему навчання державних службовців. Однак шлях до такого результату був непростим. З початком у Польщі адміністративної реформи в 90-х роках минулого століття, пов'язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба у відповідних кадрах державної служби та її керівництва, котрі могли б забезпечили чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві.

Основним законодавчим актом, що регулює процес навчання державних службовців, є Конституція Польщі (квітень, 1997), яка визначає головні завдання корпусу державної служби, а саме: «забезпечення професійного, якісного, неупередженого та політично нейтрального виконання завдань держави» [6]. Закон про цивільну службу (1996, 1998, 2006, 2008, 2015), окрім важливих питань будівництва публічної адміністрації, визначає підходи до навчання державних службовців.

Зокрема, у Законі визначено такі види підготовки державних службовців: навчання центральне, загальне навчання, навчання як частина індивідуальної програми професійного розвитку держслужбовця, навчання спеціальне. У Законі наголошується на тому, що навчання для державних службовців організовується з метою поглиблення знань і розвитку умінь, необхідних для виконання завдань державної служби. Однак для кожного виду навчання передбачено свої мету і завдання.

Так центральне навчання організовується для державних службовців з наступною метою: підтримки та реалізації завдань державної служби; поширення засад державної служби та принципів етики державних службовців; поширення стандартів управління персоналом; розвитку здатності координувати роботу на рівні органів управління та між ними; поширення знань, необхідних для виконання завдань державної служби. Загальне навчання організовується з метою розвитку знань і навичок державних службовців, вкрай необхідних для успішного виконання завдань державної служби.

Навчання як частина індивідуальної програми розвитку державного службовця організовується з метою набуття ним знань і навичок, окреслених певною програмою. Навчання спеціальне організовується з метою поглиблення та оновлення знань і навичок державних службовців у сфері, пов'язаній із завданнями органів управління [25, 56-58,].

«Важливим постає аналіз та вивчення потреби у навчанні фахівців державної служби. З 2004 року в Польщі активно розроблялися «Стратегії навчання державних службовців», у яких визначалися головні напрями цього навчання з метою забезпечення успішної реалізації завдань публічного управління, а саме: протидії корупції, зміцнення етносу державної служби, забезпечення високого рівня знань і умінь у сфері загальних стандартів праці – управління, моніторингу і контролю, забезпечення ефективного функціонування державних службовців у європейському адміністративному просторі, управління підготовкою та перепідготовкою державних службовців, ефективної навчальної політики» [53].

Варто також зазначити, що спеціальна політика у сфері навчання держслужбовців постійно вдосконалюється.

Так із 2013 року тривала постійна робота над розробкою Стратегії управління людськими ресурсами на державній службі до 2020 року, в якій особливе місце відведено проблемі підвищення професійного рівня

держслужбовців засобами спеціальної політики в галузі підготовки фахівців державної служби [61].

Розпорядженням Голови Ради Міністрів Польщі «Про особливі умови організації та проведення навчання державних службовців» (2015) уточнено мету і завдання різних видів такого навчання [51].

У контексті проведення спеціальної політики у сфері підготовки держслужбовців у Розпорядженні особливу увагу звернено на навчання лідерів державної служби. Передовсім це було пов'язано з підготовкою державних службовців до активної участі в структурах Європейського Союзу та із впровадженням менеджерської моделі в публічному управлінні, що вимагало нового типу державного управлінця, так званого лідера змін, здатного активізувати інших людей на виконання поставлених завдань.

Відповідно в межах європейської програми «Зміцнення управлінських здібностей» із таким партнерськими інституціями, як Управління Ради Міністрів Великої Британії та Північної Ірландії, Державної школи публічного управління Королівства Данії, Національного інституту 297 державного управління Королівства Іспанії, було проведено навчання працівників Канцелярії Прем'єр-міністра Польщі, Міністерства фінансів, Міністерства економіки, Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства сільського господарства та розвитку села, Міністерства правосуддя, Міністерства внутрішніх справ та адміністрації, Міністерства закордонних справ, Міністерства охорони навколишнього середовища, Міністерства охорони здоров'я, Мазовецького та Шльонського воєводств, у ході проведення якого порушувалися проблеми вдосконалення управлінських та лідерських якостей державних службовців, котрі обіймають високі посади в публічному управлінні.

