

АНОТАЦІЯ

Луцюк Т.В. Розвиток лідерства в публічному управлінні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Визначено поняття та сутність лідерства в публічному управлінні, обґрунтовано роль та важливість розвитку лідерства у публічному секторі, досліджено теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні. Проаналізовано культурні та соціальні аспекти лідерства в публічному секторі, досліджено вплив технологічного розвитку на лідерство в публічному управлінні. Проаналізовано проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні. Обґрунтовано зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку лідерства в публічному управлінні. Визначено стратегії та шляхи вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Ключові слова: лідерство, механізми забезпечення розвитку лідерства, міжсуб'єктна взаємодія, модернізована модель, публічне управління, розвиток, розвиток лідерства, публічно-управлінська діяльність, технологічний розвиток.

ANNOTATION

Lutsyuk T.V. Development of leadership in public administration. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The concept and essence of leadership in public administration are defined, the role and importance of leadership development in the public sector are substantiated, theoretical models and concepts of leadership in public administration are investigated, cultural and social aspects of leadership in the public sector are analyzed, the impact of technological development on leadership in public administration is investigated. Problems of leadership development in public administration are analyzed. The foreign and domestic experience of leadership development in public administration is substantiated. Strategies and ways of improving the development of leadership in public administration in the conditions of globalization are defined.

Keywords: leadership, mechanisms for ensuring leadership development, intersubjective interaction, modernized model, public administration, development, leadership development, public management activity, technological development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні	9
1.2. Роль та важливість розвитку лідерства у публічному секторі	15
1.3. Теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні	25
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	37
2.1. Культурні та соціальні аспекти лідерства в публічному секторі	37
2.2. Вплив технологічного розвитку на лідерство в публічному управлінні.....	53
2.3 Проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	68
3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку лідерства в публічному управлінні.....	68
3.2. Стратегії та шляхи вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації	81
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми визначається сучасним етапом розвитку Української держави, який характеризується процесами модернізації всіх соціальних інститутів, що беруть участь у демократичних перетвореннях. Цей період насичений складністю та важливістю завдань, оскільки, на додаток до боротьби з пандемією COVID-19, Україна стикається з зовнішнім агресором – Російською Федерацією. У 2014 році Росія анексувала Крим та частини Донецької та Луганської областей, а 24 лютого 2022 року розпочала повномасштабну війну на території України.

Сучасні процеси модернізації обумовлені глобалізацією, розвитком єдиного інформаційного простору та активною інноваційною та технологічною діяльністю населення, що спостерігалися до початку конфлікту. Важливо відзначити, що солідарна підтримка українського суспільства зі сторони демократичних країн світу, відповідаючи на агресію, є ще однією важливою складовою для України на її шляху до демократії та до членства в Європейському Союзі та НАТО.

Після завершення конфлікту, процеси децентралізації влади та формування нових структур управління набуватимуть великої важливості визначення пріоритетів і сприяння залученню громадськості до розв'язання численних соціально значущих питань. У цьому контексті ключовим завданням є забезпечення взаємодії та досягнення консенсусу в суспільно-владних відносинах, охоплюючи діяльність посадових осіб державної влади, органів місцевого самоврядування, а також приватних та громадських організацій. Саме тому реалізація кадрової політики у сфері публічного управління передбачає створення наукової управлінської парадигми, спрямованої на вдосконалення механізмів розвитку лідерства.

У контексті перехідного періоду у розвитку українського суспільства традиційні принципи управління втрачають свою актуальність та виявляються неефективними. У світі, де надається перевага креативності більше, ніж

ретельності, спостерігаються зміни у змісті феномену лідерства. З урахуванням того, що Україна перебуває в складному періоді, вирішальним стає покращення підходів до управління людськими ресурсами в системі державних органів. Таким чином, дослідження аспектів розвитку лідерства в публічному управлінні стає актуальним завданням.

Серед основних стратегічних завдань, визначених для реалізації державної кадрової політики України, велике значення відводиться підготовці та професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби. Ці кадри повинні бути здатні забезпечити ефективність державної політики в галузі державного управління та виступати лідерами у проведенні адміністративної реформи публічної влади та економічних реформ.

Науковий інтерес до питань лідерства, зокрема в контексті державного управління, є актуальним і обумовлений як у зарубіжній, так і вітчизняній науковій спільноті. Цей інтерес пов'язаний з формуванням компетентностей лідерства, що охоплюють навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, що виявляються в діяльності державних службовців і сприяють вирішенню поставлених завдань. Аналіз зарубіжного досвіду та досліджень українських вчених свідчить про те, що в науковій літературі були розглянуті різні аспекти професійної підготовки лідерів-управлінців. Зокрема, питання компетентнісного підходу та формування професійних компетентностей майбутніх фахівців розглядалися в роботах таких авторів, як О. Мирна, Н. Орлова, О. Сердюк, П. Хаїтов, А. Чечель, І. Шупта, О. Яценко та інші.

Серед науковців Національної академії державного управління, які досліджували проблематику лідерства в державній службі, можна визначити таких вчених як С. Гайдученко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Піддубчак, В. Побережна, Н. Попадюк, П. Сидоренко, Р. Сторожев, С. Чернова, та інші. Проте важливо відзначити, що дана тема була більш докладно досліджена та розроблена зарубіжними експертами, серед яких можна вказати наступних вчених: А. Адлер, К. Бланшард, Р. Бейлс, І. Вешлер, В. Врум, П. Друкер,

В.Йеттон, К. Левін, М. Мескон, Р. Танненбаум, Ф. Фідлер, П. Херсі, Ч.Шрішейм та інші.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Виходячи з актуальності теми, метою роботи є вивчення, аналіз і визначення факторів та стратегій, що впливають на розвиток лідерства в контексті публічного управління задля розкриття його сутності та визначення шляхів вдосконалення.

Визначена мета дослідження зумовила постановку та розв’язання таких завдань:

- вивчити теоретичні засади розвитку лідерства в публічному управлінні;
- систематизувати культурні та соціальні аспекти лідерства в публічному секторі;
- дослідити вплив технологічного розвитку на лідерство в публічному управлінні
- визначити проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні;
- розробити стратегії та шляхи вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Об’єкт дослідження – лідерство в публічному управлінні.

Предмет дослідження – форми, методи та інструменти розвитку лідерства у сфері публічного управління, їх вплив на ефективність управлінської діяльності та розвиток громадянського суспільства.

Методи дослідження. Методологічною основою даної кваліфікаційної роботи стали загальноновизнані та спеціалізовані дослідницькі методи, ґрунтовані на діалектичному підході до аналізу процесів у публічному управлінні. Цей підхід сприяв виявленню характерних особливостей лідерства в українській публічній службі. Використання методу наукового абстрагування дозволило провести теоретичне узагальнення основних аспектів розвитку лідерства. Аналіз та синтез використовувалися для порівняння процесів розвитку лідерства у публічному секторі різних країн.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

удосконалено:

– поняття лідерства в контексті публічного управління; роль та важливість розвитку лідерства у сфері публічного сектора з нового погляду. Результати дослідження дозволяють визначити неочікувані аспекти та переваги, які лідерство може мати в публічному управлінні;

дістало подальшого розвитку:

– вперше одержано, теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні; досліджено вплив культурних, соціальних та технологічних аспектів на лідерство в публічному секторі; вперше проведено системний аналіз та висвітленні проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні. здійснено аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку лідерства в контексті публічного управління з нового погляду; розроблено ряд інноваційних стратегій та шляхів вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження про лідерство в публічному управлінні можуть бути використані в практичній діяльності публічних органів для розвитку лідерських якостей у співробітників та підвищення їхньої ефективності в роботі. Наукові положення роботи можуть бути використані для розробки програм та тренінгів з розвитку лідерства для керівників та службовців публічних органів, що сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації та професійного зростання. Рекомендації та висновки, отримані в результаті дослідження, можуть бути впроваджені у роботу публічних органів з метою покращення їхньої діяльності та досягнення поставлених завдань.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота містить 86 сторінок основного тексту, список використаних джерел із 95 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність лідерства в публічному управлінні

Лідерство в публічному управлінні є однією з важливих та актуальних тем сучасного світу, особливо в контексті складних викликів, які постають перед державами та суспільствами у XXI столітті. Питання ефективного керівництва та лідерства набувають особливого значення у сфері публічного управління, де вони визначають не лише долю окремих організацій чи установ, але й впливають на розвиток цілих країн та формування їхньої політики.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» термін «лідерство» розглядається як становище, обов'язки та активна діяльність лідера, що передбачає першість у конкретній сфері або в певній діяльності [8, с. 489]. Однак оскільки явище лідерства є надзвичайно різноманітним та має відображення у різних сферах людської діяльності, включаючи соціальні, економічні, політичні та організаційні, ми вважаємо за доцільне розглянути цей феномен в широкому і міждисциплінарному контексті.

У теорії державного управління, лідерство розглядається як система управлінських взаємодій між керівником та його підлеглими, побудована на ефективному використанні різних джерел впливу та спрямована на стимулювання індивідів для спільного досягнення конкретних цілей [13, с. 16].

У політологічній науці, лідерство не лише характеризується сукупністю виняткових якостей і здібностей лідера, але і є особливим видом міжособистісних відносин, орієнтованих на досягнення певних цілей. Цей вплив лідера є цілеспрямованим і передбачуваним, а також відрізняється тривалістю та динамікою [44, с. 53].

Психологічна наука розкриває найбільш варіативний підхід до розуміння поняття «лідерство». У визначенні цього терміну, великий тлумачний словник з

психології не погоджується з акцентом, який робиться в галузі «Публічне управління та адміністрування» на сукупності певних якостей, що відображають лідерські здібності. З їхньої точки зору, такий підхід не враховує важливості контекстуального визначення лідерської поведінки. Тому в «Великому тлумачному психологічному словнику» лідерство визначається як «виконання повноважень влади або впливу всередині соціальної групи» [52 с. 800].

У контексті психології спілкування, лідерство аналізується через призму психологічних механізмів впливу, які включають процеси психологічного впливу одного індивіда на інших у ході їх спільної діяльності. Цей вплив реалізується шляхом сприйняття, наслідування, нав'язування і взаємного розуміння між учасниками [33].

З погляду соціальної психології, лідерство визначається як система типових методів впливу лідера (керівника) на підлеглих. Це соціально-психологічне явище, що розглядається як частина динамічних процесів у невеликій групі. Поняття лідерства описує відносини домінування та підкорення в групі. Лідерство визнається результатом взаємодії об'єктивних факторів, таких як мета та завдання групи у конкретній ситуації, і суб'єктивних факторів, таких як інтереси, потреби та індивідуальні особливості членів групи. Крім того, лідерство формується через дії лідера, що виступає ініціатором та організатором групової діяльності [34, с. 51].

У контексті публічної служби державна посада надає керівникові формальні можливості стати лідером колективу, проте саме ця посада не автоматично конферує йому лідерський статус. Термін «лідер» походить від англійського слова «lead», що означає «проводити», тобто лідер - це особа, за якою ідуть інші. Лідер може бути визнаним авторитетом в групі або організації, і його вплив виявляється через дії, які ведуть групу до досягнення спільних цілей.

Лідер - це член групи, якому група віддає право приймати важливі рішення в ситуаціях, що мають для неї вагоме значення. Лідер володіє авторитетом і впливом, і його роль полягає в тому, щоб спрямовувати дії групи. Він здатен

об'єднувати навколо себе команду, яка спільно працює для досягнення поставлених цілей [34, с. 51].

Важливо розрізнити поняття «лідер» та «керівник», оскільки вони мають суттєві відмінності в підходах до взаємодії та спрямованості. Термін «лідер» вказує на особу, яка вибирається або визнається спільнотою як лідер, і цей визнаний статус надходить від «низу вгору». На відміну від цього, поняття «керівник» означає особу, яка має офіційну посаду та владу в організації, і ця влада передається від «верху вниз».

Поняття «лідерство» є взаємодією між тими, хто виявляє лідерські якості, і тими, на кого ці якості впливають. У контексті лідерства надзвичайно важливими є віра в людей, надія на їхній потенціал, а не суворий контроль. Лідерство спрямоване на навчання через власний досвід та помилки, підтримку нових ідей, творчість та стратегічне мислення. Ці аспекти роблять проблему лідерства особливо актуальною для сучасного українського суспільства, оскільки ефективне лідерство є однією з ключових складових управління, сприяючи оптимізації управлінських процесів [35, с. 162].

Феномен лідерства має довгу історію концептуального розвитку, і він зустрічається у працях багатьох визначних дослідників протягом століть. Важливі висновки щодо лідерства були зроблені у давні часи, історики, такі як Геродот і Плутарх, розглядали роль лідерів при аналізі життєписів великих правителів, військових стратегів та видатних історичних постатей.

