

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА
В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент(ка)

Климович Надія Володимирівна

Спеціальності 281 Публічне

управління та адміністрування

Освітньо-професійної програми

Публічне управління та

адміністрування

Керівник доктор економічних наук,
професор Тюхтенко Н.А.

Рецензент Алісевич С.В., директор
ТОВ «Крокс Інвест»

Івано-Франківськ, 2022

ЗМІСТ

	Сторінка
Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА І ЙОГО РОЗУМІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	6
1.1 Поняття лідерства – історико-теоретичний аспект	6
1.2 Ефективне лідерство як чинник забезпечення якісного управління в системі публічного адміністрування	10
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	20
2.1 Лідерство в системі публічного адміністрування в Україні: стан впровадження і нормативне забезпечення	20
2.2 Аналіз програм модернізації, підготовки і розвитку лідерських компетенції персоналу організацій державного управління	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В СУЧАСНУ СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ	44
3.1 Сучасні тенденції формування лідерських компетентностей у сфері публічного адміністрування	44
3.2 Впровадження передового досвіду зарубіжних країн у забезпеченні ефективного лідерства у системі публічного адміністрування в Україні	51
Висновки	61
Список використаних джерел	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливої уваги в умовах сьогодення набувають питання, пов'язані зі знаходження шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності у різних сферах господарювання. У колі найбільш досліджуваних і в Україні, і за її межами – феномен лідерства, що дозволяє значно оптимізувати процеси адаптування усіх внутрішніх і зовнішніх викликів до діяльності підприємств різних сфер діяльності й форм власності. Особливої уваги ці питання набувають у сфері публічного адміністрування, оскільки ефективне управлінське лідерство здатне реалізувати якісні адміністративні послуги і ефективність діяльності державних структур в цілому. Тому всебічне вивчення сучасних тенденцій лідерства необхідно для вироблення ефективних методів сучасного управління, особливо державного сектору, що і обумовило актуальність представленої дипломної роботи.

Крім того, підвищений інтерес до проблеми лідерства актуалізується в умовах зростання людського фактору та ускладненням самого процесу управління на всіх його рівнях. Пандемія, військова агресія РФ, тотальна цифровізація усіх бізнес-процесів та багато іншого вимагають пошуку інноваційних шляхів підвищення якості управління як на рівні окремого підприємства, так і на рівні державних структур. Саме ефективне лідерство, з нашої точки зору, здатне створити відповідну систему забезпечення оптимальної якості публічних послуг на всіх рівнях державного управління.

Питання лідерства є предметом розгляду багатьох дослідників як в Україні, так і за її межами. Серед українських дослідників проблем лідерства в державному управлінні слід виділити Л. Борщ, С. Калашнікову, О.Кікоть, В. Князева, Ю. Ковбасюка, Н.Нижник, С. Пазиніча, Л. Пашко, О. Пономарьова, А. Пахарєва, О. Романовського,

С. Серьогіна, Т. Федорів, Н.Тюхтенко, О. Оболенського тощо. Серед зарубіжних авторів виділимо дослідження І. Адізеса, У. Байхема, Дж. Голда, Р. Дафта, Д. Коттера, П. Лоранж, А. Мамфорда, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Пізі, С. Роббинса, О. Сміта, Ф. Тейлора тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Упровадження сучасних концепцій лідерства у практику управління бізнес-процесами» (номер державної реєстрації № 0120U101547).

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного лідерства в системі публічного адміністрування.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено такі **завдання:**

- визначити поняття лідерства на основі історико-теоретичного аналізу;
- обґрунтувати ефективне лідерство і його особливості в системі публічного адміністрування;
- оцінити сучасний стан нормативно-правового забезпечення різних аспектів лідерства в системі державного управління України;
- здійснити аналіз програм модернізації, підготовки і розвитку лідерських компетенції персоналу організацій державного управління в Україні;
- окреслити сучасні проблеми і основні тенденції формування лідерських компетентностей у сфері публічного адміністрування;
- запропонувати рекомендації щодо оптимізації впровадження ефективного лідерства в систему публічного адміністрування з урахуванням передового зарубіжного і вітчизняного досвіду.

Об’єктом дослідження є ефективне лідерство в системі публічного адміністрування як фактор оптимізації сучасного державного управління.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і прикладний інструментарій забезпечення ефективного лідерства в системі публічного адміністрування.

Методи дослідження – сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволяють системно розв’язувати обрану проблематику дослідження лідерства - абстрагування, порівняння, синтезу, огляду, обробки та аналізу наукових та методичних джерел, економіко-статистичний метод тощо.

Інформаційна база. Матеріали спеціалізованих друкованих видань, законодавча база, положення фундаментальних і прикладних наукових робіт провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області публічного адміністрування, економіки, управління людськими ресурсами, теорії людського капіталу, менеджменту тощо.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що в ньому містяться висновки і рекомендації можуть бути використані для впровадження ефективного лідерства в систему сучасного публічного адміністрування.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (28 жовтня 2022 року, Національний авіаційний університет, м. Київ). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей [51].

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА І ЙОГО РОЗУМІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Поняття лідерства – історико-теоретичний аспект.

Проблема лідерства викликала цікавість з давніх часів існування людства. Ще стародавні філософи і мислителі намагалися опанувати цей феномен. Проте тільки з кінця XIX – початку XX століть управлінська діяльність почала поступово розглядатися з точки зору професіоналізації. Ближче до кінця XX століття у науковців і практиків актуалізується поняття лідерства з точки зору створення фундаментальних і прикладних основ його застосування для ефективного управління.

Погоджуємося з точкою зору С. Калашніковою, яка стверджує, «що еволюційний розвиток управління у сфері професійної діяльності характеризується такими рівнями: адміністрування, менеджмент і лідерство» [10].

Саме лідерство визначає сучасний стан управлінської науки, що підтверджується на практиці. Перші спроби обґрунтування цього поняття з точки зору системності можна знайти в роботах Ф.Тейлора. Згодом з'явилося багато спроб визначити саме поняття лідерства, але єдиної точки зору так і не сформовано (Рис. 1).

Аналізуючи різні точки зору, ми бачимо, що лідерство полягає у процесі взаємодії між самим лідером і його послідовниками для отримання ефективної комунікації між ними, в результаті якої відбудеться певна зміна. Таким чином, можна розглядати лідерство як систему трьох об'єктивних чинників: лідер – послідовники – зміна, що відбулася. Причому такий підхід до лідерства є чинним для організації

будь-якого типу: підприємства, освітньої чи медичної структури, державної установи тощо.



Рисунок 1. Окремі погляди на поняття «лідерство»

Наведений вище аналіз показує, що лідерство можна розглядати з двох боків: як позицію (потенціал, закладений в людині) і як процес (взаємодія між лідером і послідовниками). Саме в такому поєднанні можливе досягнення якісного результату у діяльності як державної інституції, так і окремого бізнесу.

Ряд авторів виділяють цікаву, з точки зору даного дослідження, дефініцію «управлінське лідерство» (англійською – «managerial leadership»), як «особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників», а «управлінський лідер – індивід, який гармонійно поєднує у собі лідерські та менеджерські якості» [50].

Хотілося б звернути увагу на ще один цікавий момент при аналізі лідерства. Часто в науковій літературі і на практиці зустрічається зацікавленість у категоріях «керівник» і «лідер». Справа в тому, що в англійській мові ці два слова звучать однаково - «leader» і перекладається на українську як лідер, вождь, керівник, командир, глава тощо [11, с.63]. Щоб розділяти ці поняття - необхідно знати як вони трактуються [12, с.88]: «керівництво - це формальний процес, в результаті якого керівник, наділений формальними повноваженнями, може впливати на своїх підлеглих», а «лідерство - це двоєдиний процес, з одного боку груповий, а з іншого боку - індивідуальний. Лідерство - процес заради досягнення певної мети».

Проаналізувавши літературу з економіки, управління, психології, соціології ми побачили, що менеджер часто розглядається через поняття «керівник» [21, С.88]. Керівник розглядається, переважно, як особа, що має офіційну владу і управляє діловими відносинами в колективі. Лідер же – розглядається найчастіше як особа неофіційна, але найбільш впливова у сфері внутрішньогрупових відносин. Ми вважаємо, що

такий підхід потребує переосмислення в сучасному світовому порядку: «керівник» і «лідер», безумовно, взаємопов'язані між собою, тому в реальному середовищі найбільш бажаний варіант, коли керівник і лідер співпадають, тобто якості лідера мають бути притаманні керівнику.

Ми підійшли до важливої категорії – «якості лідера» - саме вони дають можливість зрозуміти сутнісну природу лідерства. У дослідженнях, представлених у подальших розділах даної роботи – основна увага буде приділена саме питанням якостей лідера, або лідерським компетентностям - формування яких визнано головною ознакою ефективного лідерства (особливо – в системі публічного адміністрування) як у вітчизняній, так і зарубіжній практиці.

Точка зору на лідерські якості різниться. Одні вважають, що лідером треба народитися, інші – що лідерству можна навчитися за умови наявності певних фізіологічних та інших здібностей людини. Думається, що істина десь посередині. При цьому досвід успішних лідерів показує, що постійна робота над собою, навчання, саморозвиток та ін. дають можливість формування лідера високого рівня, здатного не тільки якісно управляти людьми в умовах постійних змін, а й бачити перспективи розвитку організації будь-якого типу. Зрозуміло, що якість лідерського потенціалу в системі публічного адміністрування значно посилює швидкість якісних перетворень на рівні держави, що ще раз підкреслює актуальність нашого дослідження.

Підсумовуючи все вищесказане, визначимо, що з нашої точки зору, лідерство – це вищий - у порівнянні з адмініструванням і менеджментом - сучасний рівень управління, в основі якого лежить здатність людини впливати на інших людей (групи або спільноти) для досягнення конкретних результатів як особистісного, так і групового характеру (тріада: лідер-послідовник-зміна). В основі лідерства –

лідерські якості - система професійних компетентностей, які можуть бути розвинуті і сформовані протягом людського життя і професійного становлення з урахуванням особистісних характеристик людини, як закладених при народженні, так і накопичених протягом життя.

1.2. Ефективне лідерство як чинник забезпечення якісного управління в системі публічного адміністрування

Якими характеристиками повинен володіти лідер?
Спробуємо систематизувати їх (див. рис. 2) [12, с.55].