Повертаючись до аналізу більш ранніх документів (2002-2019 рр.) можемо констатувати активізацію підготовки державних службовців вищого корпусу.

На виконання Стратегії розвитку країни до 2020 у 2013 році був представлений на загальне обговорення проєкт «Стратегії управління людськими ресурсами на державній службі до 2020 року», де серед головних пріоритетів і напрямів роботи з кадрами (зміцнення належного етичного ставлення до клієнта, вдосконалення іміджу державної служби, поширення використання ефективних методів управління, підтримка професійного розвитку державних службовців, створення ефективних механізмів мотивації і системи оплати праці на державній службі) було визначено розвиток та підтримку лідерства [23].

Особлива увага урядом була звернута на розвиток у лідерів уміння організувати підлеглих на створення позитивного іміджу державної служби, а також відповідальності за зростання етичної свідомості державних службовців та посилення ролі етики в обслуговуванні населення.

Особливу роль щодо підготовки сучасних лідерів у Польщі відіграє Крайова школа державного управління. Цей вищий навчальний заклад не є типовим для Польщі (був створений у 1989 році).

Метою його заснування було створити навчальний заклад нового типу, європейського зразка, який би зміцнив польську державну службу. Крайова школа підпорядкована Голові Ради Міністрів Польщі, готує кадри для місцевого самоврядування та вищих державних службовців польської адміністрації, здійснює підготовку та перепідготовку кадрів державної служби, зокрема лідерів. Під час церемонії вручення дипломів випускникам КШДУ голова канцелярії прем'єр-міністра Беата Кемпа наголосила, що метою Крайової школи державного управління є підготовка високопрофесійних працівників адміністрації та лідерів публічного управління [44].

Зауважимо, що політики, вчені, випускники школи під час регулярних зустрічей із державними службовцями-практиками, лідерами державного управління вказують на позитивні аспекти в діяльності Національної школи державного управління.

«За 2018 рік було підготовлено понад 40 різних навчальних пропозицій, майже половина з яких призначена для керівників-лідерів публічного управління, а саме: «Успішний менеджер – формування авторитету лідера-керівника»; «Комунікація керівника – 5 ключових розмов: очікування, розвиток, результати, конфлікт, посередництво»; «Професійний розвиток керівних кадрів державного управління з використанням нової польської методики FRIS – Стиль мислення та дії»; «Тренінг керівників – розвиток і управління колективом за допомогою інструментів SMART 9 Management Tools (інструменти керування)»; «Семінар менеджера – як розвинути творчість співробітника»; «Управління конфліктом на робочому місці з елементами посередництва»; «Управління колективом у державній адміністрації»; «Протидія зловживанню і корупції»; «Управління стресом у праці і антистресовий тренінг»; «Службові зустрічі і наради – підготовка, організація, проведення»; «Тренінг ведення переговорів – тактика, стратегія та моделювання переговорів» та ін.» [48].

Зауважимо, що у навчальних пропозиціях на весну 2022 року Крайова школа пропонувала спеціалізовані відкриті тренінги та практичні заняття, які поглиблюють уже набуті знання та дають змогу розвивати компетенції, важливі в державному управлінні.

Таким чином, у Польщі завжди зверталася і звертається значна увага на формування лідерського потенціалу у сфері публічного управління, що, на нашу думку, є одним із чинників, який позитивно впливає на ефективність державної політики в цілому та на позитивні зміни в діяльності державних адміністрацій та установ.