Філософи, такі як Платон, Конфуцій і Лао-Цзи, включали лідерство у своїх дослідженнях та розглядали правителів як приклади філософських моделей лідерства. Однак одним із найвпливовіших і оригінальних філософів, який вніс суттєвий внесок у розуміння лідерства, був відомий італійський мислитель Нікколо Макіавеллі. У своїй праці «Можновладець» написаній у 1513 році, Макіавеллі розглядає різні форми правління, приділяючи особливу увагу особистості правителя. Він створює образ владаря, для якого особиста влада є інструментом досягнення конкретних політичних цілей [34, с. 51].

Відповідно до поглядів Нікколо Макіавеллі, владар має бути свідомим головних мотивів, що спонукають людей до активності, таких як пошук матеріального благополуччя. Він також відзначає, що владар повинен мати здатність «читати» та розуміти глибокі бажання людської душі, щоб керувати ними та володіти владою над іншими. Макіавеллі не лише намагається описати ідеальні риси лідера, як він їх сприймає, але також пропонує методичку вивчення позиції лідера в суспільстві [34, с. 51].

Згідно з Оксфордським словником, термін «лідерство» датується приблизно 1300 роком. Однак деякі інші авторитетні дослідники, такі як Р. Стогділл, переконані, що цей термін почав активно використовуватися не раніше 1800 року. Проте, найбільший інтерес до вивчення лідерства спостерігався у ХХ столітті. У цьому контексті вчені стали активно аналізувати сутність та значення лідерства [45].

Один із перших визначень лідерства було запропоноване Ч. Кулі в 1902 році, де він розглядав лідерство як центральний фактор у групових процесах. У 1906 році Л. Мамфорд та в 1911 році Е. Блекмар висунули іншу модель, розглядаючи лідерство як централізацію зусиль в одній особі, вираз влади над усією групою. У 1924 році Ч. Бернард відзначив, що лідер спрямовує увагу та керує енергією групи в певному напрямку [85, с. 20].

Враховуючи суспільно-політичні обставини в країні, слід зазначити, що роль лідерів в сучасній системі публічного управління неперервно зростає. Це пояснюється тим, що від результативності керівництва і дій лідерів залежить ефективність функціонування різних соціальних структур і суспільства в цілому. Перший раз поняття «лідерство» офіційно з'явилося в документі, виданому центральними органами виконавчої влади в Україні, а саме в Національному агентстві України з питань державної служби. Згідно з цим визначенням, лідерство розглядається як «здатність керувати та стимулювати колег, підлеглих і партнерів до активних дій для досягнення поставлених цілей» [86, с. 10].

У 2010 році поняття «лідерство» отримало більш широкі інтерпретації. Зокрема, Головне управління державної служби України визначило лідерство як

сучасну концепцію управління, зосереджену на управлінні змінами. За цією концепцією, важливим є не тільки рівень посади, але й ступінь впливовості діяльності особи. У 2012 році групою розробників, зокрема Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів, за підтримки проєкт CIDE «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», був розроблений посібник «Розвиток лідерства» [87, с. 90].

У вітчизняному тлумаченні лідерство розглядається як явище, що виникає спонтанно та розвивається в рамках неформальних, нерегламентованих відносин між людьми. Водночас воно служить засобом організації таких відносин і управління ними. Основою лідерства є взаємодія між лідером і послідовниками, у якій обидві сторони ініціюють групову діяльність. Основною метою цієї взаємодії в лідерстві є спрямування співробітників за допомогою неформальних, особистісно зумовлених засобів на вирішення завдань, що ставляться перед групою [88, с. 165].

У ході свого дослідження проблем лідерства, В. Міщишин висуває запитання, чи можна вважати лідерство на державній службі політичним лідерством або це лише аполітичний стиль управління та керівництва в групах [19]. На його думку, якщо враховувати лідерство в більшому контексті, то відзначається політичний характер цього явища, оскільки воно стосується владних відносин. Але відзначаючи, що інститут державної служби є всього лише інструментом, який використовується політичною владою для виконання завдань державних органів, автор рекомендує в момент проведення реформування державної служби в Україні провести розмежування політичних та адміністративних посад.

Відповідно до В. Міщишина, визначення політичного лідерства полягає в розмежуванні діапазону владних повноважень та впливу керівника-лідера в рамках його робочого колективу. Якщо цей вплив обмежується лише малою групою або кількома малими групами, що визначені структурою та штатним розписом, то таке лідерство може бути вважати відносним. Але якщо вплив такого лідера поширюється на регіон, сферу діяльності або сектор державного

управління, то це може бути визнане політичним лідерством, незалежно від того, чи відноситься посада до категорії політичних [21, с. 25].

Відзначаючи цю різницю в обсязі влади та впливу, В. Міщишин розрізняє політичне та управлінське лідерство, останнє визначаючи як особливі відносини між керівником організації та підлеглими, що впливають на виконання посадових обов'язків кожним учасником. Таким чином, лідерство на державній службі розглядається як процес організації управління малою соціальною групою, спрямований на досягнення групових цілей у найбільш ефективний спосіб, де важливою складовою є авторитет керівника-лідера [21, с. 45].

Г. Почепцов вважає, що політичне лідерство містить елемент особливої місії або призначення. Лідер, за його уявленням, є особистістю, яка володіє вищими здібностями та символізує батьківщину. Такий лідер об'єднує в собі повний спектр ролей, очікуваних від нього його послідовниками. Він втілює ідеали групи чи навіть усього населення, а також вбирає в себе позитивні емоції та відчуває відданість з боку своїх послідовників.

Г. Почепцов зазначає, що політичний лідер перш за все визначається своїм іміджем, який будується як яскравий образ з певним набором характеристик, що відповідають очікуванням його прихильників та послідовників. Цей імідж западає в пам'ять та привертає увагу, надихаючи та мотивуючи до спільних організованих дій [21, с. 25].

Розглядаючи сутність поняття «лідерство», вітчизняні дослідники Н. Гончарук та І. Сурай зосереджують увагу на феномені лідера, принципі та інституті лідерства. Згідно з їхніми висловами, феномен лідера полягає у визнанні природних психофізичних характеристик, розумових здібностей та організаційних навичок особистості. Принцип лідерства ґрунтується на діяльності різноманітних соціальних груп, які можуть бути як великими, так і малими, і цей принцип визначає тип владних відносин у межах цих груп та між суспільними спільнотами. Інститут лідерства, у свою чергу, означає визнання існування ієрархічної системи організації політичного життя суспільства, яка

характеризується існуванням конкретних установ, обдарованих владними повноваженнями та виконуючих конкретні функції [11, с. 35].

Таким чином, лідерство представляє собою результат внутрішньо-групового взаємодії процесу між лідером та членами групи. Цей процес визначається впливом лідера на поведінку та дії інших осіб в групі. Лідер спрямовує та мотивує членів групи для досягнення спільних завдань та цілей в зазначений термін із досягненням якісних результатів. У нашій країні лідерство розглядається як важлива складова професійної компетентності державних службовців. Саме тому воно розглядається як необхідна характеристика для будь-якого офіційного керівника в системі державного управління.

1.2. Роль та важливість розвитку лідерства у публічному секторі

Структурований процес розвитку соціальних відносин передбачає існування системи, яка регулює вплив на основі складної багаторівневої структури управління у сфері публічного сектору. Здатність до ефективного функціонування такої системи управління є ключовою конкурентною перевагою для країни та передумовою її сталого розвитку. Важливо відзначити, що ця система також є необхідною складовою демократичного управління, яке базується на принципах верховенства закону. Ефективність функціонування цієї системи значною мірою залежить від професійних навичок, компетентності та лідерських якостей керівників на різних рівнях публічної влади [74].

Необхідні зміни в різних аспектах публічного управління можуть бути впроваджені лише завдяки інноваційному підходу, наявності необхідних компетенцій та відповідальності, які повинен демонструвати сучасний лідер-управлінець у своїй діяльності. Лідерські якості важливі для успішного виконання завдань, пов'язаних із впровадженням реформ, формуванням адміністративної культури, оптимізацією управлінських процесів та підвищенням рівня людського капіталу в державній службі.

На жаль, наразі чинна законодавча база не сприяє належному розвитку лідерства в системі державної служби, і спостерігається неузгодженість між організацією функціонування системи публічного управління та виявами лідерських якостей у владних структурах. Це вимагає теоретичного та практичного розв'язання питань, пов'язаних із пристосуванням сучасної управлінської системи державних органів до сучасних вимог. Такий адаптивний підхід дозволить досягти ефективних рішень у сфері соціально-економічного розвитку країни та задовольнити потреби суспільства [21, с. 25].

С. Оспіна вказує на те, що дослідження управління в державному секторі продовжує надавати іншим галузям багато можливостей, оскільки державні управлінці стикаються з одними з найактуальніших викликів суспільства і значними проблемами, які не мають простих відповідей [3].

У Всесвітній доповіді ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектору» підкреслюється, що здатність органів публічної влади до досягнення високої продуктивності роботи великою мірою залежить від мотивації, добросовісності та лідерських якостей їхніх службовців [4].

Згідно з Дж. Шварцом, лідерство позитивно впливає на мотивацію співробітників в державному секторі, підкреслюючи важливість служіння суспільству взагалі для персоналу. Дослідження показали, що лідерство в управлінні має тісний зв'язок як із мотивацією державних службовців, так і з роботою, яка передбачає, що керівники мають заохочувати своїх співробітників до підвищення продуктивності [7].

У галузі дослідження публічного управління вчені висловлюють дві протилежні позиції щодо ролі лідерства у публічному секторі. За прихильниками ринкових підходів до надання публічних послуг стоїть переконання, що це сприяє підвищенню ефективності та відповідальності. З іншого боку, прихильники громадських інтересів наголошують на недоліках економічного індивідуалізму та вважають, що державні службовці повинні отримувати вказівки від політиків і законодавців. Незалежно від цих підходів дослідники

попереджають, що велика сила лідерства може бути загрозою для демократичних процесів та застерігають від можливих моральних ризиків, якими можуть піддаватися лідери. Загалом, останні дослідження в галузі лідерства в публічному управлінні підкреслюють складність ефективної роботи лідерів у сучасній державній службі, особливо в умовах кризи чи інших організаційних труднощів.

Важливі аспекти, які повинні бути включені в загальну теорію державного лідерства, включають основні демократичні цінності сучасних державних лідерів, акцент на захисті прав, розвитку та утриманні професійних кадрів, а також розподіл державних керівних посад, що визначає сучасну державну службу [21, с. 25].

Новий підхід до теорії державного лідерства, що базується на названих ключових принципах, враховує зростаючу складність структур та взаємозв'язків як всередині організацій, так і між ними. Цей підхід також враховує підвищений рівень складності та додаткові обмеження демократичної системи, які супроводжуються неоднозначними цілями, з якими державні лідери повинні працювати. Об'єднання цих аспектів в одній теорії лідерства надає міцну теоретичну основу для навчання публічних управлінців, що допомагає реалізувати лідерство та очікувати від нього результатів.

Лідерство у сфері публічного сектора визначається сукупністю навичок і компетенцій, що сприяють особистому впливу, встановленню цілей та стратегічному мисленню. Воно також передбачає максимізацію віддачі від роботи з людьми, постійне навчання та вдосконалення. У зв'язку з цим державні службовці активно залучаються до різноманітних навчальних ініціатив, таких як курси, семінари, коучинг і консультування, управлінські ігри та симуляції. Важливо відзначити, що вплив різних стилів керівництва значною мірою залежить від контекстуальних факторів, таких як культурне і соціальне середовище, в якому функціонує установа державного сектору [21, с. 25].

Лідерство є однією з визначальних складових успіху в подальшому розвитку державної служби, оскільки ефективний лідер має здатність

забезпечити успішне та гармонійне функціонування структурних підрозділів та досягнення поставлених завдань.

Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані аспекти (див. рис. 1.1):

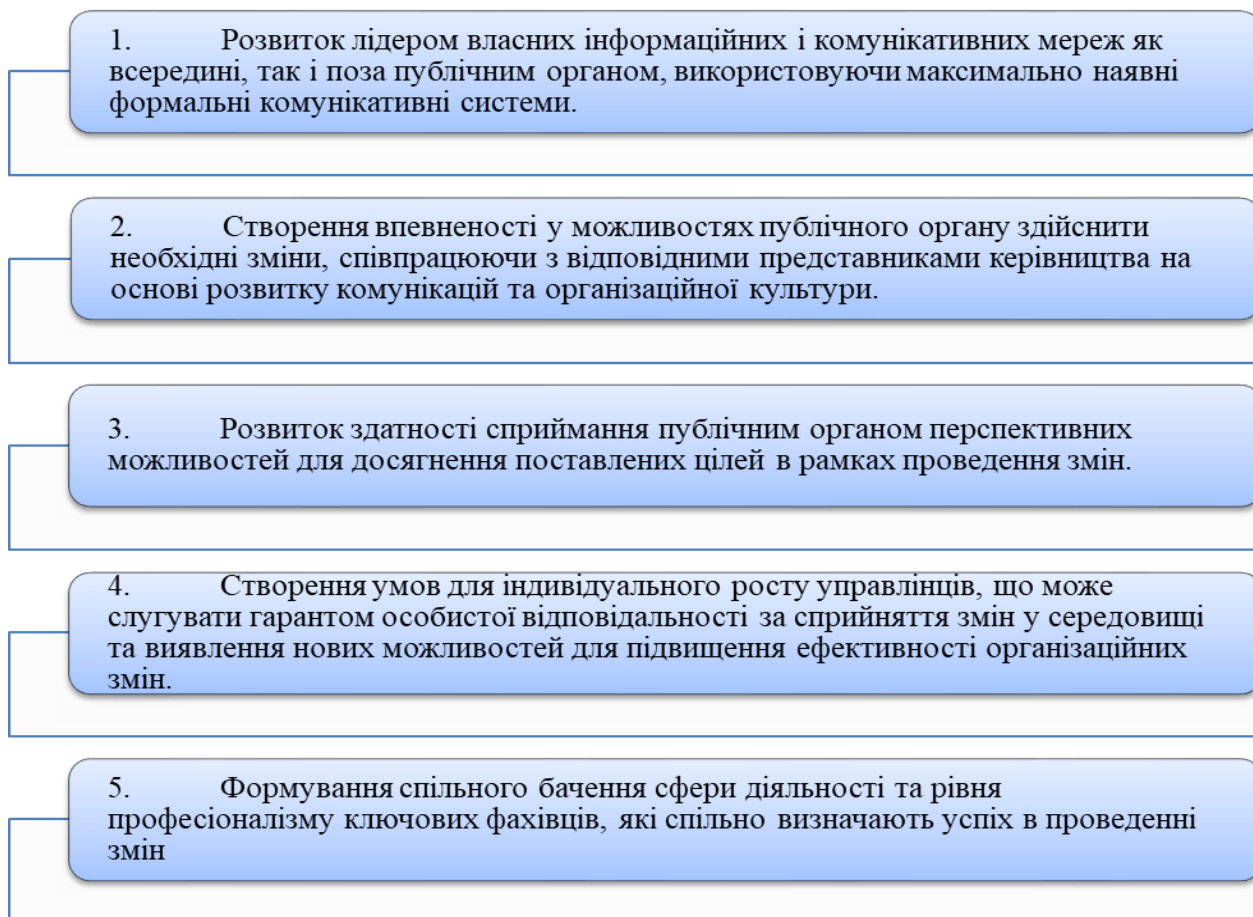


Рис. 1.1 Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами

Джерело: створено автором за даними [76, с. 86].

Управлінське лідерство сприяє підтримці та розвитку компетентності фахівців через впровадження спеціальних програм для вдосконалення організаційної культури. Це також охоплює досягнення консенсусу з партнерами та зацікавленими організаціями стосовно майбутніх програм організаційних змін, узгодження аспектів, які безпосередньо впливають на інтереси цих організацій, а також формування команд і проведення навчання з командними методами діяльності для представників усіх рівнів управління.

Основним завданням інституцій у сфері публічного управління має стати підготовка керівників-лідерів, які здатні реалізовувати інноваційні ідеї. Це передбачає створення нового типу керівників, які віддані своїй справі й країні, мають ініціативність і лідерські якості, здатні вести за собою колектив однодумців [78, с. 131].

Поняття лідерства в публічному управлінні розширюється відповідно до сучасних викликів, що виникають у зв'язку з національними особливостями та впливом зовнішнього середовища. Протягом останнього десятиліття швидкість розвитку у світі значно зросла через постійні зміни в зовнішньому середовищі. Таким чином, майбутні лідери повинні бути готові відповідати цим викликам і мати нові компетенції та навички. Лідерство в публічному секторі є складним поняттям, що охоплює різні якості, які повинен мати лідер (включаючи навички оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції).

Лідерство в сучасному світі повинно враховувати сучасні виклики, пов'язані з різними зовнішніми факторами, новими трендами та напрямками. Один із таких викликів - це проведення державних реформ у багатьох країнах світу. Для досягнення успіху лідери в галузі публічного управління повинні співпрацювати, іноді переступаючи традиційні межі, змінюючи підхід від «прямого» організаційного керівництва до «мережевого» лідерства [79, с. 76].

Сучасним лідерам потрібно вміло співпрацювати з іншими лідерами у різних галузях і впливати на особи, що перебувають поза межами їхньої ієрархії. Для цього необхідні нові навички, що відрізняються від застарілого лінійного підходу. Використання мережевого підходу найбільш ефективно, коли відповідальність між секторами публічного та приватного управління переплітається. Це може бути охарактеризоване як спільне лідерство у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю між сторонами.

У багатьох випадках керівництво розглядається як соціальний феномен, який регулюється формальними (службовими) відносинами між людьми з метою вирішення організаційних завдань. У протизагуг цьому, лідерство розглядається як психологічний феномен, спрямований на регулювання неформальних

відносин між людьми. Іншими словами, керівництво ґрунтується на делегованих повноваженнях, які надаються владою, в той час, як лідерство базується на міжособистісних контактах. Важливо зауважити, що керівник може водночас виступати як лідер, об'єднуючи в собі як формальні, так і неформальні феномени, і здатний ефективно управляти своїми підлеглими [13].

Попри множинність стратегій і методологій, застосованих у різних країнах, можна визначити загальні тенденції щодо розвитку майбутніх лідерів, аналізуючи досвід різних держав (див. табл 1.1).

Таблиця 1.1

Загальні принципи розвитку лідерів державного управління

Профільовання майбутніх лідерів з точки зору їх компетентності.	Здібності, необхідні майбутнім лідерам, можуть відрізнятися від сьогоденних лідерів залежно від їхніх обов'язків, функцій і посад. Дуже важливо визначити форму державного сектора в майбутньому та проблеми, які необхідно вирішити, щоб визначити та розвинути відповідних лідерів для майбутнього середовища.
Відбір та ідентифікація потенційних лідерів у контексті публічного управління.	Процес виявлення та відбору майбутніх лідерів може включати в себе вибір кандидатів із зовнішніх джерел або розвиток лідерських здібностей в межах публічного сектору. Якщо держава надає перевагу першому методу, важливо розглянути можливості приваблення найкращих кандидатів із інших галузей для конкуренції в цьому контексті.
Заохочення до наставництва та освіти.	Для підготовки майбутніх лідерів, в окремих країнах, утворюють спеціалізовані інститути для розвитку лідерства. В інших країнах, лідерство включається в основні навчальні програми і створюються нові навчальні курси для керівників.
Стійкий розвиток лідерства.	Оскільки еволюція майбутніх лідерів є тривалим процесом, настільки важливо забезпечувати постійний розвиток лідерства через розробку комплексної програми, орієнтованої на необхідність росту лідерів у сфері публічного управління. Ця програма передбачає виділення часу для професійного зростання лідерів та побудову взаємозв'язку між стимулюванням та дисципліною виконання.

Джерело: створено автором за даними [77, с. 63]

Для сучасних держав є насущною потреба у формуванні демократичного лідера в системі публічного управління, який був би здатен ефективно розв'язувати актуальні проблеми та забезпечувати державний розвиток у майбутньому. Покращення якісних характеристик управлінської та політичної діяльності лідерів, вибір найефективніших інструментів формування сучасних лідерів у державних органах влади стають особливо актуальним завданням. Від

цих суб'єктів залежить досягнення ефективності, легітимності, авторитету, соціальної сили влади та результативності загальнодержавних управлінських рішень.

Формування лідерства в органах публічної влади ґрунтується на принципах складно організованих систем, і сам лідер розкриває свій потенціал лише у взаємодії з суспільним середовищем. Міжнародний досвід вказує на те, що більшість інструментів формування сучасних лідерів успішно функціонує на загальнодержавному та регіональному рівнях. Політичне середовище здійснює цілеспрямовану підготовку політичних лідерів, застосовуючи різноманітні підходи до їх відбору, що у результаті призводить до позитивних результатів [80, с. 445].

Формування та трансформація лідерства в сфері публічного управління відбуваються в умовах модифікації системи державного управління та державної служби, як це визначено нормативно-правовими актами, зокрема:

1. Закон України «Про державну службу» встановлює основні принципи, юридичні та організаційні засади для забезпечення публічної, професійної, політично нейтральної та результативної служби, яка спрямована на виконання завдань в інтересах держави та суспільства [24].

2. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030» визначає стратегічні цілі, напрями розвитку та основні пріоритети для створення відповідних обумовлень у сфері оборони, правопорядку, організаційної структури та соціально-економічних умов розвитку держави. Однією з ключових завдань є проведення реформи державного управління, спрямованої на впровадження ефективних та прозорих механізмів управління та формування професійної державної служби, що забезпечує результативність.

3. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки має за мету створення ефективних механізмів державного управління. Однією з головних завдань цієї стратегії є налагодження системи публічної служби, яка б базувалася на кваліфікованих лідерах-фахівцях і сприяла реалізації реформ в Україні та необхідним трансформаціям [32, с. 162].

Один із заходів, спрямованих на створення нового покоління еліт, полягає в установленні та підтримці особливих освітніх інституцій, які зорієнтовані на відбір талановитої молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Важливою характеристикою навчального процесу в таких установах є особлива ідеологія, згідно з якою студенти мають розуміти себе як національну еліту, призначену для розвитку демократичної держави. Крім цього, до загальнодержавних інструментів формування політичного лідерства відноситься забезпечення функціонування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб, враховуючи сучасну внутрішньополітичну ситуацію у країні та передовий національний і світовий досвід [81, с. 77].

На думку фахівців, основним завданням у процесі формування кадрового резерву є не лише відбір відповідних кандидатів, але й їх подальша відповідна професійна підготовка, яка може включати в себе такі елементи: індивідуальне навчання під керівництвом вищого рівня керівництва; стажування на запланованій посаді у вищих ієрархічних рівнях органів державної влади; участь у професійних курсах відповідно до запланованої посади [82, с. 22].

Ефективні засоби формування політичного лідерства в органах публічної влади передбачають:

- систематичне вдосконалення системи публічного управління на основі вдосконалення організаційних структур;
 - створення груп компетентностей для керівників, які вимагають дотримання цінностей та етики;
 - зв'язок посадового рівня та профілю компетенції посади з компонентами системи державної служби;
 - проведення навчально-практичних заходів;
 - систему підвищення кваліфікації державних службовців різних рівнів;
 - наявність ефективних механізмів вертикальної соціальної мобільності
- [84, с. 829].

Лідерство в системі публічного управління являє собою процес організації управління соціальними групами з метою сприяння досягненню спільних цілей та оптимізації термінів і ефективності завдань, базуючись на авторитеті керівника-лідера як рушійної сили. Фокус діяльності керівника лежить у виконанні завдань підлеглими, водночас лідер спрямовує увагу на коригування внутрішніх відносин у групі. Важливим для керівника-лідера є поєднання лідерських якостей, таких як неформальний авторитет, інтелектуальний рівень, ризикове прийняття рішень, наступність, прогнозування, прагнення до успіху, комунікативні навички тощо, і керівництва, яке включає формальний авторитет, аналітичні навички, професійні знання та бажання навчатися. Владні позиції керівника можуть зміцнюватися завдяки визнанню його підлеглими як лідера, заснованому на особистих якостях [83, с. 829].

Сучасне лідерство у публічному управлінні визначається як демократичне лідерство, що містить в собі демократичну поведінку лідерів та сприяє демократизації суспільства загалом. Лідерство є фактором стабільності та об'єднання інтересів різних соціальних груп. Лідери беруть на себе ініціативу у процесі трансформації й важливі суб'єкти успішної реалізації адміністративної реформи, визначаючи стратегію та методи її впровадження. Розвиток парадигм лідерства у публічному управлінні визнається ключовим для підвищення управлінської спроможності суспільства, від якого залежить сталий розвиток держави.