По-перше, лідер йде до досягнення мети з величезним інтересом до справи. Для того щоб знайти свою мету, справжній лідер повинен, насамперед, розібратися в собі самому і зрозуміти, що саме є найбільш цікавим для нього. І тільки після цього можна починати рухатися до мети. Лідер, який не має чіткої мети, знаходиться під владою власного егоїзму [12, с.55].

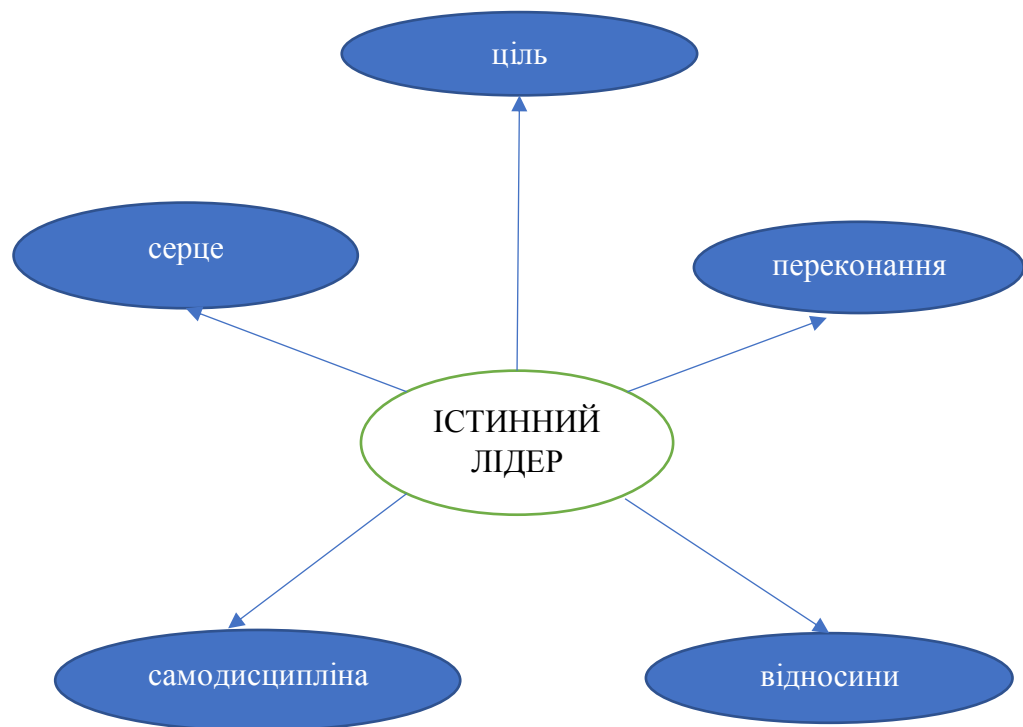


Рис. 2 Ознаки істинного лідера [12, С.55]

По-друге, лідер має глибокі цінності. Переконавання і цінності визначають суть лідера. У кожного вони суто індивідуальні, ніхто інший не виявить їх. Дослідники називають невід'ємною якістю справжнього лідера чесність. У протилежному випадку ніхто йому не повірить - і це абсолютно логічно. Цінності істинного лідера формуються на основі його переконань і розвиваються завдяки навчанню, самоаналізу, бесідам з оточуючими і досвіду. Про цінності істинного лідера говорять не слова, а його вчинки у складних ситуаціях [12, с.56].

По-третє, лідер завжди веде за собою і слухає своє серце. Істинний лідер веде за собою не тільки розумом, а й серцем. Дехто вважає, що прислухаються до того, що підказує серце, лише слабкі люди, як ніби справжньому лідерові не доводиться приймати складні рішення, які даються дуже нелегко. Дії лідера за велінням серця - ніяк не

можна вважати ознакою слабкості [12, с.56]. Це означає захопленість улюбленою справою, співчуття до людей, сміливість при прийнятті непростих рішень. Сміливість для лідера – надзвичайно важлива якість, оскільки йому завжди необхідно опановувати щось нове [11, с.58].

По-четверте, лідер встановлює міцні відносини з людьми. Здатність будувати міцні, тривалі відносини з людьми - важлива якість справжнього лідера. сьогодні, перш ніж повністю віддатися роботі, люди вважають за краще налагодити з лідером особистий контакт. Вони наполягають на можливості спілкуватися з ним, оскільки знають, що довіра та інтерес до справи формуються завдяки відкритості й глибині відносин. У відповідь на це демонструють відданість справі і компанії, в якій довіряють лідеру [21, с.58].

По-п'яте, лідер намагається бути завжди дисциплінованим. Справжні лідери знають, що успішно конкурувати можна, тільки постійно дотримуючись самодисципліни, лише так можна досягти результату. Вони встановлюють високу планку для себе і чекають того ж від оточуючих. Таким чином, лідер завжди бере на себе повну відповідальність за результат і інші показники ефективної діяльності. Зазнавши невдачу, дуже важливо визнати свої помилки і негайно вжити заходів щодо їх усунення [12, с.44]. Хорошим лідерам властива скромність. Замість того щоб приймати похвалу на свій рахунок, вони переадресовують її всій групі в цілому. Такі лідери прагнуть поліпшити роботу організації та усувають перешкоди, що виникають. Вони думають про потреби своїх підлеглих і, безумовно, полегшують їм життя. Свою діяльність вони визначають як пошук шляху, на якому стає можливим максимальне вивільнення творчого потенціалу, прихованого у кожній окремій людині та у всій групі в цілому [12, с.45].

Усі вище перераховані якості істинного лідера є важливими для різних сфер управління. Надзвичайно важливими вони є і для сфери

публічного адміністрування, в якій часто необхідно приймати рішення макрорівневого характеру, які здатні забезпечити якісні зміни великої кількості людей одночасно. Тому спробуємо обґрунтувати поняття ефективного лідерства, яке серйозно актуалізується сьогодні вченими і практиками.

Поняття ефективний лідер можна визначити як складову з двох слів «ефективний» - приносить позитивний результат, успішний і «лідер» - управлінець, керівник, менеджер. Таким чином, ефективне лідерство передбачає такий його стиль, за допомогою якого досягається максимально можливий позитивний результат в поточних умовах діяльності – для системи публічного адміністрування це високий рівень надання якісних адміністративних послуг.

Завдання ефективного лідера так сформувати і направити команду, щоб кожен співробітник максимально показав свої професійні якості та амбіції, навіть якщо цей співробітник в деяких питаннях недостатньо компетентний [28, С.52]. Ефективному лідеру як керівнику необхідно розбиратися у специфіці спеціальностей тих співробітників, які працюють у нього в команді. Знати все необов'язково, але, знаючи специфіку, можна більш професійно спрямувати команду на вирішення поставлених задач. Існує точка зору, що найбільш важлива орієнтація на клієнта. Однак хочемо відзначити, що лідер - подібно диригентові в оркестрі - повинен бути орієнтований на команду.

У ефективного лідера послідовники не потребують контролю, більш того, робота команди при мінімальному контролі перебуває в гармонії.

Основні елементи ефективного лідерства представлені на рис.3.

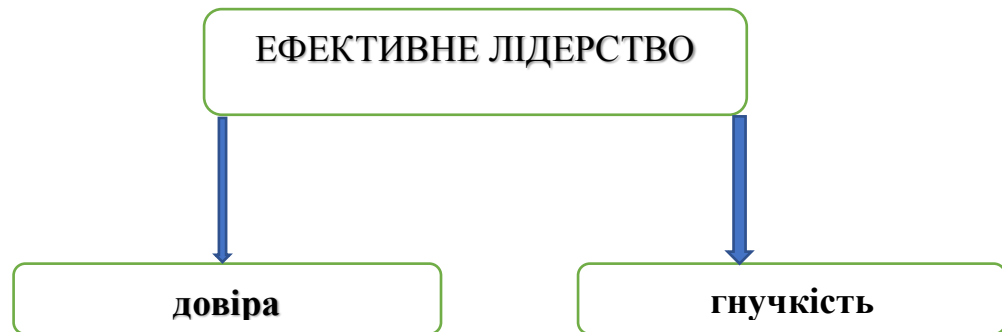


Рис.3 Основні елементи ефективного лідерства [35, С.40]

Для ефективного лідерства характерна здатність передбачення, що буде досягнуто завдяки комбінації зусиль його співробітників разом з ним.

Ще одна відмінність ефективного лідерства від неефективного криється у назві місії діяльності лідера. При ефективному лідерстві метою є те, що послідовники можуть мати, при неефективному – хочуть [35, с.41].

Важливою характерною ознакою ефективного лідерства є постійне навчання, саморозвиток, оскільки досягти мети можна лише постійно розвиваючи свої сильні сторони і регулюючи слабкі [48, С.36].

Ефективний лідер повинен вміти створювати групи серед послідовників, зміцнювати відносини в наявних групах і управляти ними для досягнення максимально можливого позитивного результату. Від цих умінь залежить ефективна стратегія діяльності і розвитку організації, в тому числі і в системі публічного адміністрування.

Визначимо, що ефективний лідер - це, перш за все керівник у відносинах «лідер-послідовник». Це означає, що управлінець отримує владу від тих співробітників, які розуміють і визнають важливість й цінність лідера в команді й наслідують його. Ефективний лідер має

високу інтуїцією, більше того він гнучкий до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, він здатний налагодити комунікації в колективі, дозволяє брати участь колективу у прийнятті рішень і в управлінні процесами. Усі вищеназвані якості сприяють швидкому досягненню поставлених цілей, а значить, відповідають вимогам концепції ефективного лідерства [48, С.36].

Сучасні світові і вітчизняні процеси вимагають таких рис ефективного лідера, які б були здатні забезпечити позитивні перетворення, особливо - у системі державного управління і публічного адміністрування. Розглянемо риси ефективного лідера з точки зору ролі і завдання; функцій, вимог організації роботи.

1. Ролі та завдання лідера [29, С.32]:

- в цілому, розуміти специфіку діяльності підприємства, представляти, яких результатів він хоче досягти;
- ефективний лідер повинен любити свою справу;
- ефективний лідер упевнений в собі і своїй команді, він не кине команду в складній ситуації;
- керівник сам працює динамічно і задає ритм усій команді;
- ефективний лідер славиться вмінням надихати;
- вміння тримати баланс;
- ефективний лідер слідує правилу «не руш, поки працює», він не заважає реалізовуватися своїм співробітникам, він їх лише направляє [29, С.32];
- ще одне правило, якому слідує ефективний лідер – покращувати те, що можна поліпшити і не витратити час на те, що поліпшити не можна [29, С.33];
- ефективний лідер правильно оцінює компетентність своїх співробітників;

- ефективному лідеру притаманна ввічливість і дипломатичність [29, С.33].