Сьогодні державний службовець у Польщі – це професіонал, людина з високим почуттям обов’язку, належною етичною поведінкою. У державних установах відсутня корупція і зловживання службовим становищем. Зрозуміло, що для підготовки керівників-лідерів, які забезпечили впровадження реформ у сфері публічного управління і формування відповідних компетенцій та особистісних якостей державних службовців,

потрібен був час. Для цього в Польщі була створена гнучка, однак чітка система підготовки лідерів нового публічного управління.

Проаналізувавши освітні тенденції європейських країн у розвитку інституту лідерства, слід зауважити, що їх основою є принцип людиноцентризму, який визначає нову управлінську парадигму, яка має вкорінюватися в публічно-управлінській діяльності в Україні і диктувати нові якості лідера-керівника [22].

Таким чином, проведений аналіз досвіду розвитку інституту лідерства в контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі) засвідчує, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі.

Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, зокрема і керівниками-лідерами, значущості безперервного навчання, важливості рекрутингу та неприйняття до адміністративних органів випадкових, непрофесійних людей.

2.2. Аналіз стану та тенденцій лідерства в публічному управлінні України: інноваційне лідерство

Оскільки сучасне інформаційне суспільство радикально відрізняється від попереднього індустріального саме ставленням до інноваційних процесів, основою його розвитку стає формування інноваційного середовища. До цього підключається уся інфраструктура суспільства – економіка, система публічного управління, культура, освіта тощо.

Саме тому надзвичайно важливим в сучасному середовищі, в якому зміни технологій та процесів відбуваються дуже швидко, є впровадження в публічне управління концепції не просто лідерства, а саме інноваційного лідерства.

Інноваційне лідерство – це підхід, який комбінує різні стилі лідерства для того, щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги.

Це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін. Під інноваційним лідерством в публічному управлінні будемо розуміти процес управління діяльністю команди, впливу на працівників, внутрішньої соціально-психологічної організації, який супроводжується зміноюїх уявлень тацінностей, а такожактивує вищі потреби в інноваціях, досягненнях, творчості та самоактуалізації.

Проблемні питання розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні набувають особливої актуальності в умовах глобальних трансформацій й кризових явищ, за яких кризи – це не поодинокі випадкові ситуації, а регулярні та закономірні періоди економічних циклів.

Наприклад, якщо взяти до уваги останній фазовий перехід – модернізацію, можна побачити де зародилися індустрія, капіталізм, нова культура, нова релігія. Вони зародились у Північній Італії, Голландії, Англії – це три лідери переходу, а далі були успішні послідовники: Шотландія, Німеччина, Франція, Іспанія, Швеція, Данія. Пізніше це запозичили Японія, а вже у ХХ сторіччі – Південна Корея.

Не дуже успішними послідовниками є, наприклад, Україна і Китай. В Китаї дуже стрімко розвиваються технології та економіка, але в країні майже повністю законсервовано політику й ідентичність.

А в Україні – навпаки: розвиваються усі сфери, але дуже повільно[54].

Наразі є багато визначень інноваційного лідера.

В своєму трирічному дослідженні доктор Гліддон ідентифікував компетенції, які необхідні для створення фундаменту щодо виконання лідерських ролей та розробив модель компетенцій інноваційного лідера [42-43] .

В контексті інноваційної культури лідерства вважаємо за необхідне навести визначення організаційної культури взагалі. Найбільш популярною

моделлю, що пояснює будову організаційної культури, є трирівнева модель Едгара Шейна. Іноді її називають моделлю «айсберга», оскільки, приходячи в організацію, ми бачимо тільки малу частину організаційної культури, все інше немов приховано під водою. Згідно Е. Шейну, організаційна культура має три рівні: рівень артефактів, рівень проголошуваних цінностей і рівень базових припущень (рис. 2.1.) (Додаток Т) [52].

Основна функція інноваційної організаційної культури органів публічної влади полягає в мобілізації свідомості службовців на досягнення цілей регіонального та місцевого інноваційного розвитку, підтримку і реалізацію завдань модернізації публічної служби.