Дослідження аспектів лідерства в системі публічного управління мають враховувати різноманітні фактори, такі як теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні та історичні. У методологічному плані підходи до формування знань, вмінь і навичок майбутніх лідерів у сфері публічного управління мають базуватися на демократичних принципах та навчальних стратегіях, спрямованих на розвиток громадянських та управлінських компетенцій. Ці компетенції включають здатність до розв'язання складних проблем у професійній та інноваційній галузі, створення нових знань і практики, а також вміння визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми

у ключових сферах діяльності, що вимагають нових знань та передових технологій [6, с. 311].

Різні аспекти, пов'язані з лідерством у публічному управлінні, можуть бути спричинені розвитком відповідно до наявного інституційного середовища. Це середовище має забезпечити чіткі правові основи для функціонування державної служби, підтримувати розвиток громадянського суспільства та ефективну комунікацію між владою та громадянами, гарантувати захист основних прав та інтересів людини через справедливу судову систему, здійснювати дієвий контроль за корупцією, сприяти підвищенню престижності державної служби та впроваджувати систему стимулювання службовців. Також важливими є моделі освітньої та наукової діяльності, спрямовані на набуття знань і компетенцій фахівцями в галузі публічного управління, а також на дослідження питань, пов'язаних із розвитком лідерства в цій сфері [21, с. 25].

Отже, побудова ефективної системи публічного управління має велике значення для країни, оскільки це сприяє конкурентним перевагам і створює демократичні принципи в управлінні. Розвиток лідерських якостей державних службовців є ключовим аспектом цієї системи публічного управління.

Лідерство повинно ґрунтуватися на компетенціях, які включають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення та підвищення ефективності підлеглих. Пропоновані підходи передбачають ряд процедур, таких як визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, виявлення та відбір потенційних лідерів, заохочення наставництва та навчання, а також постійний розвиток лідерства.

Формування лідерів також залежить від вдосконалення системи публічного управління, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності та створення необхідного інституційного середовища, включаючи законодавчу базу, економічні механізми публічного управління, підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб, антикорупційну політику та верховенство права.

1.3. Теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні

Теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні є важливими інструментами для розуміння та аналізу ролі лідерів у владних структурах та органах публічної влади. Ці моделі та концепції надають можливість розглядати лідерство як складний і багатогранний явище, яке впливає на формування та розвиток сучасних держав.

До теоретичних моделей лідерства в публічному управлінні відносяться:

– Трансформаційне лідерство: модель лідерства, акцентує увагу на лідерах, які спроможні впливати на своїх підлеглих, надихати їх та створювати внутрішню мотивацію. Трансформаційні лідери здатні до перетворення організацій та публічних установ шляхом стимулювання інновацій, креативності та здатності до досягнення високих результатів. Ця модель акцентує на важливості відносин між лідером та підлеглими, а також на впливі лідера на організаційну культуру та цінності [7, с. 32].

– Трансакційне лідерство: у контексті публічного управління ця модель лідерства спрямована на забезпечення виконання завдань та досягнення цілей організації шляхом систематичного контролю та стимулювання підлеглих. Трансакційні лідери використовують систему винагород та покарань, щоб спонукати підлеглих до виконання обов'язків. Ця модель лідерства підкреслює раціональний підхід до управління та акцентує на дотриманні стандартів та процедур [21, с. 25].

– Адаптивне лідерство: модель лідерства підкреслює гнучкість та здатність лідера адаптуватися до змін в організаційному середовищі. Адаптивні лідери зазвичай діють в умовах невизначеності та ризику, і вони готові приймати рішення, щоб відповідати поточним вимогам. Ця модель акцентує на важливості вміння лідера пристосовувати стратегію та структуру організації до змін на зовнішньому ринку.

Концепція трансформаційного лідерства спершу була впроваджена у вивчення лідерства Дж. М. Бернсом. Завдяки своїй глибокій аналітичності та

харизматичній особистості, трансформаційні лідери проявляють здатність до вдихання віри та натхнення своїм послідовникам для зміни їхніх переконань, сприйняття та навіть мотивації, з метою спільного руху до досягнення спільних цілей. Подальший розвиток трансформаційної концепції лідерства відбувся завдяки науковим внескам Б. Басса та Б.Аволіо. Практично, ці вчені відмовилися від стандартної ідеї адаптації лідера під своїх послідовників, замість цього зосередили свою увагу на здатності керівника формувати та впливати на колектив в рамках його лідерської позиції [39].

Саме цей підхід вимагає від керівника значних додаткових зусиль з метою перетворення колективу відповідно до поставлених організаційних цілей. Вчені запропонували модель перетворюючого лідерства, яка складається з восьми компонентів. Проте половина з них відноситься до сфери вираженої лідерської активності (зацікавленість, сприятлива мотивація, активізація, харизматичний вплив), в той час як інші належать до типової поведінки керівника (пропорційна винагорода, активне управління, яке включає корекцію діяльності підлеглих через моніторинг їхньої роботи, пасивне управління, що полягає у корекції діяльності підлеглих при недостатньому врахуванні їхніх професійних потреб, та потуральне керівництво, коли керівник уникає своїх обов'язків) [21, с. 25].

Також важливою та корисною у публічній службі є мотиваційна теорія лідерства, яка має значну популярність у Сполучених Штатах Америки. Представники цієї теорії, такі як С. Мітчел та С. Еванс, підкреслюють, що ефективність лідера корелює з його впливом на мотивацію співробітників та рівнем продуктивності їхньої роботи [40]. Ключовим показником є ступінь задоволеності послідовників результатами та процесом спільної діяльності з лідером.

Представники цієї теорії розрізняють різновиди лідерської поведінки, включаючи:

1. Директивне лідерство, яке частіше застосовується в сучасній державній службі, як показують наші спостереження.

2. Підтримуюче лідерство, яке є необхідним для розвитку сервісної функції державної служби.

3. Лідерство, спрямоване на досягнення ефективних результатів, що впроваджується в поточну діяльність державної служби на підставі розкладення завдань від керівника до підлеглого та визначення показників її результативності та ефективності [95, с. 250].

Згідно з мотиваційною теорією, лідерство є явищем, яке обумовлене відповідними установками та поведінкою послідовників, і воно базується на визначенні рівня задоволеності послідовників своєю діяльністю, ступеня підтримки дій лідера і мотивації їхньої поведінки.

Ця теорія підкреслює важливість ситуативних факторів у формуванні лідерства, таких як індивідуальні характеристики як лідера, так і послідовників (які можуть бути вважаються природними або генетичними здібностями); та врахування впливу «навколишнього середовища», яке включає в себе розкладення завдань, систему розподілу повноважень і інші фактори. Це підтверджує гіпотезу, що феномен лідерства є результатом взаємодії природно-генетичних аспектів (які можна розглядати як «задатки від Бога») та впливу сприятливого соціального середовища на формування функціональності лідера. [21, с. 25].

У другій половині ХХ століття, яка характеризувалася швидкими змінами в соціально-економічних умовах, науковці були обмежені у своїх дослідженнях в галузі лідерства, використовуючи в основному класичні підходи. Ця обмеженість негативно сказалася на теоретичному і методологічному аспектах вивчення проблеми лідерства. Особливу роль у цьому відіграли методологічні підходи, що базувалися на роботах вчених Р. Каттеля і Г. Стайса. Ці дослідники пояснювали лідерство через виділення видатних якостей особистості [34, с. 51].

Пізніше розпочався новий етап у дослідженні феномену лідерства, під час якого здійснювалися інтенсивні вивчення ціннісних аспектів лідерства в контексті філософського підходу. Один із таких вчених, Р. Грінліф, представив концепцію ціннісного лідерства. Він розглядає лідера, перш за все, як слугу,

індивіда, який прагне бути корисним для суспільства і ставить інтереси колективу вище власних інтересів. У концепції Р. Грінліфа, лідерство вважається практичною філософією для людей, які вибирають служіння як свій головний пріоритет, а лідерство розглядається як один із способів служіння. Лідер-слуга може не обов'язково обіймати формальні керівницькі посади, проте його зобов'язання полягає у служінні, керуючись принципами співпраці, довіри, взаємної поваги, етичного використання влади та інших подібних цінностей [34, с. 51].

З плином часу ідеї, які були висунуті Р. Грінліфом та іншими вченими в контексті ціннісних теорій лідерства, були подальше розширені і уточнені в рамках концепції «обслуговуючого лідерства», яку розробив американський дослідник Дж. Коллінз. Він підкреслює, що термін «класичні лідери» не слід ототожнювати з поняттям «лідери-слуги.» У своїх дослідженнях він зауважує, що керівники найуспішніших колективів виявляють ознаки лідерів п'ятого рівня. Вони характеризуються амбівалентними якостями і можуть одночасно бути скромними і впевненими, сором'язливими і відважними [34, с. 51].

Д. Катц і Р. Кан розглядають лідерство як «елемент, що впливає і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних обов'язків.» За Дж. Террі, лідерство полягає в впливі на групи людей з метою спонукання їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, що розгортається в конкретних ситуаціях за допомогою комунікаційного процесу і спрямована на досягнення цілей. Е. Ф. Едігер розглядає лідерство як вплив, авторитет, владу і контроль над іншими. М. Херманн і Ю. Дженінгс розглядають лідерство як сукупність особистісних соціально-психологічних якостей лідера. Д. Рісмен і Е. Фромм розглядають лідерство як «функцію певної ситуації» [70, с. 49].

Наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття виникли нові концептуальні підходи до дослідження феномену лідерства. В рамках своєї теорії «емоційного інтелекту», Д. Гоулман виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту та переконливо довів, що людина повинна не лише володіти цими навичками, але

й постійно вдосконалювати їх. Динаміка еволюції сучасного інституту лідерства представлена в (Додатку А).

Вважається, що Дж. Адайр є визнаним автором першої моделі функціонального лідерства, яка відома як «Action Centered Leadership» (ACL). Він вихідною точкою свого підходу вважав, що здатність до лідерства формується не лише на підставі вроджених характеристик і рис конкретної особистості, але і через правильні навички та дії, які можуть і повинні бути вдосконалювані. Однак основною особливістю цієї моделі є визнання того, що результати лідерства формуються не тільки за допомогою лідера та його лідерських якостей, але також і через поведінку його послідовників. Графічне представлення моделі Дж. Адайра у вигляді трьох перетинаються колами ілюструє, що ефективне ACL-лідерство можливе лише тоді, коли лідер одночасно виконує дії, спрямовані на «створення і розвиток команди», «мотивацію та натхнення особистостей» і «забезпечення досягнення завдання» [71, с. 200].

Поява книги «Гнучкість лідера. П'ять рівнів майстерності для передбачення та ініціювання змін» В. Джойнера і С. Джозефа у 2006 році може бути розглянута як послідовний крок у розвитку теорії та практики функціонального лідерства. У цій концепції «п'яти рівнів розвитку гнучкості» знову акцентується не на особистих рисах і характеристиках лідера, а на його здатності «гнучко» виконувати п'ять ключових функцій: «розв'язання ключових проблем», «досягнення необхідних результатів», «стимулювання та натхнення до дій», «спільного формування та досягнення спільної мети» і «створення синергії» [72, с. 32].

У моделі функціонального лідерства, опублікованій у 2007 році Дж. Кузесом і Б. Познером, також враховані п'ять основних «практик-зразків» або функцій діяльності. Саме ці функції визначають успішне лідерство: «моделювання шляху» (встановлення спільних ідеалів, цінностей і дій), «натхнення спільним баченням» (залучення інших до досягнення спільних цілей), «вплив на процес» (пошук можливостей, інновацій і набутого досвіду),

«надання свободи дій» (підтримка співпраці, довіри, особистого зростання і самостійності) і «заохочування» (визнання внеску, індивідуальних досягнень і командного духу).

У діамантовій моделі лідерства, запропонованій Дж. Глоусоном у 2009 році, визначено три обов'язкові навички лідера, необхідні для виконання функцій «стратегічного мислення і бачення» при встановленні завдань, «залучення інших» до їх усвідомленого виконання, а також «моніторингу і вимірювання прогресу на шляху до бачення» [83, с. 19-20].

Аналогічна концепція розшифрування трьох функцій лідерства - «ідентифікація цілей організації як загального бачення», «слухання та розуміння співробітників» і «використання особистого авторитету/впливу» - узагальнена у формі «трикутника лідерства» у зазначеній роботі.

Модель, запропонована Дж. Олтманом у 2017 році, включає 4 режими функціонування лідера: «учитель», «учень», «мобілізатор» і «дарувальник». У своїй книзі, опублікованій у 2020 році, автор Ч. Моллар також визначає 5 обов'язкових функцій, зазначаючи, що «сучасні лідери повинні бути гнучкими, щоб розвивати та управляти гнучкими командами». Він підкреслює, що «багато компаній намагаються провести гнучку трансформацію, але без зміни традиційного мислення, здібностей і розвитку лідерів вони не досягнуть успіху» [26].