2. Функції ефективного лідера:

- стратегічне управління;
- організація, структурування і контроль;
- налагодження зовнішніх і внутрішніх комунікацій.

Управління завдяки ефективному лідерству має відповідати наступним вимогам організації роботи [49, С.66]:

- неухильне поліпшення умов праці на підприємстві, особливо якщо це викликано побажаннями співробітників;
- мотивація і стимулювання трудової діяльності як матеріальними способами, так і нематеріальними;
 - відповідну матеріальну винагороду за трудову діяльність;
 - відповідність трудовому законодавству;
 - дотримання субординації і професійної етики;
- керівник повинен бути обізнаний в області сучасних концепцій лідерства на підприємстві, а значить звертати увагу і структурі роботи (контроль трудової діяльності) і структурі відносин в колективі;
- як грамотний керівник, він постійно повинен працювати з проблемними "місцями", його діяльність повинна бути спрямована на їх вирішення;
- кожен окремо взятий колектив всього персоналу підприємства повинен працювати як єдиний осередок, тобто завдання керівника створити таку атмосферу, яка б сприяла виникненню кооперації і співробітництва;
- як правило, керівник повинен бути "на одній стороні" з підлеглими, відповідно, він повинен бути в курсі всіх взаємин і всіх напрямків діяльності колективу [49, С.67].

Отже, найважливішими складовими в роботі ефективного лідера є влада і вплив. Наприклад, усвідомлення послідовниками більшої компетентності керівника дозволяє лідеру зацікавити співробітників у спільній діяльності під його керівництвом. В реальному середовищі часто не вистачає усіх перерахованих вище аспектів, рішення лідера часто пов'язані із сумнівами, що значно гальмує процеси ефективності.

За правилом «попереджений - значить озброєний», лідер завжди більш інформований, ніж його послідовники. Така інформованість дає перевагу і сприяє лідерству. Насправді ж лідер лише пов'язує воєдино інформаційні потоки, які виходять від співробітників. Як уже не раз було відзначено вище, прийняття рішень – джерело влади. Якщо команда бере участь в прийнятті рішень та управлінні процесами - це ефективне лідерство навіть, незважаючи на те, що останнє слово залишається за лідером.

Для ефективного лідерства також характерні заохочення та покарання. Але на відміну від неефективного лідерства, де діють преміювання як система штрафних санкцій, в ефективному лідерстві як нагорода приймається можливість бути в команді з лідером. Ні для кого не секрет, що лідер має владу над ресурсами, проте ефективний лідер здатний ці ресурси застосувати таким чином, щоб найбільш вигідно представити сильні сторони і збалансувати недоліки [22, С.47].

Розглянемо 7 навичок ефективного лідера у таблиці 1.1. [23, С.58-60].

Таблиця 1.1.

Навички ефективного лідера*

№	Навичка ефективного лідера	Характеристика навички ефективного лідера
1	Активність	Це активна життєва позиція людини і відчуття особистої відповідальності за те,

		що відбувається з ним і навколо нього. Ефективний лідер не посиляється на обставини, щоб пояснити свої успіхи і невдачі, а бере відповідальність на себе. Він активно впливає на ситуацію виходячи зі своїх внутрішніх цінностей. Лідер, що володіє активністю, визнає і виправляє свої помилки; діє незалежно від обставин - усвідомлено і цілеспрямовано.
2	Формулювання мети	Починаючи діяти, лідер завжди уявляє собі мету і бажаний результат. Формулювання особистої місії дозволяє діяти в потрібному напрямку
3	Визначення пріоритетів. Керування часом.	Ефективний лідер діє на основі вибудованої системи пріоритетів. Він вміє розділяти справи виходячи одночасно з двох критеріїв - терміновості і важливості. Використовуючи довгострокове і короткострокове планування, лідер управляє своїм часом. Рішення про пріоритети засноване на постійному зверненні до цілей та очікуваних результатів
4	Управління конфліктами	Ефективний лідер націлений на пошук таких рішень, при яких виграють усі сторони. Він не йде від спірних і конфліктних ситуацій, не пригнічує опонента - він знаходиться в активному пошуку рішення. Лідер налаштований на співпрацю, він цінує домовленості і угоди
5	Ефективне спілкування	Основою ефективного спілкування є вміння слухати і розуміти співрозмовника. Висловлюючи свої думки на основі розуміння позиції, думок, почуттів співрозмовника, лідер здатний вибудовувати конструктивне спілкування. Цей навик використовується як в спілкуванні з партнерами, так і підлеглими. Ефективний лідер спочатку намагається зрозуміти, і тільки після цього приймати

		рішення
6	Навичка організаційного розвитку	Лідер мислить категоріями організації, помічаючи кожен ланку в ній; він вкладається в кожного співробітника як в ресурс для розвитку загальної справи
7	Навичка особистого розвитку.	Ефективне лідерство завжди засноване на роботі над собою. Справжній лідер завжди готовий мінятися і розвиватися. Навик особистого розвитку допомагає адекватно і оперативно реагувати на зміну ситуації

*джерело: [23, С.58-60]

Для системи державного управління впровадження ефективного лідерства є основною задачею сьогодення. Діяльність ефективних лідерів у публічному адмініструванні дозволить підняти на якісно новий рівень діяльність самої системи, значно наблизить ступінь задоволення споживачів якісними адміністративними послугами, максимально наблизить діяльність системи до найкращих світових зразків, що, в свою чергу, дасть сподівання на досягнення високого рівня життя кожного громадянина України.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Лідерство в системі публічного адміністрування в Україні: стан впровадження і нормативне забезпечення

Українська система публічного адміністрування проходить складний шлях свого становлення, що пов'язаний з різними викликами державотворення. Здійснення реформ відбувається в усіх сферах життєдіяльності суспільства, при цьому створення системної державної служби, яка повинна ефективно адаптуватися до умов сьогодення з урахуванням перспектив розвитку, набуває особливої актуальності. Провідну роль у цьому відіграє людина, висококваліфікований персонал, який за умови ефективного управління, здатен на високому рівні забезпечити реформи, що відбуваються.

Система публічного адміністрування неможлива без відповідного законодавчого поля, яке на основі різноманітних нормативних актів, дозволить якісно підвищити стан кадрового забезпечення державної служби, її конкурентоспроможність, ефективність управління за рахунок лідерського потенціалу керівників і працівників. Сьогодні, як ніколи, у складних умовах військової агресії, епідемій, тотального впровадження інформаційних технологій тощо, важливо поступово створити оптимальну структуру управління людськими ресурсами на державній службі, яка здатна впровадити передовий досвід розвинених країн світу, максимально наблизити її до стандартів європейської і світової спільнот [36].

У зазначеному вище контексті слушною є думка Н. Ковальської, яка наголошує, «що ефективність публічного управління зумовлене лідерськими якостями керівника, позитивним його впливом на підлеглих завдяки особистісній харизмі та партнерській стратегії управління, що ґрунтується як на вроджених його якостях, так і на набутих під час навчання й підвищення кваліфікації. Цьому слугує комплекс формування лідерства як чинника ефективності публічного управління, зокрема в особистісному та корпоративному аспектах, із залученням організаційної, освітньої, психологічної, нормативно-правової складових, що підкріплюється відповідною увагою держави до розвитку плеяди нових управлінців-лідерів, що відбивається в низці документів, ухвалених на найвищому рівні, які відповідають європейському законодавству та спрямовані на входження України в демократичний європейський простір» [13].

На підставі аналізу літературних джерел спробуємо систематизувати шляхи впровадження лідерства у систему публічного адміністрування України з точки зору нормативного забезпечення даного процесу (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Впровадження лідерства у систему публічного адміністрування в Україні (історико-правовий аспект)*

Структура або документ	Законодавча база	Сутність впровадження лідерства
Створена Українська Академія державного управління при Президентіві України	Указ Президента України № 398 від 30 травня 1995 року	Почав функціонувати державний вищий навчальний заклад України з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого

		самоврядування. Поява Національної академії стала основою для формуванні управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень і технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління [37]. <i>Проблематика лідерства зазвучала вперше</i>
Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки (розроблена у відповідь до Указу Президента України від 05.03.2004 № 278 "Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу"	Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746	Законодавцем було вперше проголошено, що під час прийому на державну службу та просування по службі необхідно враховувати якості, якими має володіти кандидат на посаду державного службовця, а саме – ініціативність, спроможність до творчості й новаторства [15].
2008 рік – запроваджується проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу "Кращий державний службовець"	Постанова КМУ від 19.09.2007 № 1152	Серед критеріїв відбору державних службовців для участі у першому турі у номінації "Кращий керівник" - рівень професійної компетентності, якості лідера [36].
2008 рік – Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні" (Канадське Агентство з міжнародного	Меморандум про взаєморозуміння між Урядами України і Канади щодо проекту реформування управління персоналом у	Дало змогу залучення міжнародного досвіду у процес реформування системи державної служби, в тому числі її кадрового забезпечення [36]

розвитку (CIDA) спільно з Головним управлінням державної служби України)	системі державної служби України [5]	
2010 рік – 1. створено Школу вищого корпусу державної служби; 2. затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорій 3. На базі Школи проведено першу Програму розвитку лідерства 2010	Постанова Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 № 728	Сприяло розвитку лідерства в органах влади. Фахівці вважають, що документами передбачалося розроблення Програми лідерства також на 2011, 2012, 2013 роки. Проте лише Програма розвитку лідерства 2014 «заклала підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності державного управління загалом» [36]
2010 рік – Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування	Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564	Документ, спрямований на підвищення професіоналізації державних службовців і лідерства [36] – <i>реалізований так і не був</i>
2010 рік -Концепції формування та	Розпорядження КМУ від	Концепція мала сприяти удосконаленню

розвитку вищого корпусу державної служби на 2011-2015 рр.	17.11.2010 № 2113-р	законодавства з питань вищого корпусу державної служби; підвищенню ролі керівників органів державної влади як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та вдосконаленню способів прийняття управлінських рішень; формуванню висококваліфікованої управлінської еліти в Україні [36]. <i>У повному обсязі не був реалізований.</i>
2011 рік – Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Розпорядження КМУ від 28.11.2011 № 1198-р	Спроба модернізації державного управління. В документі наголошувалося, що компетентність, професіоналізм і лідерство відіграють провідну роль у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [44].
2012 рік - Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки	Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012.	Серед основних цілей Стратегії названі: підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [36].