Для того, щоб створити таку культуру, необхідно створити в організації системний простір для створення та управління інноваціями, адже прогрес в інноваціях може бути зроблений лише коли відповідні установи забезпечать інноваційним лідерам можливості навчатись та розвивати їхні компетенції та творчість.

В публічному управлінні необхідним є підвищувати спроможність органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій - здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики. Для процесу створення інноваційної культури та втілення інновацій Девід Гліддон також пропонує використовувати модель CREATE - це модель інноваційного лідерства, що складається з 6 кроків, які інноваційні лідери можуть використовувати для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін (рис.2.2.) (Додаток У):

1. Зібрати інформацію.
2. Вивчити найкращі практики.
3. Оцінити альтернативи.
4. Застосувати інновацію.
5. Навчити команду.
6. Започаткувати тренд. [43].

Для розвитку культури інноваційного лідерства в системі публічного управління необхідно створити простір для реалізації та управління інноваціями.

В практичній площині інновації в державному і муніципальному управлінні реалізуються через інноваційні проекти. Якщо проект у загальному розумінні – це послідовність певних дій, комплекс заходів щодо досягнення певної мети, який інтегрує в собі як певну ідею, так і дії щодо втілення цієї ідеї в життя, то інноваційний проект – це ексклюзивний комплекс взаємоузгоджених заходів і відповідних ресурсів, в якому застосовуються нові ідеї, підходи, інструменти, технології та ін.

«Застосовуючи традиційну типологію інновацій, відповідно до сфери публічного управління їх можна охарактеризувати за такими основними ознаками:

- формою інновацій (документи, інституції, технології);
- глибиною та якістю нововведень (радикальні, поліпшуючі та модифікаційні);
- джерелами походження ідеї нововведення (внутрішні, зовнішні);
- масштабом поширення впливу (транснаціональні, державні, регіональні, муніципальні, у межах регіонально-муніципальних та інших об’єднань, у межах органу регіонального управління, у межах структурного підрозділу органу публічної влади);
- складовою управління (правова, організаційна, інформаційна);
- направленістю (заміщуючі, раціоналізуючі, розширюючі, ретровведення тощо);
- розповсюдженістю (одиничні, дифузні);
- частотою вживання (разові, багаторазові);
- сферою отримання результатів (економічна, соціальна, екологічна, науково-освітня, культурна тощо);

- сферою застосування (система управління; адміністративно-територіальні одиниці як цілісні об’єкти управління; галузі і сектори політики; зовнішнє середовище адміністративно-територіальних одиниць та держави);
- часом отримання результатів (тактичні та стратегічні)» [36].

Створюючи інновації в публічному секторі також важливо звернути увагу на нову рамку інновацій в публічному секторі, розроблену OECD (рис. 2.3.) (Додаток Х).

Враховуючи, що інноваційна організаційна культура лідерства в публічному управлінні більше дозволяє орієнтуватися на зміни у внутрішньому середовищі системи інноваційного лідерства, ця нова рамка інновацій в публічному секторі OECD враховує зміну зовнішнього середовища, зокрема:

- трансформацію технологій завдяки яким громадяне взаємодіють з чиновниками;

- зріст очікувань суспільства від публічних службовців;

- необхідність публічній службі вміти реагувати на виклики;

- публічна служба має пропонувати нові ідеї, застосовувати нові підходи та працювати новими методами.

«Для того щоб допомогти представникам публічної служби в їх роботі з інноваціями OECD розробила інтегровану модель для аналізу інновацій в публічному секторі, в якій виділила 4 рівні де відбуваються інновації в публічному секторі:

1. Інноватори.

2. Організації в яких вони працюють.

3. Публічний сектор як такий.

4. Суспільство

В цій моделі виділені також 4 організаційних фактори, які впливають на підсилення можливості створення інновацій:

1. Люди. Аспект культури – яким чином мотивуються люди в організації для розробки нових ідей та експериментів з новими підходами.