У свою чергу, фахівці з Американської Асоціації Менеджменту (ААМ) також підтверджують необхідність твердого і гнучкого лідера для досягнення істинної гнучкості команди. Вони вказують на те, що в сучасному глобальному контексті кожен лідер має розпізнавати, розуміти і розвивати властивості гнучкого лідерства. Авторка трьох рекомендованих функцій лідера наголошує, що «стратегічна гнучкість» стала ключовою лідерською навичкою сучасності. Також, опубліковані «Дев'ять принципів гнучкого лідерства» від Робочої групи консорціуму культури і лідерства гнучкого лідерства розглядаються як ключові діяльнісні компетенції лідера, і вони групуються у три основні категорії: «комунікація», «приналежність» і «співпраця» [28].

Також варто відзначити, що останніми часами К. Гойет (2021) і М. Невінс (2022) розробили моделі функціонального лідерства, які акцентують увагу лише на трьох діяльнісних функціях. У вітчизняних досліджах, зокрема, в рекомендаціях виконавців проекту міжнародної технічної допомоги «Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні», визначено «як» виконується робота та «як» діє службовець, зазначаючи 4 ключові компетенції: «орієнтація на результат», «аналітичне мислення», «управління людськими ресурсами» і «ефективна комунікація».

Паралельно була висунута модель 3S-лідерства, в якій основними функціональними навичками та діями сучасного лідера були «синархія» (співуправління), «сінтелектика» (співмислення) і «синергія» (співдія). Порівняльний аналіз основних характеристик наведених моделей функціонального лідерства, на нашу думку, дозволить узагальнити перелік основних функціональних дій лідера в системі публічного управління та адміністрування, виконання яких сприятиме досягненню очікуваних результатів в його взаємодії з послідовниками [42, с. 29].

Для систематизації та визначення тих видів діяльності лідера, виконання яких, відповідно до рекомендацій відомих функціональних моделей, призводить до позитивних результатів, в (Додатку Б) нами за роками появи публікацій згруповано приблизно однакові види діяльнісних функцій лідерів в інтерпретації авторів відповідних моделей.

Важливо відзначити, що хоча ми не претендуємо на повне охоплення еволюції всіх моделей функціонального лідерства, варто відзначити, що значна частина з них базується на трьох виділених функціях. В моделях, які включають більше функцій, автори зазвичай описують подібні або дуже схожі за змістом функціональні дії. Збільшення кількості функцій часто відбувається шляхом їх деталізації та конкретизації.

Як зазначав Дж. Айдар, лідерам необхідно збалансовувати свою діяльність у всіх трьох ключових сферах, щоб досягти успіху для групи. Недолік уваги до будь-якої із цих складових може призвести до проблем в групі.

Дж. Айдар підкреслював, що для досягнення успіху в кожній з цих сфер необхідно розвивати певні навички:

- у сфері самого себе - це навички коучингу, консультування, особистого розвитку та мотивації.

- у сфері співробітників - це навички комунікації, командної роботи, мотивації та дисципліни.

- у сфері завдань - це навички встановлення цілей, планування завдань, розподілу відповідальності та встановлення стандартів виконання.

В аналізованих функціональних моделях лідерства, більшість з яких (7 із 12) створені на основі трьох головних функцій, деталізація цих функцій призводить до збільшення кількості функцій, але всі вони в цілому можуть бути узагальнені до трьох функцій.

Концептуальна структура функціональної моделі з трьох основних функціональних дій пояснює, що саме збалансоване виконання цих дій робить лідера ефективним лідером. Риси і характеристики традиційних моделей лідерства впливають на виконання цих трьох основних функцій і визначають якість лідерства.

Пріоритетна концентрація вказаних моделей на функціональних діях лідера не виключає використання ним всіх досягнень та здобутків традиційних моделей лідерства, оскільки вони можуть бути корисними у відповідних ситуаціях[75, с. 195].

На сьогодні, у висловлюваннях експертів Дж. Туммера та К. Колдвела можна виявити дві нові концепції лідерства: «Т-модель» та «Лідер-каталізатор».

«Т-модель» представляє собою фахівця, який має значні знання, навички та досвід у певній області з великим набором додаткових компетентностей. Це експерт, який володіє фаховою або технічною експертизою та протягом багатьох років успішно виконує однакову роботу. Він є надійним і важливим членом команди, йому можна повірити і віддати відповідальність. Особа, що має визнання в організації, а також демонструє вміння працювати автономно. Водночас такий лідер є гнучким у навчанні, здатним легко освоювати нові

функції та ефективно вирішувати навіть складні, невідомі завдання. Він має стратегічне мислення та широкий огляд ситуації, готовий працювати в умовах невизначеності та складності, а також вітає зміни та має різноманітні інтереси. Лідер-каталізатор відрізняється своєю швидкістю і нетерплячістю, і він не задовольняється станом речей таким, як вони є (status quo).

Лідер-каталізатор, представляючи нову модель ролі менеджера, відзначається здатністю підтримувати діяльність та команду навіть у складних умовах. Він може бути визначений як менеджер, орієнтований на жіночий стиль управління, що включає в себе аспекти розуміння, турботи, підтримки і сприяння розвитку. У такій моделі лідерства акцент зміщується з ролі головного експерта на роль «мамочки», яка створює безпечне робоче середовище для експертів. Хоча міжособистісні відносини та емоції, за поглядами Дж. Туммера та К. Колдвела, не є головною функцією лідерів-каталізаторів, вони все одно є першими, хто прагне сприяти вирішенню проблемних ситуацій та допомагати в урегулюванні конфліктів у команді [42].

Дж. Туммер та К. Колдвел досліджують роль лідера як наставника та коуча. Припускається, що, якщо менеджер оволодів основними компетентностями, то він також має сприяти розвитку цих компетентностей у інших. Цей процес можна назвати «масштабуванням компетентностей». Важливо відзначити, що в реальній практиці існує взаємодія обох вищезазначених концепцій, створюючи складний «мікс», який важко виміряти, але водночас надає можливість керівнику-лідеру формувати команду і досягати результатів. Узагальнюючи різні визначення, можна розглядати лідерство як тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на поєднанні різних джерел влади, залежно від конкретної ситуації, та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство є системою міжособистісних стосунків у групі, що включає в себе аспекти домінування і підпорядкування, впливу та спрямованості, і призначене для досягнення визначеної мети [43, с. 30].

У громадсько-політичному контексті термін «лідер» часто співставляється з поняттям «керівник». Це спричиняє серйозні дискусії в науковому

співтоваристві стосовно відповідності або відмінностей цих термінів. Дослідники активно досліджують, який тип професіонала є більш доцільним для сучасного державного апарату: менеджера, лідера чи керівника-лідера. Вони також розглядають можливість того, що фахівець може виступати у ролі неформального лідера, і яким чином керівник може ефективно використовувати цей людський ресурс. Практика також підтверджує, що керівник у державних структурах не завжди володіє лідерськими якостями, і лідер не завжди є керівником. Водночас, науковці визнають, що більш ефективним є керівник, який має навички менеджменту та вміння здійснювати лідерство.

С. Чернов та С. Гайдученко переконані, що результатом еволюції організаційної культури у сфері публічного управління, на що акцентує НАДС у своєму дослідженні, є синтез ролей менеджера і лідера. На попередніх етапах розвитку організаційної культури виникала проблема встановлення конструктивного співробітництва між офіційними менеджерами та лідерами робочих груп та трудових колективів. В сучасних умовах успішний управлінець реалізує функції як менеджера, так і лідера одночасно [73, с.109].

Згідно з Л. Пашко, сучасне управлінське лідерство визначається як сфера взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, а не як характеристика особистості. Воно є результатом взаємовідносин між керівником і його послідовниками та є міжособистісним феноменом, що виникає в процесі взаємодії, а не як властивість характеру однієї особи. За цією концепцією, сучасне керівництво може бути описане як комбінація офіційного лідерства, пов'язаного з посадовим статусом особи, і соціального лідерства, що базується на особистих якостях керівника.

Ця ідея формалізується в формулі 1:

$$K = РУЛ = ОфЛ + СоЛ, \quad (1)$$

де: К – керівництво;

РУЛ – реальне управлінське лідерство;

ОфЛ – офіційне лідерство (посадове Л.);

СоЛ – соціальне лідерство (особистісне) [47, с. 255].

Л. Пашко визначає три основні моделі сучасного управлінського лідерства:

1. Принцип-центричне лідерство: модель пронизує всі рівні організації і наголошує на необхідності наявності на кожному рівні ключового принципу як передумови формування управлінського лідерства.

2. Відповідальне лідерство: модель підкреслює важливість відповідального підходу до лідерства, де лідер взаємодіє зі своїми послідовниками, беручи на себе відповідальність за результати та розвиток організації.

3. Емоційне лідерство: модель акцентує на ролі емоцій у процесі лідерства, де лідер спонукає та мотивує свою команду через вираження емоцій і побудову емоційних зв'язків[47, с. 271].

Зараз у наукових дослідженнях і сфері управління широко приймається погляд на лідерство як форму управлінської взаємодії, що відбувається між лідером і послідовниками. Це взаємодія ґрунтується на оптимальному поєднанні різних джерел впливу, яке застосовується в залежності від конкретних обставин з метою стимулювання людей до досягнення спільних цілей. Деякі дослідники вважають, що лідерство представляє собою функцію, що виникає внаслідок взаємодії лідера, послідовників і змінних ситуації, і це може відбуватися у будь-якій галузі діяльності, чи то в державних установах, чи в комерційних підприємствах і так далі. Лідерство, на відміну від влади, є потенціалом, доступним для реалізації у кожної особи [30, с. 174].

Існують два основних підходи до визначення лідерства, які вважаються домінуючими:

1. Позиційний підхід: лідерство розглядається як виокремлене становище особи або соціальної групи, яке визначається ефективністю їхньої діяльності і досягненнями.

2. Динамічний підхід: лідерство розглядається як процес взаємодії між лідером і послідовниками, включаючи залучення послідовників до спільної діяльності для вирішення важливих завдань, які важливі для лідера.

Паралельно з цим М. Стадник визначає дві концепції лідерства:

1. Лідер - це особа, яка володіє найбільш важливими якостями з точки зору групи, завдяки яким її діяльність є найбільш продуктивною для цієї групи та задовольняє її інтереси.

2. Лідер - це особа, яку група визнає уповноваженою приймати найважливіші рішення, що стосуються інтересів групи в цілому [30, с. 177].

Таким чином, дослідження теоретичних моделей та концепцій лідерства в контексті публічного управління підкреслює важливість розуміння та впровадження лідерських підходів у сучасних організаціях цієї сфери.

Різноманітність визначень лідерства, а також різні моделі лідерства вказують на складність цього явища та необхідність індивідуального підходу до керівництва. Сучасні керівники в публічному управлінні повинні поєднувати функції менеджера та лідера для досягнення успішних результатів у складному і змінному середовищі цієї галузі.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Культурні та соціальні аспекти лідерства в публічному секторі

На сьогоднішній день у розвинених економічних системах, включаючи Україну, важливість розвитку лідерства визнається як один із ключових аспектів успішного впровадження реформ у галузі публічного управління. Ця актуальність обумовлена тим, що сучасна глобальна економіка перебуває в перехідному періоді, відзначаючись постійними процесами глобалізації, інформатизації, розвитку високих технологій та креативних напрямків використання людських ресурсів. Ці зміни внесли суттєві перетворення у характер праці, типи зайнятості та умови праці, в результаті чого стандартні принципи і форми адміністративного управління втратили свою колишню ефективність та актуальність [4].

Органи публічної влади також перебувають у середовищі значущих змін і нестабільності, що підкреслює необхідність наявності висококваліфікованих та творчих управлінців, які мають розвинені лідерські якості та новаторський підхід до управління. В Україні існує недолік спеціалістів з необхідними знаннями та вміннями для ефективної роботи в сучасних умовах. Нагальна потреба полягає в керівниках нового покоління, які можуть оперативно та якісно аналізувати складні ситуації, самостійно приймати важливі рішення та стимулювати співробітників, готових взяти на себе відповідальність і вирішувати перед ними поставлені завдання.

Сучасні керівники повинні бути здатними налагоджувати оптимальні міжособистісні взаємодії як суб'єктів, так і об'єктів управлінської діяльності, з високим рівнем відповідальності за якість виконання соціальної місії державного управління і бути результативними лідерами. Останні наукові дослідження підтверджують, що для успішної модернізації державного управління

важливими є акценти на професіоналізмі, прозорості, адміністративній культурі, правовому захисті публічних службовців та розвитку їх лідерського потенціалу для вирішення актуальних сучасних завдань і забезпечення розвитку держави. Важливо зазначити, що одним з ключових аспектів такої модернізації є розвиток лідерства та лідерів в органах публічної влади. Деякі аспекти викладу цього матеріалу обумовлені темою та метою дослідження одного з авторів даної публікації [14, с. 123].