<p>Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах</p>	<p>Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.07.2012 № 148</p>	<p>Зазначено, що для керівників необхідними навичками є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички. <i>Вперше в історії державного управління в Україні з'явилося визначення поняття "лідерство" в офіційному документі та сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства в органах публічної влади</i> [16]</p>
<p>2015 рік – найбільш результативний</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закон України від 10.12.2015 № 889-УІІ "Про державну службу" 2. Стратегія сталого розвитку "Україна-2020" 3. Стратегія реформування 	<p>Закон України від 10.12.2015 № 889-УІІ "Про державну службу"</p> <p>Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015</p> <p>Розпорядження</p>	<p>Визначено принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства. Закон було визнано таким, що враховує успішний досвід реформ у європейських країнах, а також рекомендації та концептуальні засади професійної державної служби, визначені експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту SIGMA/OECD [1]</p>

<p>державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затверджено відповідний план заходів</p>	<p>КМУ від 18.03.2015 № 227</p>	
<p>2016 рік – схвалено Програму діяльності Кабінету Міністрів</p>	<p>Постанова Верховної Ради України від 14.04.2016 № 1099-УІІІ</p>	<p>Передбачено орієнтир на розвиток феномену лідерства у системі державної служби з використанням сучасних інструментів управління, реформування системи професійного навчання державних службовців [36]</p>
<p>2016 рік – Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки</p>	<p>Розпорядження КМУ від 24.06.2016 № 474-р</p>	<p>Документ щодо покращення системи державного управління та забезпечення її професійними лідерами. У ній зазначалося, що політична воля і лідерство є вирішальними факторами для успішного планування та проведення реформи державного управління [36]</p>
<p>2016 рік – Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби</p>	<p>Затверджений Кабінетом Міністрів України 25 березня 2016 р</p>	<p>Передбачав конкурсну процедуру заповнення вакантних посад в системі державної служби. При цьому лідерські якості кандидатів оцінювали тільки під час співбесіди – третього відбіркового туру конкурсу (Додаток 13 до</p>

		Порядку оцінювання вимог, визначених в умовах проведення конкурсу на зайняття посад фахівців з питань реформ категорій "Б" і "В"). На думку В.Ємельянова, «це свідчить про те, що на рівні кадрової політики державної служби не надто усвідомлюється важливість та значущість лідерства, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі» [9]
2016 рік – Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А"	Постанова КМУ від 22.07.2016 № 448	Окрім вимог щодо стажу, досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади уже було передбачено обов'язкову наявність лідерських навичок [36].
2016 рік - визначено окремі спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б" і "В"	Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 № 72	Питання лідерських компетентностей носили рекомендаційний характер. Аналіз показує, що лідерські аспекти вимог (ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію, досягнення кінцевих результатів) стосувались лише посад категорії "Б"[36].
2016 рік Підписано фінансову угоду з Європейським Союзом щодо	Кабінетом Міністрів України	Експерти Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA)

підтримки реформ		провели оцінку стану державного управління, а Рахункова палата – здійснила аудит щодо комплексної реформи державного управління в Україні [36].
2017 рік – Тренінгова програма "Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління"	Започатковано Нацдержслужбою на базі Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	Визначається як важливий і цікавий захід для впровадження лідерських компетентностей у системі публічного адміністрування [36]
2018 рік – Оновлена Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 рр. і продовжено її термін до 2021 р.	Розпорядження КМУ від 18.12.2018 № 1102-р	Оновлена Стратегія підкреслила необхідність формування законодавчої бази розвитку лідерства в органах публічної влади за європейським зразком [36]
2020-2021 роки – Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки та План заходів щодо реалізації цієї Стратегії	Розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р	Окреслення лідерства як стратегічного компоненту кадрової політики державних органів влади. «Нова Стратегія є продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану держуправління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування і менеджменту (SIGMA)»

		[2]
--	--	-----

*Джерело: [1, 2, 9, 15, 16, 36, 37, 44]

Здійснений нами аналіз впровадження лідерства (або окремих його аспектів) у систему публічного адміністрування в Україні на нормативному рівні показав, що усвідомлення необхідності урахування лідерських компетентностей поступово закріплюється як на законодавчому рівні, так і в реальній практиці державного управління. При цьому впровадження лідерства не має системного характеру і потребує постійного вивчення з урахуванням передового світового й вітчизняного досвіду, систематичного навчання персоналу, його оцінки із застосуванням сучасних методів і технологій лідерства в публічному адмініструванні.

2.2 Аналіз програм модернізації, підготовки і розвитку лідерських компетенцій персоналу в системі державного управління

Підготовка і розвиток лідерів в публічному адмініструванні є ключовим аспектом модернізації кадрового забезпечення усіх рівнів державної служби, яке здатне впроваджувати інноваційні зміни в умовах об'єктивного реформування і зовнішніх викликів. Усвідомлення важливості ефективного лідерства і його поступове систематичне впровадження дає шанс на високу результативність діяльності кожної організаційної структури, а система публічного адміністрування за рахунок впровадження лідерських компетентностей здатна забезпечити високу якість адміністративних послуг і державного управління в цілому.

Сьогодні в Україні існує ряд програм, які намагаються забезпечити високий рівень професіоналізації державного сектору, де важлива роль

відводиться різним аспектам лідерства для керівників системи публічного адміністрування.

Програма розвитку лідерства-2014 в Україні є прикладом однієї з них, яка є базою для оптимізації процесів управління людськими ресурсами, де лідерство розглядається як основа ефективного державного управління. Цікавим є попереднє дослідження керівників з точки зору їх потреб в контексті опанування лідерськими компетенціями.

У 2010 році в історії державної служби України вперше були проведені дослідження державних службовців, на підставі результатів яких систематизовано потреби управлінців у навчанні, розвитку для обґрунтування ключових груп професійних компетенцій лідерства. В опитуванні прийняли участь 454 державних службовців (які представляли керівників 55 ЦОВВ, із яких – представники першої та другої категорії посад – 176 осіб. Було сформовано 14 фокус-груп, у яких взяли участь 99 працівників з 51 ЦОВВ. Окрім опитування були проведені інтерв'ю з першими заступниками керівників 15 відомств [34]. Вивчення їх потреб відбувалося з використанням методики оцінювання «360 градусів». Вона дає змогу здійснити оцінку потреб, компетенцій, якостей особи, груп осіб, що мають різні точки зору – колег, керівників і підлеглих.

Результатом дослідження стало моделювання портрету ідеального лідера–керівника, який на основі поглядів державних службовців має наступні якості [34], що наочно представлено нами на рис.4.

Сьогодні в умовах загальних культурних трансформацій, пошуку ефективних способів співпраці актуальним є розуміння існування організацій-лідерів, які об'єднують працівників-лідерів, що саме по собі означає корпоративне лідерство спільноти ефективних управлінців, незалежно від того, де людина працює.

Розробка профілю компетенцій лідера – сьогодні чи не головне завдання в умовах оптимізації і підвищення рівня професіоналізації української державної служби. В управлінні людськими ресурсами значної кількості сфер діяльності профілі компетенцій лідерства застосовуються при підборі та кар'єрному просуванні, аналізі діяльності працівників тощо. Профіль компетенцій обґрунтовує базовий набір компетенцій (з урахуванням історичних, національних, ментальних та інших аспектів розвитку кожної країни), які забезпечують управлінські функції лідерства та якісні показники державного адміністрування в цілому.

Ще одне дослідження проводилося в Україні з урахуванням національних особливостей для розробки профілів компетенцій лідерства на державній службі і в системі публічного адміністрування. У 2013 році досліджувалися державні службовці посад I-IV категорій на основі попереднього опанування тенденцій й визнаних світових практик у царині розробки профілів компетенцій лідерства з використанням відповідної анкети. Дослідження проходило поетапно: спочатку був вивчений аналіз відповідей керівників за допомогою анкетування щодо загального усвідомлення функцій і часових аспектів їх роботи з



Рисунок 4. Модель портрету ідеального лідера-керівника

урахуванням бачення майбутніх перспектив; наступний етап – оцінка респондентами запропонованих у дослідженні компетенцій керівника-лідера для державної служби України в цілому та їх особистісних пріоритетів для навчання та підвищення кваліфікації. У дослідженні приймали участь керівники I – IV категорії посад державної служби (33 представники 13 відомств державної служби), які були об'єднані у чотири команди (фокус-групи) для дискусії і аналізу запропонованої проблематики лідерства і презентації результатів дослідження [34].

В результаті роботи групи прийшли до висновку, що базовими компетенціями для державної служби і сфери публічного адміністрування є дві (вони є однаковими для всіх управлінських рівнів): дотримання принципів державної служби і володіння знаннями, в тому числі - щодо механізмів та процедур діяльності державних службовців. На них базуються інші компетенції, які в залежності від функцій окремих підструктур системи публічного адміністрування, є актуальними в тій чи іншій мірі. Так, навички комунікації необхідні для всіх, проте рівень володіння ними відрізняється для спеціаліста і ,наприклад, заступника міністра.

На основі цього у дослідженні було виокремлено три рівні лідерства: для керівників вищої, середньої і базової ланок діяльності і відповідно три рівні компетенцій для них. Саме аналіз функцій діяльності керівників-лідерів, а не класифікаційні вимоги посади, визначених системою, дозволив здійснити зазначену вище градацію, що було підтверджено в рамках роботи чотирьох фокус-груп державних службовців, які різняться посадами (від керівників сектора до заступників міністра). Саме функціональний рівень керівників обґрунтовує окремі рівні компетенцій та розбіжності між ними. Кожен профіль має власні групи компетенцій лідерства та опис їх діяльності

відповідно до трьох рівнів компетенцій (в тому числі і показники неефективної поведінки для керівників-лідерів державній службі України.