2. Знання. Область знань та навичок які дозволяють розглядати аспекти стосовно збору, аналізу та розповсюдженню інформації, знань та способів навчання.

3. Способи роботи. Спосіб, яким структурована робота всередині організації може впливати на інновації в публічному секторі.

4. Правила та процеси. Правила та процеси (включаючи юридичні вимоги, бюджетування та процеси затвердження) можуть підсилити чи заблокувати можливості для інновацій» [50].

Глобалізаційні процеси призводять до значного розширення інфраструктури взаємодії зі світом кожної країни, і Україні важливо як своєчасно приєднатися до цих процесів, так і втримати позиції у майбутньому. Необхідною складовою успішної участі в цих процесах є вдосконалення системи публічного управління і саме інноваційне лідерство на рівні держави є необіхдною складовою для досягнення економічного успіху країни.

Враховуючи вищезазначене, на сьогодні важливо визначити не просто модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні, а модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні під час фазових переходів, тобто, на які компетенції мають спиратися лідери вже зараз, що розвивати та посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд та трансформуючих проектів, що допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи.

Отже, для сучасної України актуальним питанням є формування лідера-новатора в публічному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє.

Особисті здібності, кваліфікація та професійні вміння інноваційного лідера насправді визначають долю реформи державного управління і подальшу долю розвитку публічного управління в Україні.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Становлення та розвиток публічної політики в Україні є предметом для теоретичних розвідок фахівців у сфері психологічної науки та державного управління, зокрема тих, хто аналізує як державні механізми управління, так і механізми державного управління окремими галузями.

Лідерство може розглядатися як інтегрований в структуру державного управління елемент. Цей аспект підкреслює важливість лідерства стосовно до сучасних тенденцій публічної політики держави.

Адже успішність здійснення реформ у нашій державі в багатьох аспектах залежить від здатності фахівців у державних установах та організаціях здійснювати управлінське лідерство.

Сучасне лідерство в державному управлінні – демократичне лідерство, що включає демократичну поведінку лідерів та сприяє демократизації суспільства. Крім того, це індивідуально-інституційне лідерство: в якому значущою є не стільки характеристика особи, як її відповідальний вплив на розвиток інституції, сфери, системи державного управління. Що дозволяє стверджувати про актуальність теми дослідження.

Відповідно, метою дослідження є аналіз проблеми лідерства у державному управлінні в контексті становлення та розвитку публічної політики.

Узагальнення теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що управлінське лідерство розглядається як сфера взаємодії (а не особистісних рис); продукт взаємовідносин у форматі «суб’єкт управління – об’єкт управління – послідовники»; міжособистісний (а не особистісний) феномен; подія (а не риси характеру); характеристика керівника-професіонала [1, 2].

Крім того, справжній управлінець-лідер, як підкреслюють науковці, має не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й модель свого

розвитку. Змістовно ілюструє сутність феномена управлінського лідерства спроба Г. Юкла концептуально упорядкувати у формі всесторонньої (холістичної) графічної моделі основні 27 чинники, які впливають на ефективність лідерства, а саме: риси і навички лідера; поведінка лідера; типи влади лідера; екзогенні ситуаційні фактори; вхідні фактори; потенційні очікування [60].

С. Кові відзначає, що лідерство – це не управління. Лідерство – це вищий рівень, на якому визначається, зміст і спосіб впливу. Управління зосереджується на якісному нижчому рівні [5].

Представники школи наукового менеджменту П. Друкер та У. Бенніс відзначали: «Управління – це робити справу правильно; лідерство – це робити правильні справи» [1].

На думку У. Беніса, управлінське лідерство – це щось значно більше, ніж аналіз і прийняття державно-владних рішень, це – вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти роль у тому чи іншому організаційному процесі [34].

Тобто – доцільно впровадження демократичного лідерства у контексті становлення публічної політики.