З іншого боку, важливим показником стану розвитку інституту лідерства у сфері публічного управління є оцінка корпоративної культури в організаціях громадського сектору. Ця культура охоплює різні аспекти життєдіяльності організації і базується на цінностях суспільства, його переконаннях, поглядах, традиціях та інших аспектах.

Лідерство в публічному секторі є складною та багатогранною проблемою, вплив якої значною мірою визначається культурними та соціальними чинниками. Культурні та соціальні аспекти лідерства в цьому контексті включають в себе комплексну взаємодію між лідерами, співробітниками, інституціями та суспільством в цілому. Дослідження цих аспектів допомагає краще зрозуміти природу лідерства в публічному секторі та його вплив на формування та втілення громадської політики та стратегій управління.

Культурні аспекти лідерства в публічному секторі визначаються історичними, етнічними, релігійними та культурними особливостями конкретної держави або регіону. Культура впливає на структуру та функції органів влади, на підходи до прийняття рішень, на способи комунікації між лідерами та громадянами, а також на вимоги до лідерів щодо їхньої поведінки та ціннісних орієнтацій. Культурний контекст може підтримувати або обмежувати розвиток лідерства в публічному секторі, визначати ступінь відкритості до інновацій та змін у владних структурах, а також формувати очікування громадян від лідерів [14, с. 129].

Соціальні аспекти лідерства включають в себе взаємодію лідерів з різними соціальними групами та окремими громадянами. У публічному секторі лідери

повинні враховувати інтереси та потреби різних соціальних суб'єктів, а також забезпечувати відкритий та відповідальний діалог з громадянами. Зокрема, соціальні аспекти лідерства включають в себе питання соціальної справедливості, рівності прав та можливостей для всіх громадян, а також взаємодію з громадськими організаціями та активістами.

Відомо, що термін «культура» (походить від лат. «cultura» - обробіток, виховання) має множину тлумачень. Зазвичай він інтерпретується як вираження рівня духовного розвитку народу або суспільства, включаючи досягнення в галузях мови, релігії, морально-етичних принципів, філософії, науки, мистецтва, системи освіти та виховання тощо. За античного розуміння свідомості, культура асоціювалася з освіченістю, що, за словами Платона, спрямовувало людину на шлях зміни самої сутності людської сутності. У середньовіччі, термін «культ» використовувався частіше, ніж «культура», і відображав здатність людини реалізувати власний творчий потенціал в любові до Бога та богоугодної діяльності.

Важливо відзначити, що перший науковий опис культури був здійснений англійським етнографом Едвардом Тейлором. Він наголосив, що культура в широкому розумінні містить в собі знання, вірування, мистецтво, моральність, закони, звичаї та інші здібності та звички, які людина набуває, будучи членом суспільства. Таким чином, культура є сукупністю матеріальних і духовних цінностей, ідей, традицій, норм і правил, які прийняті суспільством та індивідом [15, с. 23].

Існують різні методологічні підходи до дослідження різних аспектів та компонентів культури в публічних установах, які були проаналізовані як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Представники раціонально-прагматичного підходу, такі як Едгар Шейн, акцентують на тому, що організаційна культура є складовою організації, яку можна свідомо впливати; вони розглядають її як формування, що може бути використане як інструмент для досягнення цілей, завдяки якому організація адаптується до зовнішнього оточення та функціонує ефективно, розвиваючись як єдина команда.

Е. Едгар Шейн визначив п'ять ключових пунктів, за якими можна визначити розрізнення між існуючою старою культурою публічної установи та бажаною новою:

- орієнтація на споживача: фокус організації полягає у наданні послуг споживачам або у виконанні урядових завдань у сфері політики та процедур, порівняно з попередньою акцентуацією на обслуговуванні споживачів або адмініструванні урядових напрямів політики та процедур.

- орієнтація на працю: оцінка діяльності здійснюється через фінансові показники, ініціативу та позитивний підхід до вирішення проблем, відмінно від попереднього підходу, спрямованого на дотримання правил та уникнення відповідальності.

- мотивація: акцент робиться на внутрішніх мотиваційних факторах, таких як задоволення від власної роботи та високі стандарти оцінки діяльності, у порівнянні з мотивацією, заснованою виключно на зовнішніх винагородах.

- орієнтація на людину: оцінка персоналу базується на повазі та толерантності, відзначаючи зміну від попередньої акцентуації на «правильному» поведінці персоналу [15, с. 29].

Прихильники феноменологічного підходу акцентують увагу на тому, що культура публічної установи відображає суть цієї установи і створює умови для гармонійного сприйняття реальності та згуртованої групової поведінки всіх її співробітників, включаючи її лідера. Наприклад, Дж. Ньюстром і С. Роббінз вказують, що культура публічної установи служить ключовим критерієм для відрізнєння цієї установи від інших, виокремлюючи її унікальні риси та особливості, включаючи характеристики лідерів [16, с. 139].

В сучасних наукових дослідженнях українських вчених, таких як С. Гайдученко, О. Гук, М. Пірен, Л. Сушій та інші, проводиться аналіз різноманітних аспектів виокремленої проблематики. Зокрема, досліджується процес формування екологічної культури серед громадян територіальних громад в ході освітньо-просвітницької роботи. Також вивчаються ключові складові культури демократичного суспільства, що базується на системі ліберальних

цінностей, а також перетворення фактора системотворення як передумови становлення нової парадигми у державному управлінні. Передусім, розглядаються передумови інституціоналізації організаційної культури та розробляються методичні підходи до її впровадження у практику управління в умовах сучасного суспільства [23, с. 277].

Культура публічної установи розвивається на основі таких принципів:

1. Врахування середовища, в якому взаємодіють складові організації та відбуваються основні організаційні процеси.

2. Пошук взаємозв'язків між різними компонентами організації.

3. Розгляд психологічних аспектів як активних складників культури публічної установи.

4. Врахування об'єкта управління, що охоплює основні закономірності та включає різноманітні теорії, що стосуються структури та характеристик культури організації.

5. Опис носіїв, джерел та методів взаємодії з іншими культурами [23, с. 286].

Культура публічної установи ґрунтується на колективних уявленнях щодо розв'язання проблем, пов'язаних з адаптацією до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній інтеграції. Її ефективність визнається настільки високою, що вона вважається цінним активом та передається новим членам групи як приклад системи для вирішення різних завдань. Культура публічної установи відповідає за філософію та ідеологію управління, загальні припущення та прийняті всіма працівниками норми та цінності. Вона також містить в собі принципи управлінських відносин, стилі керівництва, взаємовідносини між працівниками, а також способи взаємодії в процесах координації, комунікації, вирішення конфліктів, ухвалення рішень та організації рольового розподілу. Все це базується на певних зразках поведінки, що встановлюються в організації [69, с. 56].

Одним із фундаментальних принципів, які лежать в основі культури публічної установи, є усвідомлення її призначення як цілісної організації та

окремих її членів, а також її мети і видів діяльності. Культура визначається ціннісною філософією публічної установи, її історичним контекстом та рівнем ефективності. Крім зазначених функцій, важливою є функція утвердження репутації публічної установи, оскільки її соціальна оцінка визначається загальноприйнятими уявленнями про поведінку її співробітників та лідера.

Згідно з вищенаведеним, представляється система взаємопов'язаних стимулів для становлення та розвитку культури публічної установи, при цьому ініціатором цього процесу виступає її лідер (див. Додаток Б). Культура публічної установи виконує низку важливих функцій, включаючи охоронну, інтегративну, регулятивну, адаптивну, мотиваційну та функцію формування іміджу.

Отже, репутаційний механізм, спрямований на розвиток інституту лідерства, являє собою аспект, що не зв'язаний з матеріальними активами, і дає можливість громадськості надавати реальну оцінку особі, публічній організації чи установі, які спрямовані на майбутнє. Культура публічної установи, взаємодія з громадськістю, сприйняття громадськістю та високий рівень компетентності лідера-керівника, який є символом даного органу публічної влади, його основним брендом, стають важливими стимулами для формування та утвердження репутації у процесі ведення діяльності в галузі публічного управління, і це, безумовно, має вплив на розвиток лідерства.

Активізація суспільних та політичних процесів, що розгортаються в сучасній Україні, належним чином вимагає наявності різних видів силових потужностей, таких як фізична, психологічна та духовна, в основу яких покладено поняття співзалежності між індивідуальною та колективною психікою людини і суспільства. Ця взаємодія сфокусована як на свідому, так і на несвідому психічну реальність. Слід зауважити, що свідоме і несвідоме є різними, але взаємопов'язаними аспектами комплексної психічної реальності. Ці дві сторони психіки можуть взаємодіяти між собою, викликаючи конфлікти та суперечності, але також мають здатність до досягнення спільного розуміння та згоди.

Співвідношення між свідомим і несвідомим було вперше висвітлено в роботах З. Фрейда, який наголошував на неперехідності між цими психічними станами, при цьому несвідоме не може перетворитися на свідоме. До цього часу це питання залишається одним з найбільш складних і неоднозначних у психологічній науці [34, с. 51].

Свідомість, яка походить від давньогрецького «ψυχή» (психі) і суфіксу «іс» (що вказує на належність), є вищою формою інтегрованої психічної діяльності, що характеризується здатністю мозку відтворювати об'єктивну реальність через вплив суспільно-історичних чинників на протязі трудової діяльності особистості та її взаємодії з іншими особами. Свідомість виявляється як здатність індивіда сприймати і розуміти навколишній світ та власну особистість за допомогою мислення і розуміння. Це процес, що сприяє розвитку інтелектуальних здібностей особистості. Отже, все, що коли-небудь сприймалося, відчувалося, спостерігалось, чулося, уявлялося або вірилося особою, підлягає обробці свідомістю.

Українські науковці активно проводять дослідження в галузі свідомості, зосереджуючись на аналізі поняття та структури свідомості, вивченні взаємозв'язку значень і смислів у процесах діяльності, а також розгляді процесу формування професійної свідомості та інших аспектів цього феномену. Науковці особливу увагу приділяють складній природі свідомості, що призводить до продовження наукової дискусії стосовно її властивостей, функцій та механізмів. У цьому контексті варто відзначити, що відомими складовими структури свідомості є чуттєво-афективний, ціннісно-вольовий, абстрактно-логічний та рефлексивний компоненти, кожен із яких має свої власні складові елементи [34, с. 60].

Чуттєво-афективний компонент свідомості є фундаментальним елементом, включаючи такі аспекти:

– Відчуття, що представляють собою відображення конкретних властивостей об'єктивного світу, що безпосередньо впливають на сенсорну систему (органи чуття).

- Сприйняття, яке включає у себе узагальнений образ предмета чи явища, що не розкладається на окремі характеристики або сторони.

- Уявлення, що передбачає відтворення конкретних образів об'єктів чи явищ, які в даний момент не спричиняють відчуттів, але раніше впливали на органи чуття.

- Різноманітні афекти, що включають сильні непередбачувані реакції людини на зовнішні подразники, такі як гнів, обурення, страх, відчай, раптова радість та інші [34, с. 90].

Ціннісно-вольовий компонент свідомості включає в себе наступні складові:

- Воля, що репрезентує здатність особи ставити перед собою конкретну мету та активно мобілізувати внутрішні ресурси для її досягнення.

- Емоції, які є ціннісно забарвленими реакціями на впливи зовнішнього світу. Серед них важливі мотиви, інтереси і потреби особистості, які з'єднуються з її здатністю до втілення мети.

Абстрактно-логічне мислення може бути представлене наступним чином:

- Поняття відображає у процесі мислення загальні та найбільш суттєві ознаки об'єктів і явищ об'єктивної дійсності, а також їх внутрішні, ключові взаємозв'язки і закони.

- Судження – це форма мислення, в якій відображається наявність або відсутність певних ознак і зв'язків у предметі або явищі.

- Умовивід – це форма мислення, при якій з одного чи декількох суджень виводиться нове судження, яке містить нові знання про об'єкти і явища. У процесі умовиводу використовуються різні логічні операції для досягнення висновків [34, с. 154].

Самосвідомість, також відома як рефлексія, є однією з ключових складових свідомості та представляє собою процес, у якому суб'єкт спеціально аналізує себе, включаючи в себе виокремлення, ставлення до себе, оцінку своїх можливостей і інше. Цей процес спрямований на самоспостереження, самоаналіз, самоконтроль і самооцінку власної поведінки, професійних дій та

якостей. Важливо відзначити, що рефлексія має суспільний характер і виявляється у взаємодії та взаємозалежності між суб'єктами суспільного розвитку, такими як «керівник - співробітники» і «керівник - суспільство», у контексті публічно-управлінської діяльності.