Результатом проведеного дослідження стало визначення п'яти ключових груп компетенцій лідерів на державній службі та в системі публічного адміністрування України, що систематизовано нами у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Ключові групи компетенцій лідерів на державній службі в Україні

Назва групи компетенцій	Зміст групи компетенцій
<i>Орієнтація на результат</i>	це спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.
<i>Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності</i>	пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.
<i>Аналітичне мислення</i>	це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, координованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з

	ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.
<i>Управління людськими ресурсами</i>	це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.
<i>Ефективна комунікація</i>	це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальність за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості,

	обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.
--	---

Очевидно, що саме керівництво державної служби України може забезпечити вирішальну роль у впровадженні сучасних і перспективних реформ державної служби і усієї системи публічного адміністрування. Тому забезпечення можливостей управлінців-лідерів у навчанні та розвитку є надзвичайно важливими для забезпечення реформ і підвищення якості публічних послуг.

Спробуємо проаналізувати сучасний стан забезпечення можливостей у навчанні, підвищенні кваліфікації, перепідготовки державних службовців з урахуванням впровадження лідерських компетентностей.

Дві основні інституції - Національне агентство України з питань державної служби та Національна академія державного управління при Президентові України - намагаються забезпечити безперервний розвиток людських ресурсів, в тому числі і у аспектах лідерства, системи публічного адміністрування та державної служби. Науково-практичні конференції, семінари, наради, зустрічі сприяють опануванню програм з лідерства представниками державної служби усіх регіонів України. Професійні тренери знайомлять слухачів з основними концепціями та стилями лідерства, допомагають їм розвинути лідерські якості.

Процес навчання передбачає підвищення кваліфікації у зазначених вище інституціях і, як правило, включає наступні етапи:

- 1) вхідне анкетування слухачів для визначення їх лідерського потенціалу (або вивчення навчальних потреб шляхом опитування);
- 2) корегування змісту навчальної програми з урахуванням результатів вхідного анкетування (опитування) слухачів;

3) реалізація навчальної програми за допомогою інтерактивних занять та застосуванню самостійної роботи слухачів;

4) підсумкове анкетування слухачів для оцінки результатів і ступеню реалізації програми підвищення кваліфікації [30, С.36].

Результатом такого навчання, окрім отримання певних знань, обов'язково повинно стати формування навичок застосування лідерських компетентностей у процесі професійної діяльності. Тому після завершення навчання за допомогою зворотного зв'язку важливо оцінити фактичний розвиток сучасних компетентності слухачів і їх мотивацію до подальшого професійного й особистісного зростання. Національна академія державного управління при Президентові України реалізовувала саме такий підхід у процесі добору керівників-лідерів до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» та подальшого професійного розвитку осіб, зарахованих до його складу, за комплексною програмою, розробленою провідними вітчизняними науковцями та експертами з використанням досвіду роботи Національної академії у спільних міжнародних проектах з Інститутом міжнародних освітніх проектів (IPE) Цюріхського педагогічного університету, Німецьким товариством міжнародної співпраці (GIZ), Національною школою управління Франції (ENA), Національною школою публічного адміністрування Польщі (KSAP) та ін. Методика оцінювання претендентів, що використовувалась у процесі конкурсного добору до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» у 2012–2013 роках, забезпечувала визначення не тільки рівня їх професійної компетентності (професійних знань і вмінь, професійних якостей, досвіду управлінської роботи), а також лідерських, морально-психологічних і ділових якостей. З цією метою оцінювання здійснювалось спеціально створеними в усіх регіонах України незалежними центрами шляхом:

- Інтерв'ю (оцінювались: інноваційність проекту претендента щодо розвитку однієї із пріоритетних сфер державного управління; вміння презентувати себе; розуміння концепції лідерства та етичних стандартів; цілі власної кар'єри, рівень мотивації та інші особисті якості й досягнення);

- Тестування на предмет володіння загальними та спеціальними знаннями, необхідними вміннями та навичками;

- Анкетування з визначення морально-психологічних і ділових якостей. Психолого-педагогічне анкетування розкривало мотиваційну, етичну, соціальну й поведінкову складові професійної компетентності претендентів на відміну від їх когнітивної й операційно-технологічної складових, які розкривались під час комп'ютерного тестування знань і умінь у галузі державного управління та менеджменту [24].

Анкетування учасників конкурсу здійснювалось за психодіагностичними методиками, визнаними у зарубіжній та вітчизняній психології і педагогіці, які є стандартизованими і валідними:

- багатофакторна особистісна методика Кеттелла Р., основи якої розроблені ще у 1949 році, а на сьогоднішній день є поглибленими та активно застосовуються у роботі з різними категоріями опитуваних у різних країнах світу – для визначення всіх особистісних, ділових, окремих креативних та пізнавальних якостей і здібностей;

- методика «Управлінська ситуація і спрямованість керівника» – для визначення організаторських здібностей;

- методика дослідження комунікативних та організаторських нахилів;

- методика Коржової О. «Суб'єкт-об'єктні орієнтації особистості в життєвих ситуаціях» – для діагностики особливостей поведінки опитуваних в ситуаціях змін оточуючого середовища.

Відбір даних методик відповідав вимогам до претендентів щодо:

- компетентності у процесах управління, у тому числі, в умовах змін і реформування об'єкта управління;
- здатності ініціювати такі зміни в об'єкті управління;
- володіння такими особистісними, діловими й управлінськими якостями, які б забезпечили їх функціонування як суб'єктів реформ у різних сферах державного управління.

Оцінювання за результатами анкетування включало 3 блоки:

Блок 1. Особистісні характеристики: співробітництво, лідерство, емоційна стабільність (стресостійкість, емоційне лідерство), самостійність, незалежність, тактична майстерність, незалежність позиції, цілеспрямованість, сила волі;

Блок 2. Ділові характеристики: відповідальність, ділова спрямованість, моральність;

Блок 3. Управлінські характеристики: організаторські, креативні, пізнавальні [32].

Використання якісних, кількісних та комбінованих методів у процесі оцінювання забезпечили комплексну оцінку професійних та особистісних якостей претендентів. Тому цілями участі в конкурсному доборі до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» для претендентів, крім мотивації щодо подальшого кар'єрного зростання у його складі, були:

- мотивація для роботи над власним рівнем компетентності шляхом визначення наявного рівня та його відмінності від еталону (у кількісному виразі);
- визначення індивідуальних особливостей (складання індивідуального портрету) з визначенням як його переваг, так і недоліків;

• визначення напрямів роботи над собою та шляхів досягнення власних цілей.

Результати психолого-педагогічного анкетування та інтерв'ю осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», використано у процесі розробки навчальних програм з питань лідерства (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Навчальні програми розвитку лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління

Назва програми	Мета програми	Термін реалізації програми
1. Програма тематичного короткострокового семінару «Розвиток сучасної політичної та адміністративної еліти на засадах компетентнісного підходу»	Розвиток ключових функціональних та ціннісних складових професійної компетентності керівних кадрів сфери державного управління як представників політичної й адміністративно-управлінської еліти.	9 акад. год
2. Програма тренінгової школи «Лідерство в управлінській діяльності»	Оволодіння знаннями, уміннями, навичками, які складають основу професійної компетентності керівників-лідерів та забезпечують здатність до стратегічного управління та впровадження змін, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у керівній діяльності, налагодження та здійснення ефективної комунікативної взаємодії та командної роботи, самоменеджменту, розвитку особистісного лідерського потенціалу.	54 акад. год

3. Програма самостійної роботи з питань лідерства	Самостійне опрацювання теоретичного і практичного матеріалу з елітознавства і лідерства та формування «Дорожньої карти» розвитку особистісного лідерського потенціалу (з консультаційним супроводом експерта) з метою подальшої її реалізації.	36 акад. год.
4. Програма дистанційного курсу «Політичне лідерство»	Розвиток знань, вмінь і навичок політичного лідера як суб'єкта владних повноважень з метою забезпечення ефективної реалізації ним політичної та управлінської діяльності у сфері державного управління.	36 акад. год.
5. Програма коучингу як технології підвищення професійної компетентності керівника	Розвиток знань, умінь та навичок, які забезпечують здатність використовувати коучинг для вдосконалення особистісних якостей, а також перехід на якісно новий рівень управління та впровадження інновацій з метою підвищення ефективності особистої професійної діяльності і роботи підлеглих	27 акад. год.

При формуванні їх структури враховано досвід українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі», напрацювання Національної академії у проектах Твіннінг «Підтримка розвитку та удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні», Темпус «Освіта для лідерства, інтелектуального потенціалу та заохочення таланту» тощо.

Реалізація кожної програми передбачає застосування інноваційних технологій навчання та супроводжується моніторингом професійного і особистісного розвитку [26], що є підставою для того, щоб експерти внесли зміни до їх структури, розробили навчально-методичні матеріали

та надали слухачам необхідні консультації. Такий підхід сприяє налаштуванню навчального процесу на персональні навчальні потреби, організації результативної індивідуальної роботи зі слухачами, їх мотивації щодо неперервного самовдосконалення та реалізації дорожніх карт особистісного саморозвитку. Досвід реалізації Національною академією зазначених навчальних програм було обговорено з керівниками обласних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації і європейськими експертами під час проведення літньої школи «Інноваційний розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» 18–22 серпня 2014 року. Результати підсумкового анкетування учасників літньої школи свідчать про їх готовність впровадити такий досвід у навчально-методичній роботі (81,1%), організації навчального процесу (74,7%), науковій та дослідницько-експериментальній діяльності (44,7%).

Впровадженню системних підходів до розвитку лідерських якостей керівних кадрів органів державної влади на центральному і регіональному рівнях сприятиме реалізація заходів, обговорених 20 серпня 2014 року під час засідання експертної групи Координаційної ради Національної академії з надання методичної допомоги регіональним та галузевим закладам підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, зокрема:

- розвиток дистанційних методів навчання у системі підвищення кваліфікації за сегментною моделлю, що передбачає його поєднання із традиційною формою навчання;
- прискорення впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій навчання, які в умовах світових глобалізаційних процесів, розвитку інформаційного суспільства є потужним інструментом одержання нових знань та забезпечують перехід до так званих

«відкритих» систем навчання (зокрема, із використанням ресурсу, який довів свою ефективність у провідних навчальних закладах світу, – Microsoft Office 365) [6];

- запровадження нових підходів до самоосвіти державних службовців з метою забезпечення неперервності їх професійного та особистісного розвитку;

- створення загальнодержавної мережі оцінювання державних службовців та розвитку персоналу державної служби;

- наділення функціями планування та моніторингу професійного розвитку персоналу кадрові служби органів державної влади (які сьогодні займаються переважно обліком кадрів) та активізація їх співпраці з закладами системи підвищення кваліфікації;

- нормативне урегулювання питань взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням працівників державної служби і системи публічного адміністрування для їх мотивації до особистісного та професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В СУЧАСНУ СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1 Сучасні тенденції формування лідерських компетентностей у сфері публічного адміністрування

Формування і впровадження лідерських компетентностей є важливим напрямом кадрового забезпечення в усіх сферах діяльності. Особливого значення ці питання набувають у публічному адмініструванні, оскільки є дієвим механізмом підвищення ефективності діяльності органів публічної влади і якості публічних послуг. Проявляються лідерські компетентності у багатьох аспектах професійної діяльності.