Демократичне лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як основи життя людей. Визнання спільних цінностей в колективі, у команді, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати відносини партнерства, розвивати бачення та стратегії діяльності публічної політики держави.

Для досягнення демократичного лідерства в державному управлінні, ефективності та результативності лідерських позицій посадових осіб та представників місцевого самоврядування слід реалізувати завдання відповідно до сфер діяльності ціннісного виміру суспільного розвитку, а саме:

у соціальній сфері – досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуального та морального стану власного та, взагалі, людського

потенціалу країни; сприяння підвищенню рівня добробуту населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня добробуту населення, оплати праці та організації умов її здійснення;

в інституційній сфері – нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до вдосконалення управління персоналом і кадрової роботи на базі вітчизняних вимог та стандартів ЄС;

в економічній сфері – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва висококваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності регіонів, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

на загальнодержавному рівні – розбудова елітної системи державної кадрової політики та управління нею на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства.

Шляхами формування демократичного лідерства в державному управлінні повинні бути: розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, здібних випускників вищих навчальних закладів; добір професійних кадрів, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері державної служби; високі моральні якості осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою запобігання можливим проявам корупції серед посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування; запобігання конфліктам інтересів та вдосконалення процедури дисциплінарного впровадження; підготовка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу органів місцевого самоврядування; підготовка та професійний розвиток рис лідерства посадових осіб, які здатні забезпечити ефективність державної кадрової політики у сферах місцевого самоврядування та лідерство у процесі проведення адміністративної та економічної реформ у регіонах.

Отже, сучасне лідерство в державному управлінні, це демократичне лідерство, що включає демократичну поведінку лідерів та сприяє

демократизації суспільства. Крім того, це індивідуально-інституційне лідерство: в якому значущою є не стільки характеристика особи, як її відповідальний вплив на розвиток інституції, сфери, системи державного управління, становлення та розвитку публічної політики держави.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на все вищезгадане та аналіз вищенаведених теорій дозволяє сформувати наступні висновки:

1. сутнісні характеристики, які необхідні при розробці концепції лідерства в публічному управлінні.

1 . Лідер - той, хто має послідовників.

2. Лідерство - результат взаємодії.

3. Лідерство засноване на авторитеті.

4. Лідерство формується в процесі дискретних подій - актів лідерства.

5. Лідерство засноване на неформальному впливі.

6. Лідерство - продукт сприйняття і свідомості.

2. Феномен лідерства в публічному управлінні полягає в тому, що роль лідера виникає стихійно, штатним розкладом державного органу вона не передбачається. Керівник державної служби нерідко призначається на свою посаду й обіймає її незалежно від того, сприймають чи не сприймають його підлеглі відповідним цій ролі.

3. Розвиток лідерських якостей на вищому рівні державної служби потребує системного підходу. Тематичні дослідження показують, що жодне окреме втручання не може істотно змінити здатності лідера та сприяти розвиткові лідерського потенціалу.

Дослідження також надають можливість усвідомити, наскільки розвиток лідерського потенціалу залежить від місця, часу, специфіки організації. Сьогоднішні лідерські здібності, а також стиль лідерства, можуть відрізнятися від минулих, спираючись не тільки на ієрархічну владу, а й на співпрацю в мережах.

Приклади демонструють, що розвиток можливостей на сьогодні не може бути досягнуто за допомогою традиційних засобів - нові можливості вимагають корегування старих систем. У міру того, як змінюються умови,

повинні змінюватися і системи, а з ними якості та стилі діяльності лідерів, які їх забезпечують.

4. Головною метою на сьогодні є продовження реалізації реформи публічного управління на основі компетентнісного підходу та використовуючи принципи, рекомендовані європейськими країнами з урахуванням їх досвіду у вказаній сфері (доброчесності, законності, ефективності, орієнтованості на громадян, політичної нейтральності, професійності), а також впровадження в українське законодавство кращих європейських практик, що стосуються кваліфікованого підбору кадрів і підвищення рівня їх професійної компетентності.