Самопізнання відображає процес дослідження і пізнання особистістю власного «я» за допомогою розуму. Проте ця складна діяльність спрямована на вивчення внутрішнього світу особистості, який багатий індивідуальним досвідом. За словами Г.С. Сковороди, самопізнання являє собою розкриття власної природи та виявлення загальнолюдських аспектів в собі. В контексті нашого дослідження, самопізнання стосується саморозвитку лідера, орієнтованого на його індивідуальні здібності. Однак слід зауважити, що самопізнання завжди супроводжується різними емоціями й не завжди відображає реальність адекватно [36, с. 75].

Процес самопізнання передбачає використання самоспостереження та самооцінки як інструментів для досягнення глибшого розуміння себе. Самоспостереження має два аспекти: зовнішній та внутрішній. Зовнішнє самоспостереження дозволяє лідерові об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності, порівнюючи їх із визначеними метою та настановами, а також враховуючи суспільні інтереси і цілі. Внутрішнє самоспостереження спрямоване на самого себе, де лідер аналізує свою психіку та індивідуальні особливості. Оцінка лідером власних якостей та їх відповідність певному стандарту чи еталону формує його самооцінку [34, с. 260].

Самооцінку можна розділити на два види: адекватну і неадекватну, які відображають співвідношення між уявленнями особистості про себе та певним еталоном. Структура самооцінки включає в себе образ «Я» - уявлення лідера про самого себе, самооцінку - оцінку цього уявлення та потенційну реакцію поведінки, тобто конкретні дії, які можуть бути спричинені образом «Я» і самооцінкою. Існують різні методи розвитку адекватної самооцінки, такі як порівняння рівня прагнень з досягнутими результатами та зіставлення власних думок із думками оточуючих.

Таким чином, рефлексивне ставлення лідера до своєї діяльності дозволяє йому самостійно досліджувати, аналізувати, осмислювати та коригувати свою компетентність і особистісні якості, порівнюючи їх із соціальними вимогами, що сприяє розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

Усі компоненти структури свідомості особистості взаємодіють та взаємопов'язані, виконуючи низку важливих для неї функцій. Головною функцією свідомості є пізнавальна, що виявляється у процесі накопичення знань про природу, суспільство та саму людину. В своїй пам'яті особистість зберігає інформацію, отриману не лише з власного досвіду, але й спадкову, передану попередніми поколіннями та отриману від сучасників [37].

Отже, накопичений обсяг знань, який зосереджений у свідомості лідера, є основою для підвищення його компетентності, а також засобом для реалізації інших функцій свідомості. Зокрема, це стосується творчо-конструктивної функції, яка виражається в уявному моделюванні лідером майбутньої публічно-управлінської діяльності з метою досягнення реальних цілей і результативних перетворень. Також важливою є оціночно-аксіологічна функція, яка включає в себе оцінку та ціннісне ставлення лідера до його публічно-управлінської діяльності, що сприяє відповідальному і відповідному відношенню до інтересів і потреб громадян.

Ціннісне ставлення до себе та інших вимагає усвідомлення необхідності залучення особистісних ресурсів, які зосереджені у нематеріальному капіталі. Важливим аспектом свідомості є функція цілепокладання, або формування мети. Ці мети формуються на основі сукупного досвіду людства, включаючи соціальні, етичні, естетичні та інші ідеали. Орієнтована на досягнення цілей публічно-управлінська діяльність лідера обґрунтовується потребою в модернізаційних перетвореннях, спрямованих на взаємодію та узгодженість, що сприяє вирішенню суспільних проблем [34, с. 51].

Комунікативна функція свідомості виникає з необхідності постійного спілкування між людьми, особливо під час спільної праці. Ця взаємодія інформації здійснюється через різні засоби, такі як звукова мова, текст, кодована

інформація, радіо, телебачення та Інтернет. Для пошуку цінної інформації та її аналізу важливим є розуміння необхідності застосування зусиль для перетворення цієї інформації в знання, як індивідуальне набуття.

Суб'єкти відносин в сфері нового публічного управління та їх лідери, завдяки взаємодії, включені в громадське життя, що потребує комунікативного діалогу через проведення різних форм спілкування, таких як переговори, конференції, круглі столи і так далі. Це сприяє модернізації суспільства та розвитку лідерства [46, с. 51].

Регулятивно-управлінська функція свідомості забезпечує регулювання та самоконтроль у поведінці лідера під час публічно-управлінської діяльності. Ця функція, очевидно, взаємодіє з оточуючим середовищем та існує у двох формах: спонукальній та виконавчій. Спонукальна форма поведінки та діяльності набуває силу, коли керівник діє свідомо та цілеспрямовано, керуючись своїми переконаннями. Виконавча форма регулятивно-управлінської функції свідомості призводить публічно-управлінську діяльність керівника у відповідність до потреб суспільства, забезпечуючи досяжність цілей і реальних засобів для регулювання цієї функції.

Отже, у ході публічно-управлінської діяльності особистість лідера повинна мати здатність до самоуправління, основу на усвідомленні своєї поведінки та внутрішніх психічних процесів.

У психологічній науковій літературі, самоуправління розглядається як індивідуальна здатність особистості до активного впливу на власні психічні процеси, стани, властивості, діяльність та поведінку на основі свідомого сприйняття та усвідомлення цих аспектів. За М. Сіцінською, самоуправління визначається як свідомий контроль особистістю над своїми психічними станами, характеристиками, процесами, діяльністю та поведінкою з метою підтримання або зміни їх [48, с. 40].

В поглядах О. Тарасової, самоуправління розглядається як аспект соціокультурної сфери і виступає культурою самовизначення, ідентифікації, адаптації, самодіяльності та самореалізації людини [34, с. 20].

Згідно із С. Заветним, самоуправління означає, що особистість одночасно є суб'єктом і об'єктом, і вона вносить зміни у свою поведінку на основі порівняння свого поточного та бажаного станів [34, с. 68].

Самоуправління представляє собою творчий процес, пов'язаний з виникненням нового, стикається з нестандартними і, можливо, конфліктними ситуаціями, що вимагають пошуку нових, неординарних рішень та методів для їх вирішення. Самоуправління включає в себе осознаність лідера щодо того, що його здатність до саморегуляції сприяє самоактуалізації та самовдосконаленню через створення нових і, іноді, складних особистісних систем.

Система самоуправління включає такі функції, як аналіз конфліктів, передбачення, визначення цілей, формулювання критеріїв оцінки особистих якостей, ухвалення рішень щодо дій, контроль і корекція. Важливою характеристикою цієї системи є постійна самооцінка лідера відносно своєї поведінки. Функція коригування дій або вербальних аспектів самоуправління здійснюється через механізм самоконтролю, який представляє собою внутрішній діалог лідера, спрямований на визначення відповідності мотиву мети дії та її процесу. Інакше кажучи, це внутрішній діалог, в якому лідер планує дію з певною метою та безпосередньо бере участь у її виконанні [49, с. 158].

Г. Нікіфоров розглядає самоконтроль як ключовий аспект самоуправління, що виступає основним механізмом для своєчасного запобігання або виявлення вже допущених помилок. Загалом відомо, що самоконтроль складається з багаторівневої ієрархії контрольних механізмів, які включають пам'ять, мислення, уяву, емоційну сферу та властивості особистості, що є характерними рисами її характеру. Особливу увагу слід звернути на той факт, що воля особистості відіграє ключову роль у самоконтролі, проте вона представляє собою свідому та спрямовану активність, а не абстрактну силу [50, с. 92].

Вольові дії можуть бути як простими, так і складними. Прості вольові дії передбачають випереджуючий рух особистості до конкретної мети, із розумінням, яким чином ця мета буде досягнута. Складні вольові дії, у свою чергу, включають наступні етапи: усвідомлення мети та бажання досягнути її;

розгляд можливих шляхів досягнення мети; боротьбу між різними мотивами, які підтримують чи відкидають ці можливості; вибір одного з можливих рішень; його реалізацію; подолання зовнішніх перешкод та об'єктивних труднощів у процесі досягнення визначеної мети.

Вольовий процес включає чотири основні фази: виникнення спонуки, боротьбу між мотивами, прийняття рішень та їх виконання. Регулююча і стимулююча функції волі, які базуються на механізмі самоконтролю, проявляються на особистісному рівні і визначаються особистісно-мотиваційною спрямованістю [51, с. 88].

Перед керівником у сфері публічного управління виникає складне завдання формування особистісної програми самоуправління, ґрунтуючись на свідомому сприйнятті необхідності перетворення зовнішніх потреб на внутрішні. Це включає в себе:

1. Осмислення та прийняття вимог, що пред'являються публічно-управлінською діяльністю.
2. Прагнення пізнавати та розвивати власні здібності.
3. Об'єктивну оцінку власної поведінки.
4. Розуміння необхідності безперервного підвищення рівня компетентності.
5. Удосконалення професійних навичок і, за необхідності, набуття нових особистісних якостей [1].

Таким чином, самоуправління представляє собою комплекс особистісних впливів, які включають інтелектуальні, емоційні та вольові аспекти. На нашу думку, важливим інструментом самоуправління є особистісний розвиток і самооновлення лідера, оскільки це визначає його особистісні цінності та впливає на розвиток лідерства у публічно-управлінській сфері.

Свідомість є складним та багатогранним явищем, яке виявляється через систему функцій, об'єднання яких, у контексті нового публічного управління, сприяє індивідуальному зростанню та розвитку лідера. У цьому контексті будь-яка ситуація, що виникає в ході публічно-управлінської діяльності, регулюється

свідомістю. Наприклад, коли перед лідером стоять складні інтелектуальні виклики без очевидного рішення, коли він зіштовхується з психологічним опором співробітників при визначенні пріоритетних рішень, або коли необхідно зрозуміти та вирішити конфліктну ситуацію, яка не може вирішитися без вольового втручання, лідер використовує свою свідомість для контролю та прийняття відповідних рішень [34, с. 51].

Ситуації подібного роду зустрічаються перед лідерами зі значною регулярністю, і, отже, свідомість, розглядаючи її як вищий рівень регуляції психічної поведінки, функціонує постійно. Вона керує складними формами поведінки лідера, які вимагають постійної уваги та контролю. За нашим переконанням, свідомість може розглядатися як спеціалізована програма, яка координує дії лідера, його внутрішній стан та взаємодію з системою суспільної свідомості, особливо в контексті публічно-управлінської діяльності.

Значущим і повторюваним в досвіді людства є взаємовідносини ієрархічних структур та влади – підкорення. Згідно з думкою К. Лоренца, це одна з функцій інстинкту внутрішньовидової агресії. Це свідчить про те, що досвід ієрархічних відносин вкорінений у колективному несвідомому кожної особи [58].

Проте К. Г. Юнг наголошував на необхідності проводити тлумачення архетипів з особливою уважністю та диференціацією, щоб уникнути спрощення та знецінення специфіки індивідуальних та культурних цінностей архетипічних ідей і символів, уникаючи їх зведення до стереотипних та інтелектуально спрощених понять. Поняття «первинний образ» визначається за змістом лише в тому випадку, коли успадковуються не конкретні вияви колективного несвідомого, а лише формальні аспекти, які, в даному контексті, не відрізняються від інстинктів, що також визначаються лише формально.

Колективне несвідоме вважається спадщиною, яка потребує лише пробудження в наступних поколіннях, а не активного набуття. Однак, кожна особистість, завдяки своїм унікальним біологічним здібностям та індивідуальному життєвому досвіду, адаптує форму колективного несвідомого

та його енергію на свій власний спосіб. Важливу роль у цьому відіграє поняття локус-контролю, яке визначає належність особистості до типу - екстраверта чи інтроверта [34, с. 51].

Отже, схильність особистості лідера призначати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім чинникам може бути описана як екстернальний (зовнішній) локус-контролю, у той час, як схильність призначати відповідальність за результати власним здібностям і зусиллям може бути охарактеризована як інтернальний (внутрішній) локус-контролю. У першому варіанті керівник вважає, що його успіхи та невдачі визначаються переважно впливом зовнішніх факторів, таких як обставини, випадковість, дії співробітників або інших осіб в його оточенні. У другому варіанті його переконання базуються на тому, що результати подій передусім залежать від його компетентності, цілеспрямованості та особистих здібностей, і визначаються його власною активністю і зусиллями.