Попередні розділи даного дослідження показали, що сучасний управлінець-лідер повинен мати наступний базовий спектр компетентностей:

- висока мотивація управлінця до досягнення результату;
- прагнення управлінця до саморозвитку;
- креативність управлінця;
- висока працездатність управлінця;
- уміння управлінця надихати послідовників, зацікавлювати інноваційними ідеями;
- компетентність, пов'язана суто з управлінськими аспектами (організація діяльності, її прогнозування, планування роботи, здатність приймати управлінські рішення, мотивувати послідовників до ефективної діяльності, здатність контролювати виконання поставлених задач);

- уміння управлінця діяти у складних, незрозумілих ситуаціях, орієнтуватись на вирішення пріоритетних завдань, контролювати різні ситуації з урахуванням сучасних викликів;
- соціальна відповідальність управлінця і патріотизм;
- володіння знаннями та вміннями управлінця у різних напрямках діяльності (тайм-менеджмент, командна робота, ділова комунікація, національні особливості соціально-політичної системи тощо).

Перераховані нами компетентності є тільки базовими, можуть бути доповнені з урахуванням особливостей окремих сфер діяльності.

Сфера державного управління і публічного адміністрування, як слушно зауважує К.Процак [31], вимагає від керівників-лідерів публічної служби наявність таких компетентностей:

1. професійні знання та знання законодавства (це необхідна умова роботи на публічній службі), знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення;
2. особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність);
3. мотивація, зокрема, самомотивація;
4. знання організації;
5. робота з командою та в команді;
6. розвиток взаємовідносин тощо [31].

Багато вчених і практиків пропонують найбільш вдалу, з їх точки зору, систему лідерських компетентностей керівників-управлінців. Наприклад, В. Міляєва до компетентностей лідера

відносить: прагнення і вміння вести колектив за собою; мотивація першості що розповсюджується на всіх членів колективу; впливовість; заглибленість у свою справу; професійність і креативність; психологічна надійність; постійне самовдосконалення [27].

Ю. Ковбасюк [14] до ключових лідерських компетентностей відносить: орієнтацію на результат – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації; аналітичне мислення – здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їхньої важливості та причинно-наслідкових зв'язків; основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій; управління людськими ресурсами – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, відповідати за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці; ефективну комунікацію – здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; спроможність дослухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [14].

Узагальнюючи розглянуте вище та з урахуванням тенденцій персективного розвитку України та її державного управління вважаємо за доцільне погодитися з О. Стоян [38], яка пропонує наступний перелік лідерських компетентностей у сфері публічного адміністрування:

- дотримання принципів публічного управління, які ґрунтуються на досконалому нормативно-правовому забезпеченні;
- володіння знаннями щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управління;
- здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат;
- аналітичне мислення та стратегічне планування;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами;
- ефективна комунікація [38].

Особливого значення сьогодні набуває створення профілю лідерських компетенцій для сфери публічного адміністрування з урахуванням сучасних викликів і перспектив. Нами у розділі 2 розглянуто шляхи практичної реалізації створення зазначеного профілю.

Оскільки профіль лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та відповідної поведінки керівних кадрів сфери публічного управління, саме за допомогою профілю можливе забезпечення реалізації функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню публічного управління до стандартів світової спільноти. Профіль лідерських компетентностей описує навички, здібності та компетентності, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним керівником-лідером у системі своєї безпосередньої діяльності. Профіль визначає бажаний набір компетентностей, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають

виконуватися у майбутньому усіма працівниками органів публічної влади, що займають керівні посади [32].

Тому надзвичайно важливо з урахуванням передового світового досвіду, національних особливостей, тенденцій на майбутнє створити профіль лідерських компетенцій для керівників системи публічного адміністрування України. Цікавою є пропозиція авторів, які пропонують визначити такий базовий узагальнюючий профіль лідерських компетентностей для публічної служби України, а саме:

- 1) ефективна комунікація;
- 2) управління людськими ресурсами;
- 3) орієнтація на результат;
- 4) аналітичне мислення [46].

Впровадження даних профілів на практиці дозволить реалізувати сучасні принципи управління і формування управлінської культури в системі публічно-управлінської діяльності України.

Для створення ефективної системи лідерства на практиці, потрібен час і розуміння керівників важливості саморозвитку на основі навчання, участі у тренінгах, програмах наставництва, менторстві, коучінгу тощо. Державні службовці на керівних посадах, повинні мати можливість періодично здійснювати самооцінку, використовуючи Профілі лідерських компетенцій, визначати особисті можливості для власного розвитку. Це ж стосується і осіб, які знаходяться у кадровому резерві на зайняття посад в системі публічного адміністрування.

Що ж має стати підґрунтям для навчання і розвитку керівників публічних служб в контексті формування лідерських якостей? З урахуванням думки авторитетних представників теорії і практики державного управління вважаємо за доцільне здійснити наступні заходи на основі профілей компетенцій лідерства:

- розроблення методології оцінки потреб управлінців у навчанні, яка буде застосовуватися на державній службі представниками кадрових служб;
- здійснення оцінки потреб управлінців у навчанні;
- підготовка узагальненого звіту щодо потреб у навчанні керівників органів державної влади відповідно до функціональних рівнів лідерства;
- розробка стратегії навчання державних службовців на основі проведеної оцінки потреб та визначених пріоритетів для керівників;
- розробка плану реалізації навчальних програм для керівників;
- розробка комплексної стратегії навчання з урахуванням різних механізмів її забезпечення для розвитку компетенцій лідерства (традиційне і дистанційне навчання, інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо).

Розвиток лідерства має бути обов'язковим елементом систематичної оцінки діяльності керівників в системі публічного адміністрування України. Це дозволить їм щоденно на практиці впроваджувати власні лідерські компетенції при виконанні функцій державного управління, в основі яких лежать основні принципи державної служби. Так, при щорічному оцінюванні державних службовців важливо урахувати результативність управління людськими ресурсами, навички ефективної комунікації, вміння управляти часом тощо. Така оцінка має відбуватися на основі відповідних показників щодо ложної групи компетентностей, критеріїв і стандартів, які в системі дозволяють керівникові мати чітке уявлення про те, які від нього очікуються результати діяльності. Крім того, керівник повинен мати інструментарій для самооцінки своєї діяльності в контексті лідерства,

який він зможе професійно використовувати (для цього також потрібне систематичне навчання).

Таким чином, розглядаючи впровадження лідерства в системі публічного адміністрування в Україні слід зазначити, що державну службу необхідно розглядати як надзвичайно важливу інституцію, де мають працювати високопрофесійні кваліфіковані фахівці, здатні впроваджувати зміни і забезпечувати високу якість публічних послуг. Система державної служби повинна бути зацікавлена у залученні до неї справжніх лідерів, віданих справі служіння громадськості, спроможних до прийняття інноваційних рішень у середовищі, що динамічно змінюється.

Систематизуємо загальні тенденції розвитку лідерства у системі публічного адміністрування в Україні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Загальні тенденції розвитку лідерів
у системі публічного адміністрування

1. Обґрунтування профілю компетенцій лідерів	Компетенції мають формулюватися як для лідерів сьогодні, такі майбутніх лідерів з урахуванням їх ролі, функцій, відповідальності.
2. Знаходження потенційних лідерів та їх професійний відбір	Формування механізмів знаходження потенційних лідерів для їх залучення в систему публічного адміністрування, здійснення якісного професійного відбору для створення конкурентоспроможного середовища державної служби
3. Стимулювання навчання і наставництва	Створення за прикладом інших країн спеціалізованих інститутів розвитку лідерства, або оновлення навчальних програм для керівників з урахуванням лідерського аспекта
4. Систематичний розвиток лідерства	Процес підготовки лідерів – тривалий і відповідальний. Тому розвиток лідерства повинен мати систематичний характер на основі розроблення і впровадження комплексної програми підготовки лідерів та підвищення кваліфікації керівників системи публічного

3.2 Впровадження передового досвіду зарубіжних країн у забезпеченні ефективного лідерства у системі публічного адміністрування України

Глобальні трансформаційні процеси, що відбуваються як у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні зокрема, вимагають формування лідерських компетентностей державних управлінців. Світові зміни, обумовлені розвитком технологій, сприяють поширенню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, що вимагає від світових лідерів розуміння, що існуючі практики та компетентност уже не працюють з колишньою ефективністю. Сучасність вимагає від керівників-лідерів кардинально змінювати уявлення про управління, формування й реалізацію державної кадрової політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [41].

Виходячи з цього, сфера публічного адміністрування сьогодні висуває підвищені вимоги до компетентностей управлінців, у тому числі й лідерських: інноваційність, здатність переконання, активність, комунікабельність і ефективна взаємодія, стресостійкість, порядність, моральність, концентрація, самостійність, уміння доводити справу до логічного завершення, ставити експеримент і створювати атмосферу творчості для прийняття складних управлінських рішень тощо.

Важливість лідерства та розвитку лідерського потенціалу обґрунтована сьогодні у більшості розвинених ринкових країн, оскільки

саме по собі ефективне лідерство здатне забезпечити успіх будь-якої організації.

В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетентності лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. Термінологія може відрізнятися – наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів в сфері публічного управління є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства [17].

У кожній країні існує власна термінологія для визначення лідерських компетенцій на рівні державної служби. Наприклад, основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо [46].

В моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників установлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття 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 їхньої діяльності. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі [39].

В державній системі США використовуються дві взаємодоповнюючі групи компетенцій:

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

2. Лідерські метакомпетенції (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, вирішення завдань, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність об'єднувати (створення партнерських мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання й ведення переговорів).