5. Проаналізувавши освітні тенденції європейських країн у розвитку інституту лідерства, слід зауважити, що їх основою є принцип людиноцентризму, який визначає нову управлінську парадигму, яка має вкорінюватися в публічно-управлінській діяльності в Україні і диктувати нові якості лідера-керівника.

Таким чином, проведений аналіз досвіду розвитку інституту лідерства в контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн (досвід Нідерландів, Швейцарії, Швеції, Норвегії, Німеччини, Польщі) засвідчує, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі.

Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, зокрема і керівниками-лідерами, значущості безперервного навчання, важливості рекрутингу та неприйняття до адміністративних органів випадкових, непрофесійних людей.

6. Враховуючи вищезазначене, на сьогодні важливо визначити не просто модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні, а модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні під час фазових переходів, тобто, на які компетенції мають спиратися лідери вже зараз, що розвивати та посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд та трансформуючих проектів, що допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи.

Для сучасної України актуальним питанням є формування лідера-новатора в публічному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Особисті здібності, кваліфікація та професійні вміння інноваційного лідера насправді визначають долю реформи державного управління і подальшу долю розвитку публічного управління в Україні.

7. Сучасне лідерство в державному управлінні, це демократичне лідерство, що включає демократичну поведінку лідерів та сприяє демократизації суспільства. Крім того, це індивідуально-інституційне лідерство: в якому значущою є не стільки характеристика особи, як її відповідальний вплив на розвиток інституції, сфери, системи державного управління, становлення та розвитку публічної політики держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / За заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с.
2. Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: В. І. Луговий (голов. ред.), В. М. Князєв (заст. гол. ред.), В. Д. Бакуменко та ін. К. : НАДУ, 2005. 432 с.;
3. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/55.pdf.
4. Калашник Н.С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід : монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с.
5. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 44 с.
6. Конституция Республики Польша от 2 апреля 1997 г. URL: https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/rosyjski/kon1.htm (дата звернення 18.02. 2022).
7. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021 №1 (7). URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/8-16-PB%20(1).pdf
8. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf
9. Лідерство та команда в публічному управлінні / укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

10. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
11. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
12. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету, 2019. URL : http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8401/1.
13. Орлова Н. С. та ін. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pd
14. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 16 с.
15. Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами. Рада Європи : 2013. С. 26.
16. Практичний посібник для кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А». URL: 197 https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisia%20A/zrazku%20document/posibnyk. pdf.
17. Реформа держслужби продовжується: який наступний етап? 2021. URL:https://www.budgetnyk.com.ua/news/7160-reforma-derjslujbi-prodovjutsyayakiy-nastupniy-etap]
18. Розвиток лідерства / Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ. 2012. 400 с.
19. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти : монографія / за ред. О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. Харків : ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.

20. Сердюк О., Мирна О., Шупта І. Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle.
21. Сторожев Р. Аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток №2 25.02.2021. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/39.pdf (дата звернення 12.02.2022
22. Сторожев Р. Развитие лидерства в ведущих странах западной и северной Європи. Т. 45 No 2 (2021). Научний журнал университета Полонии: инновации, работа, общество. URL: https://pnap-ap-edupl.translate.goog/index.php/pnap/article/view/720?_x_tr_sch=http&_x_tr_sl=pl&_ x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc DOI: https://doi.org/10.23856 4529 (дата звернення 14. 02. 2022).
23. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474 (у ред. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.
24. Розвиток лідерства / Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ. 2012. 400 с.
25. Тертичка В. Механізм формування і здійснення державної політики URL: http://nads.gov.ua/ control/uk/publish/article;jsessionid= 3863AA9A63F8228505A3005F9893F2BE?ar
26. Трубіна М. В., Єфіменко Л. Л. Система професійної освіти державних службовців: зарубіжний досвід та шляхи адаптації в Україні. / Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі» IV науково-практична інтернет-конференція. 25-31 травня 2020. URL: http://www.ndi-fp.nusta.edu.ua

27. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
28. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
29. Хаітов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Кадрова політика та публічна служба. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf.
30. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-10-20180901.pdf
31. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. Věda a perspektivy (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163-175.
32. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. Наукові перспективи. 2021. № 5 (11). С. 217-226.
33. Щедровицький Г.П. Організація, керівництво, управління. Лекція 3. URL: http://oru2.narod.ru/book/03-lect3.htm
34. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159.
35. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servant s.pdf
36. Dehtiarova, I.O. (2014). Innovatsiini pidkhody b upravlinni rehionalnym rozvytkom [Innovative approaches in regional development]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
37. Działania Urzędu Służby Cywilnej mające na celu poprawę funkcjonowania administracji publicznej. URL: https://www.nik.gov.pl/ plik/id,1556.pdf;

38. Ewaluacja wybranych działań szkoleniowych realizowanych w ramach projektu Wdrorzenie strategji szkoleniowej: raport końcowy. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/ewaluacja_wybranych_dzialan_szkolenio wych_realizowanych_w_ramach_projektu_wdrozenie_strategii_szkoleniowej_0.pd f;
39. Faculty of Law, Criminal Justice and Public Administration IDHEAP | Swiss Graduate School of Public Administration URL: https://www-unilch.translate.goog/idheap/en/home.html?_x_tr_sl=fr&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x _tr_pto=sc
40. Federal jobs portal. URL: https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/service/jobs.html
41. Finding the right skills for thecivi lservice (2021). Institute for Government. URL: https://www.institutefor government.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf.
42. Gliddon, D. Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. Penn State News [in English].
43. Gliddon, D.G., & Rothwell, W.J. (2018). Innovation leadership. (1st ed.) [in English].]
44. Kempa B. : celem KSAP jest kształcenie przyszłych liderów. URL: http://www.radiomaryja.pl/informacje/b-kempa-celem-ksap-ksztalcenie-przyszlych-liderow;
45. Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contextsand Emerging Trends (Building Leadership Bridges). URL: https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1785603493/managementc09-20.]
46. Meer, F.M. van de, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. (2014). Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. IIAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IIAS Administrative History study group, pp. 20–25.

47. OECD (2019), Governmentat a Glance 2019, OECD Publishing. Paris.URL: https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en.
48. Oferta szkoleń 2018–2019. URL: https://m.ksap.gov.pl/sites/default/files/files/oferta_szkolen_2018.pdf;
49. Page, E., Wright, V. (2007). From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. Basingstoke: Palgrave 441 Macmillan UK. 245 p.
50. Partnership for Public Service. ourpublicservice.org. Retrieved from https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/ [in English].
51. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w 443 sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej.URL:http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960 /O/D20150960.pdf;
52. Schein, Edgar H. «Organizational culture and leadership» - 3rd ed. p. cm. The Jossey-Bass business & management series [in English].
53. Strategia szkoleniowa służby cywilnej na lata 2008–2010. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/107.pdf;
54. Svit u 2030 rotsi: nove myslennia, nova ekonomika, novi kordony [World 2030: new mindset, new economy, new borders]. ceoclub.com.ua. Retrieved from https://ceoclub.com.ua/article/svit-u-2030 [in English].
55. The Bass Hand booko fLeadership: Theory, Researchand Managerial Applications. 2008. 1536 p.
56. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo. sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990490483 Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001889/U/D20171889 Lj.pdf.

57. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. URL: http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061701218;
58. W. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New-York : Harper Business, 2007. P. 115–127.
59. Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal._nr_3.pdf;
60. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.. 2009. № 10. С. 285–305.
61. Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej. URL: http://administracja.mswia.gov.pl/adm/projekty-ue/archiwum-projektow-pok/zdiagnozowanie-potencj/1130, Zakonczenie-realizacji-projektu-systemowego-Zdiagnozowanie-potencjalu-administra.html;

ДОДАТКИ