На базі цих компетентностей розробляються системи відбору, оцінки ефективності й лідерського розвитку в більшості федеральних

міністерств США. Наявність усіх компетенцій є обов'язковим критерієм для кандидатів до резерву вищих управлінців [44].

Основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile) містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності й етику (доброчесність і повага) [18].

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити налагоджений і відрегульований державний та 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), більшій прозорості в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [40].

Діяльність інституту публічної служби Великобританії відрізняється достатньою ефективністю на всіх рівнях, що значною мірою визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в його основу. 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 у форматі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів на запрошення університетів або Інтернет-конференцій. На цих заняттях намагаються створити такі навчальні умови, які «не дають можливості вибрати правильне рішення з низки запропонованих, а, навпаки, містять багато невизначеного та невідомого, що передбачає самостійне знаходження єдиної правильної відповіді в процесі індивідуального пошуку». Що стосується Сінгапуру, то в основі діяльності державної служби цієї країни лежать 10 принципів. Успіх і досконалість публічного управління тут полягає в тому, як ці принципи й практичні наслідки інтегровані в один комплекс, який потім інтенсивно та ретельно застосовується й підтримується відповідними ресурсами, продуманим плануванням, суворою дисципліною та всебічними інструкціями. Ще з 1959 року, коли керівництво країни зробило акцент на залежності просування по службі від здібностей людини (на основі принципу меритократії), держава виявляє перспективних учнів-лідерів у ранньому віці, спостерігає й заохочує їх упродовж навчання. Потім багатообіцяючі учні зобов'язуються працювати на уряд протягом чотирьох-шести років, а декого з них запрошують вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі й обдаровані переходять на державну службу, а пов'язані з державою компанії (GLCs) у Сінгапурі мають доступ до цього банку людських

ресурсів. Ще з першого покоління лідерів основою ефективної держави тут слугувала 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, указаний 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 у цій країні є наслідком суворої дисципліни, напористості й 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 компетентностей державних службовців, серед яких лідерські – у першому: когерентність управління (уміння відчувати себе частиною управлінської команди, мережеві навички, лідерство в мережі, бачення перспектив у цьому контексті); націленість на вирішення проблем (уміння аналізувати й 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.

Що стосується компетенцій, які в країнах-членах ЄС визначені як такі, що стосуються вищих державних службовців, то вони збігаються з компетенціями, які Європейська комісія ухвалила для вищого керівництва Комісії. Важливими для європейської інтеграції є вміння й

навички стратегічного планування та бачення; організаторські здібності (створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання й розвиток); розвинені комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу ухвалювати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, діяти рішуче тощо). До ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС відносять інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтацію на результат, розвиток мереж і ведення переговорів, організаційні навички, соціальні навички, комунікаційні навички, володіння знаннями (що включають знання на рівні ЄС і країн-членів) [8].

Наприклад, 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. Саме використання систем компетентностей є чіткою тенденцією в країнах ОЕСР, передусім вона зосереджена на лідерських, поведінкових і когнітивних компетенціях. Такі важливі наскрізні компетенції, які повинні доповнюватися професійними знаннями в конкретних предметних галузях, визначені під час дослідження в країнах ОЕСР (2017–2020) [43].

Причому лідерство виділили як одну з головних компетентностей 23 країни з 36 (майже 67%). Крім того, держави ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних державних службовців-лідерів, оскільки саме від них залежить ефективне втілення державних політик і надання послуг для підвищення якості життя та благополуччя громадян. Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в

державних організаціях має позитивний вплив на досягнення результатів, залучення працівників і їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Роль лідерів є особливо важливою в умовах турбулентності, ситуаціях невизначеності й під час криз, із якими зараз стикаються всі держави світу. Попри різноманіття проблем, які вирішують уряди, та унікальний контекст кожної держави, нещодавнє дослідження ОЕСР (2020), проведене під час 9 тематичних досліджень проблем лідерства у 9 країнах ОЕСР: Австралія (Новий Південний Уельс), Канада, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди та Південна Корея під головуванням Великобританії, виявило 4 лідерські компетентності, необхідні для реагування на складні політичні виклики публічного сектору [19], що систематизовано нами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Система лідерських компетентцій країн ОЕСР (2020 рік)*

№	Назва компетентції	Зміст компетентції
1	Ціннісне лідерство	Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності й етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є неупереджене вироблення рішень на основі доказів і політична ідеологія; бюрократія й демократія; сталість та інноваційність; підзвітність і готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації [19]

2	Відкрита інклюзія	Робота топ-держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами, такими як політики, співробітники, стейкхолдери та громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого й інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень і послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, а й бути ефективними в управлінні конфліктами [19]
3	Організаційне управління	Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідери повинні оточувати себе людьми, які можуть доповнювати їх навички та вміння й делегувати їм свої повноваження. Це вимагає глибокого розуміння: які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дає змогу створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де в них достатньо автономії для їх утілення [19]
4	Мережева співпраця	Розробка й утілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу та громадського сектору. Розробка політик і їх упровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає в умінні

		визначити групи, на які впливають розроблені рішення, і взаємодіяти з ними. Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «униз» по організаційній структурі; «угору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їхніх організацій [19]
--	--	---

*Джерело [19]

Отже, в узагальненій практиці, що розглядає публічне адміністрування як систему, керівник-лідер відповідає за проектування цієї системи і виконує три основні функції, необхідні для її життєдіяльності: визначення завдань і цілей діяльності, залучення потрібних людей й забезпечення їх взаємодії.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження сучасних тенденцій лідерства в системі публічного адміністрування, ми дійшли наступних висновків.

Проблема лідерства викликала цікавість з давніх часів існування людства. Ще стародавні філософи і мислителі намагалися опанувати цей феномен. Проте тільки з кінця XIX – початку XX століть управлінська діяльність почала поступово розглядатися з точки зору професіоналізації. Ближче до кінця XX століття у науковців і практиків актуалізується поняття лідерства з точки зору створення фундаментальних і прикладних основ його застосування для ефективного управління. Погоджуємося з точкою зору С. Калашніковою, яка стверджує, «що еволюційний розвиток управління у сфері професійної діяльності характеризується такими рівнями: адміністрування, менеджмент і лідерство».

Лідерство – це вищий - у порівнянні з адмініструванням і менеджментом - сучасний рівень управління, в основі якого лежить здатність людини впливати на інших людей (групи або спільноти) для досягнення конкретних результатів як особистісного, так і групового характеру (тріада: лідер-послідовник-зміна). В основі лідерства –

лідерські якості - система професійних компетентностей, які можуть бути розвинуті і сформовані протягом людського життя і професійного становлення з урахуванням особистісних характеристик людини, як закладених при народженні, так і накопичених протягом життя.

Аналізуючи різні точки зору, ми бачимо, що лідерство полягає у процесі взаємодії між самим лідером і його послідовниками для отримання ефективної комунікації між ними, в результаті якої відбудеться певна зміна. Таким чином, можна розглядати лідерство як систему трьох об'єктивних чинників: лідер – послідовники – зміна, що відбулася. Причому такий підхід до лідерства є чинним для організації будь-якого типу: підприємства, освітньої чи медичної структури, державної установи тощо.

Важливим для системи публічного адміністрування є «управлінське лідерство» як «особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників», а «управлінський лідер – індивід, який гармонійно поєднує у собі лідерські та менеджерські якості».

Ефективне лідерство передбачає такий його стиль, за допомогою якого досягається максимально можливий позитивний результат в поточних умовах діяльності – для системи публічного адміністрування це високий рівень надання якісних адміністративних послуг. Основними навичками ефективного лідера є: активність, формулювання мети, визначення пріоритетів, керування часом, управління конфліктами, ефективне спілкування, навичка організаційного розвитку, навичка особистісного розвитку.

Здійснений нами аналіз впровадження лідерства (або окремих його аспектів) у систему публічного адміністрування в Україні на нормативному рівні показав, що усвідомлення необхідності урахування

лідерських компетентностей поступово закріплюється як на законодавчому рівні, так і в реальній практиці державного управління. При цьому впровадження лідерства не має системного характеру і потребує постійного вивчення з урахуванням передового світового й вітчизняного досвіду, систематичного навчання персоналу, його оцінки із застосуванням сучасних методів і технологій лідерства в публічному адмініструванні.

Аналіз програм модернізації, підготовки і розвитку лідерських компетенції персоналу в системі державного управління в Україні показав, що протягом періоду української незалежності були проведені численні дослідження із залученням провідних зарубіжних фахівців і реалізації програм, які дозволили розробити модель портрету ідеального лідера-керівника і сформулювати ключові групи компетенцій лідерів на державній службі в Україні: орієнтація на результат, орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності, аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, ефективна комунікація.

Досвід українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі» дозволив розробити навчальні програми розвитку лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління, які можуть бути впроваджені і реалізовані при підготовці лідерів системи публічного адміністрування: короткостроковий семінар «Розвиток сучасної політичної та адміністративної еліти на засадах компетентнісного підходу», тренінгова школа «Лідерство в управлінській діяльності», програма самостійної роботи з питань лідерства, дистанційний курс «Політичне лідерство», програма коучингу як технології підвищення професійної компетентності керівника.

Впровадженню системних підходів до розвитку лідерських якостей керівних кадрів органів державної влади на центральному і регіональному рівнях сприятиме реалізація наступних заходів:

- розвиток дистанційних методів навчання у системі підвищення кваліфікації у поєднанні із традиційною формою навчання;
- прискорення впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій навчання, які в умовах світових глобалізаційних процесів, розвитку інформаційного суспільства є потужним інструментом одержання нових знань та забезпечують перехід до так званих «відкритих» систем навчання;
- запровадження нових підходів до самоосвіти державних службовців з метою забезпечення неперервності їх професійного та особистісного розвитку;
- створення загальнодержавної мережі оцінювання державних службовців та розвитку персоналу державної служби;
- наділення функціями планування та моніторингу професійного розвитку персоналу кадрові служби органів державної влади (які сьогодні займаються переважно обліком кадрів) та активізація їх співпраці з закладами системи підвищення кваліфікації;
- нормативне урегулювання питань взаємозв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням працівників державної служби і системи публічного адміністрування для їх мотивації до особистісного та професійного розвитку.

Особливого значення сьогодні набуває створення профілю лідерських компетенцій для сфери публічного адміністрування з урахуванням сучасних викликів і перспектив. Оскільки профіль лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та відповідної поведінки керівних кадрів сфери публічного управління, саме за допомогою профілю можливе забезпечення реалізації функцій

лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню публічного управління до стандартів світової спільноти. Профіль лідерських компетентностей описує навички, здібності та компетентності, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним керівником-лідером у системі своєї безпосередньої діяльності. Профіль визначає бажаний набір компетентностей, що безпосередньо стосується функцій лідерства – управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма працівниками органів публічної влади, що займають керівні посади.

Створення профілю лідерських компетенцій для керівників системи публічного адміністрування України сьогодні є надзвичайно важливим пріоритетом, що має бути зроблено з урахуванням передового світового досвіду, національних особливостей, тенденцій на майбутнє. Впровадження даних профілів на практиці дозволить реалізувати сучасні принципи управління і формування управлінської культури в системі публічно-управлінської діяльності України. Базовий узагальнюючий профіль лідерських компетентностей для публічної служби України має включати такі з них: 1) ефективна комунікація; 2) управління людськими ресурсами; 3) орієнтація на результат; 4) аналітичне мислення.

Для створення ефективної системи лідерства на практиці, потрібен час і розуміння керівників важливості саморозвитку на основі навчання, участі у тренінгах, програмах наставництва, менторстві, коучінгу тощо. Державні службовці на керівних посадах, повинні мати можливість періодично здійснювати самооцінку, використовуючи Профілі лідерських компетенцій, визначати особисті можливості для власного розвитку. Це ж стосується і осіб, які знаходяться у кадровому резерві на зайняття посад в системі публічного адміністрування.

Підґрунтям для навчання і розвитку керівників публічних служб в контексті формування лідерських якостей на основі профілей компетенцій лідерства пропонуємо здійснити наступні заходи:

- розроблення методології оцінки потреб управлінців у навчанні, яка буде застосовуватися на державній службі представниками кадрових служб;
- здійснення оцінки потреб управлінців у навчанні;
- підготовка узагальненого звіту щодо потреб у навчанні керівників органів державної влади відповідно до функціональних рівнів лідерства;
- розробка стратегії навчання державних службовців на основі проведеної оцінки потреб та визначених пріоритетів для керівників;
- розробка плану реалізації навчальних програм для керівників;
- розробка комплексної стратегії навчання з урахуванням різних механізмів її забезпечення для розвитку компетенцій лідерства (традиційне і дистанційне навчання, інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо).

Розглядаючи впровадження лідерства в системі публічного адміністрування в Україні слід зазначити, що державну службу необхідно розглядати як надзвичайно важливу інституцію, де мають працювати високопрофесійні кваліфіковані фахівці, здатні впроваджувати зміни і забезпечувати високу якість публічних послуг. Система державної служби повинна бути зацікавлена у залученні до неї справжніх лідерів, віданнях справі служіння громадськості, спроможних до прийняття інноваційних рішень у середовищі, що динамічно змінюється.

Загальні тенденції розвитку лідерства у системі публічного адміністрування в Україні можна охарактеризувати наступним чином:

1. Обґрунтування профілю компетенцій лідерів;
2. Знаходження потенційних лідерів та їх професійний відбір;
3. Стимулювання навчання і наставництва;
4. Систематичний розвиток лідерства.

Сучасність вимагає від керівників-лідерів кардинально змінювати уявлення про управління, формування й реалізацію державної кадрової політики, щоб залишатися конкурентоспроможним у світовій спільноті розвинених країн світу. Виходячи з цього, сфера публічного адміністрування сьогодні висуває підвищені вимоги до компетентностей управлінців, у тому числі й лідерських: інноваційність, здатність переконання, активність, комунікабельність і ефективна взаємодія, стресостійкість, порядність, моральність, концентрація, самостійність, уміння доводити справу до логічного завершення, ставити експеримент і створювати атмосферу творчості для прийняття складних управлінських рішень тощо.

Проаналізований нами досвід значної кількості країн світу (Канада, США, Італія, Великобританія, Сінгапур, Нідерланди, Франція, країни ОЄСР тощо) доводить, що лідерські компетентності визначаються як надзвичайно важливі на державному рівні, при цьому мають свої особливості і термінологічні різниці. Аналіз дозволив визначити систему лідерських компетенцій, які можуть бути використані для підвищення ефективності лідерства державного сектора в Україні: ціннісне лідерство, відкрита інклюзія, організаційне управління, мережева співпраця.

Отже, в узагальненій світовій практиці, що розглядає публічне адміністрування як систему, тільки керівник-лідер відповідає за проектування цієї системи і здатен виконати три основні функції,

необхідні для її життєдіяльності: визначення завдань і цілей діяльності, залучення потрібних людей й забезпечення їх взаємодії.

Список використаних джерел

1	Аналітична доповідь до щорічного послання президента України до верховної ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році". Київ: НІСД, 684 с. url: https://platforma-msb.org
2	Армія-інформ. Реформа державного управління: мета, завдання, результати. https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogoupravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/
3	Bass B. M. Leadership and Performance [Text]. — N.-Y. : Free Press,

	1985; Bass & Bass. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [Text] / Bass & Bass. — 4th ed. — N.-Y. : Free Press, 2008. — P. 459.
4	Виханский О. С. Менеджмент... — С. 457—459.
5	Верховна Рада України. (2008). Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26.05.2008 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua
6	Гошовська В. А., Орлів М. С. Використання хмарних технологій у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, М. С. Орлів // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листопада 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2014. – С. 231–232.
7	Дафт Р. Л. Уроки лидерства [Текст] / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейна ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. — М. : Эксмо, 2006. — 480 с.
8	Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020, 262 с.
9	Ємельянов, В. М. (). Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020. - 11.
10	Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної

	підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. Київ, 2011 рік, С.12.
11	Колесников А.В. Корпоративная культура в системе управления // Интерактивная наука. 2016. № 8. С. 103-106.
12	Козлова О.В., Асланов Д.И. Корпоративная культура: сущность, структура и функции // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2017. № 3. С. 50-52.
13	Ковальська, Н. М. (2021). Сучасний лідер у структурі публічного управління. Вісник Херсонського національного технічного університету, 1 (76). https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.20
14	Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.
15	Ліпенцев, А., & Романюк, О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління, 2021, 67. https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235
16	Ліпенцев, А. В. (2015). Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК. 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. Харків: Фактор, 88, 21-23. URL: https://www.slg-scoe.org.ua/wpcontent/uploads/2015/08/2015-06-Збірка-тез.pdf
17	Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.

18	Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
19	Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL: https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En .
20	Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер с англ.]. — М. : Дело, 2005. — 720 с.
21	Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
22	Менеджмент: навчальний посібник\ Безус А.М.: К.: АМУ, 2015. 268 с.
23	Менеджмент : навч. посіб. \ Муромець Н. Є. Мирошниченко Ю. В.. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
24	Методичні рекомендації з проведення анкетування кандидатів до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / Л. І. Даниленко, Н. М. Дембицька, Т. М. Яблонська; за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2013. – 37 с.
25	Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2012. – 29 с.
26	Методичні рекомендації з організації моніторингу професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / К. О. Ващенко, О. Д. Брайченко, Т. А. Саченко та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2013.

	– 34 с.
27	Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Нац. акад. Держ. прикордон. служ-би України. 2014. Вип. 1.
28	Овецька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку / Овецька О.В. // Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 155-159.
29	Основи менеджменту : підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2015. 845 с.
30	Орлів М.С. Розвиток лідерських якостей керівних кадрів сфери державного управління / Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України» 2014, № 4 (додаток 1), с.36.
31	Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.
32	Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. URL: http://www.center.gov.ua .
33	Робинс, С. Менеджмент [Текст] / С. Робинс, М. Коултер ; [пер с англ.]. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2002. — 880 с.
34	Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf
35	Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное

	посobie / Т.О. Соломанидина. М.: Инфра-М. 2016. 416 с.
36	Сторожев, Р. І. (2018). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Державне управління, 29(68), no. 5, 180-186. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/34.pdf
37	Садовська-Мариніна, В. Б., Тростенюк, Ю. В., & Рибіна, Ю. О. (2019). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. Економіка, управління та адміністрування, 3(89), 184-190. https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-184-190
38	О.Ю.Стоян Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління / Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток», №10, 2019 рік
39	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/hand
40	Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ : НАДУ, 2
41	Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
42	Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента

	<p>[Текст]. — № 2. — 2003. — С. 3—24; Филонович С. Р. Эффективность как условие лидерства [Электронный ресурс] : тез. докл. / С. Р. Филонович. — Режим доступа : http://www.interun.russinterunufilesphilonovich_td.pdf ;</p> <p>Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента [Электронный ресурс]. — 2007. — Т. 5. — № 4. — Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/leaders.shtml?printversion.</p>
43	<p>Finding the right skills for the civil service (2021). Institute for Government. URL: https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/civil-service-skills.pdf.</p>
44	<p>Хайтов, П. О. (2017). Развитие трансформационного лидерства на государственной службе. Candidate Dissertation for...з держ. упр.: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президенте Украины, Днепропетр. регион, ин-т держ. упр. Дніпро, 212. URL: https://dbuapa.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf</p>
45	<p>Тюхтенко Н.А., Кметь О.С. До питання актуалізації лідерства в системі трудових відносин у сучасній соціально-економічній системі / Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: збірник наукових праць за матеріалами V Усеукраїнської науково-практичної конференції. – Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т.Казакова. – Херсон: книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2020. – С. 144-147</p>
46	<p>Чечель А. Развитие лидерских качеств государственных служащих как путь совершенствования компетентно-ориентированой модели управления персоналом на государственной службе. Университети і лідерство. 2016. № 2.</p>
47	<p>Тюхтенко Н.А., Синякова К.М. Формування портфелю компетентностей як управлінський чинник підвищення якості</p>

	розвитку людського капіталу закладів вищої освіти / Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління. Т. 19, Вип. 1 (44) : збірка наукових праць. – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. – С. 34-47
48	Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
49	Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. - М.: Питер. 2016. 352 с.
50	Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства [Текст] / Е. С. Яхонтова. — М. : Изд-во ТЕИС, 2002. — 501 с.
51	Тюхтенко Н.А., Климович Н.В. Лідерство як важливий аспект самоменеджменту в умовах сучасних змін / Сучасні проблеми менеджменту / матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року). – Національний авіаційний університет, - Київ, С.207-208