Проте слід зауважити, що в групах екстравертів та інтровертів спостерігаються значні відмінності у соціальній активності, які К. Юнг пов'язував із різним рівнем розвинення психічних функцій, таких як мислення та емоції (логіки-етики), інтуїція та відчуття (інтуїтивно-сенсорика) [34, с. 51].

Для особистості лідера з емоційним типом характерно вміння впливати на інших через виявлення своїх емоцій. Лідер з мисленнєвим типом відзначається орієнтацією на системи, структури, закони і порядок, віддає перевагу аналізу та встановленню логічних взаємозв'язків. Інтуїтивно налаштовані лідери спрямовані на минуле і майбутнє, їм по властиві нерішучість та сумніви, і вони більше схильні до теоретичних роздумів, ніж до практичних дій. З іншого боку, лідери з сенсорним типом живуть в теперішньому моменті, вони прагматичні, орієнтовані на реальні факти і події, не поспішають запускати нові ініціативи і віддають перевагу конкретній практиці, а також насолоджуються ручною працею.

К.Юнг класифікував людей на раціональних і ірраціональних. Раціональні особистості можуть бути описані як консервативні, оскільки вони схильні до

підтримки сталих систем, оскільки несподівані зміни можуть порушити їхню рівновагу. З іншого боку, ірраціональні люди, навпаки, прагнуть до змін і сприймають їх спокійно [34, с. 51].

Раціональність і ірраціональність є важливими аспектами людської природи, і в періоди модернізаційних трансформацій спостерігається зростаюча динаміка психосоціальних процесів на рівні системоутворюючих факторів як для окремої особистості, так і для суспільства в цілому. Таким чином, для лідера стає актуальним потреба внести корекції, спрямовані на наближення його реальної поведінки до ідеальних моделей, шляхом гнучких змін особистості, що визначаються внутрішніми чинниками та зовнішніми впливами, такими як співпраця і комунікація.

В контексті вище сказаного можна висловити думку про те, що керівник, виконуючи роль установлення норм та індивідуалізації загальних соціальних норм, і проводячи самооцінку, яка підсилюється самоконтролем, формує стиль управління, який для більшості співробітників є бажаним і який бажають відтворити в своїй професійній діяльності та поведінці. Іншими словами, лідер в галузі публічного управління є прикладом дій, думок, почуттів і поведінки, якими б бажали наслідувати і який виражає його психологічну цілісність і принцип об'єднання свідомої та несвідомої частини психіки людини з стійким «Я». Цей процес розвитку, який накопичується в архетипі «Самість», сприяє суспільному успіху та визнанню [34, с. 51].

У контексті нашого дослідження акцентується визначення Е. Фромма та його підходу до факторів успіху, таких як людські здібності, майстерність і самість, що інтегрують різні підсистеми особистості. Зазначається, що для досягнення успіху завжди важливий «особистісний чинник». Відходження людини до самої себе формується через її розуміння, що наявність навичок і відповідних здібностей може бути недостатньою для отримання певної роботи, а для успіху також потрібна перемога в жорсткій конкуренції з іншими учасниками. Однак ця перемога може здійснюватися не за допомогою компетентності особистості, а за принципом «я такий, який я вам потрібен».

Соціальний характер такого підходу Е. Фромм називається «ринковим», оскільки його метою є «належне функціонування» у певних обставинах, що визначає переважно раціональну реакцію на навколишній світ. Вчений відмічає, що люди з ринковим характером не проявляють глибокого відчуття себе та інших, оскільки їхнє ставлення до себе та інших є надто невизначеним. Можливо, саме це пояснює, чому таких людей не турбує небезпека економічної та ядерної катастрофи та загроза власному життю, а також вони не виявляють стурбованості за своїх дітей та онуків. Е. Фромм відзначає, що «відсутність занепокоєння на всіх рівнях» є результатом втрати емоційних зв'язків, навіть з найближчими [41, с. 29].

Отже, в контексті дослідження культурних та соціальних аспектів лідерства в публічному секторі слід підкреслити, що ці аспекти мають вирішальний вплив на формування та реалізацію лідерської діяльності. Культурний контекст країни або регіону визначає цінності, підходи та очікування від лідерів, тоді як соціальні аспекти передбачають взаємодію лідерів з різними соціальними групами та громадянами. Розуміння цих аспектів є важливим для ефективного лідерства в публічному секторі, сприяє забезпеченню соціальної справедливості та розвитку демократичних процесів. Дослідження цих аспектів розширює наше розуміння природи лідерства та сприяє розвитку більш адаптивних та ефективних стратегій управління в публічному секторі.

2.2. Вплив технологічного розвитку на лідерство в публічному управлінні

Технологічний розвиток у сучасному світі є одним із основних факторів, що впливає на лідерство в публічному управлінні.

Вплив цього переходу на лідерів та акцентує увагу на ключових аспектах цього явища:

1. Зростання доступу до інформації: перехід до інформаційного суспільства супроводжується зростанням доступу до великих обсягів інформації.

Лідери в публічному управлінні мають можливість отримувати більше даних про потреби та очікування громадян, а також про соціальні, економічні та політичні процеси. Ця інформація допомагає лідерам краще розуміти контекст, в якому вони діють, і приймати обґрунтовані рішення.

2. Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту: лідери можуть користуватися аналітичними інструментами та штучним інтелектом для обробки та аналізу великих обсягів даних. Це допомагає їм виявляти закономірності, виявляти тенденції та прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень. Наприклад, аналіз даних може допомогти визначити ефективність програм та проектів, а також виявити потреби громадян у різних сферах життя.

3. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних: у цифровому світі забезпечення конфіденційності та безпеки даних стає надзвичайно важливою задачею. Лідери повинні бути компетентними у використанні технологій для захисту інформації, яка може бути чутливою або приватною. Порушення безпеки даних може призвести до серйозних наслідків, включаючи витоки інформації та порушення прав громадян [5, с. 30].

Таким чином, перехід до інформаційного суспільства створює нові можливості для лідерів у публічному управлінні, але також ставить перед ними вимоги щодо компетентності в галузі обробки даних, захисту конфіденційності та ефективного використання інформації для прийняття рішень. Лідери повинні бути готові до використання новітніх технологій та заходів кібербезпеки для досягнення успішного публічного управління в умовах цифрового віку.

Розвиток електронного урядування (e-government) робить публічні послуги більш доступними та ефективними для громадян. Розвиток електронного урядування (e-government) в Україні є важливим етапом у модернізації публічного сектору та підвищенні якості публічних послуг для громадян. Цей процес включає в себе впровадження цифрових технологій і платформ для полегшення взаємодії між владою і громадянами, спрощення адміністративних процедур та забезпечення доступності інформації про

діяльність публічних органів. Лідери в цьому контексті відіграють ключову роль у створенні та розвитку цифрових платформ та впровадженні електронних сервісів [5, с. 35].

Лідери повинні бути здатні створювати та розвивати цифрові платформи, які б дозволяли громадянам взаємодіяти з державними органами та отримувати необхідні послуги онлайн. Це включає в себе створення веб-порталів, додатків для смартфонів та інших інтерактивних інструментів, які полегшують доступ до послуг та інформації.

Розвиток e-government також передбачає забезпечення відкритості у владі та доступності інформації про діяльність публічних органів. Лідери повинні підтримувати принципи прозорості та відкритого доступу до інформації про бюджет, рішення влади та інші важливі аспекти державного управління. Це вимагає від лідерів готовності спілкуватися з громадськістю, слухати їхні думки та інтереси, а також відповідати на запити на інформацію [19].

Лідери в уряді мають бути готові до відкритого діалогу з громадськістю, представниками громадських організацій та іншими зацікавленими сторонами. Цей діалог допомагає враховувати публічну думку та інтереси при прийнятті рішень та формуванні політики. Лідери повинні бути готові слухати конструктивну критику та пропозиції від громадськості.

Зростаючий технологічний розвиток впливає на способи комунікації лідерів з громадянами та співробітниками, відкриваючи нові можливості та виклики.

В даному контексті важливо розглянути наступні аспекти:

1. Використання соціальних мереж: Соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, Instagram та інші, надали лідерам публічного сектору можливість взаємодіяти з громадянами у віртуальному просторі. Лідери повинні бути здатні вміло використовувати ці платформи для спілкування, побудови довіри та розповсюдження інформації про важливі події та ініціативи. Важливим аспектом є підтримання активності на соціальних мережах та відповідь на запити та запитання громадян [20, с. 125].

2. Відеоконференції та онлайн-засоби комунікації: Відеоконференції та інші онлайн-інструменти дозволяють лідерам проводити віртуальні наради, зустрічі та брифінги зі співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Це особливо актуально в умовах глобального розподілення команд та обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19. Лідери повинні мати навички використання таких інструментів для забезпечення ефективної комунікації та зміцнення командного духу.

3. Віртуальне лідерство та довіра: Віртуальне лідерство передбачає здатність лідера впливати на свою аудиторію через віддалені комунікаційні засоби. Це вимагає побудови довіри до лідера та його ідей, які можуть бути складніше досягнути в віртуальному середовищі. Лідери повинні демонструвати відкритість, чесність та автентичність у віртуальних спілкуваннях для залучення та утримання підтримки.

4. Управління конфліктами та групова динаміка: У віртуальному середовищі можуть виникати конфлікти та проблеми групової динаміки. Лідери повинні бути готові виявляти та вирішувати конфлікти, сприяти побудові позитивних міжособистісних відносин та створенню сприятливого робочого середовища [20, с. 130].

5. Оптимізація часу та ресурсів: Технологічні інструменти також дозволяють лідерам оптимізувати витрати часу та ресурсів, зокрема завдяки автоматизації деяких процесів та використанню аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень.

Технологічний розвиток значно змінює підходи до комунікації та віртуального лідерства. Лідери повинні бути здатними використовувати різноманітні електронні засоби комунікації для побудови довіри, мотивації та сприяння співпраці, а також бути уважними до динаміки групової динаміки та вміти вирішувати конфлікти. Ці навички важливі для ефективного лідерства в сучасному цифровому світі [29, с. 161].

Розширення технологій та цифрові трансформації в сучасному суспільстві призвели до зростання загрози з боку кібератак і висувають нові вимоги до лідерів в галузі публічного управління.

Детальний аналіз цього включає наступні ключові аспекти:

1. Збільшення кількості кіберзагроз: з технологічним розвитком зростає кількість кіберзагроз, включаючи хакерські атаки, віруси, шахрайство та інші види кіберзлочинності. Це створює загрозу для конфіденційності, цілісності та доступності інформації в публічних органах. Лідери повинні бути готові до виявлення цих загроз, а також до запобігання та відповіді на них [28, с. 6].

2. Захист інформаційних ресурсів: лідери в публічному управлінні повинні забезпечити ефективний захист інформаційних ресурсів та мереж від кіберзагроз. Це включає в себе впровадження сучасних методів шифрування, захист від несанкціонованого доступу, та регулярну оцінку ризиків.

3. Відповідь на кібератаки: Лідери повинні розробити плани відповіді на можливі кібератаки та навчити свої команди реагувати на них. Швидка реакція на інциденти та відновлення роботи систем є важливими аспектами забезпечення бізнес-неперервності.

4. Законодавство та регулювання: лідери повинні бути орієнтовані на відповідність законодавчих та регуляторних вимог у сфері кібербезпеки. Вони також повинні активно співпрацювати зі зведеною службою безпеки та іншими компетентними органами для забезпечення дотримання норм і стандартів.

5. Освіта та навчання: лідери мають стимулювати освіту та навчання співробітників у галузі кібербезпеки. Це включає в себе проведення навчальних семінарів, тренувань та інших заходів для підвищення кваліфікації персоналу.

6. Співпраця та обмін інформацією: лідери повинні активно співпрацювати з іншими публічними органами, приватним сектором та міжнародними організаціями для обміну інформацією про кіберзагрози та найкращі практики в галузі кібербезпеки [28, с. 12].

Технологічний розвиток призводить до зростання кількості кіберзагроз, що потребує від лідерів в публічному управлінні готовності до виявлення,

запобігання та відповіді на них. Захист інформаційних ресурсів та дотримання кібербезпеки стають необхідністю для забезпечення нормальної роботи публічних органів та збереження довіри громадян.

Методологічний принцип інформаційно-аналітичного забезпечення представляє собою ключовий фактор успішного виконання завдань у публічному управлінні. Цей принцип складається із двох основних компонентів: інформаційного та аналітичного. Перший компонент, інформаційний, визначається як сукупність процесів, пов'язаних із підготовкою та наданням спеціалізованої інформації для вирішення завдань управління, наукових досліджень, технічних розробок та інших завдань, і ця діяльність проводиться у відповідності до етапів їх вирішення. Другий компонент, аналітичний, полягає в створенні нових знань на основі наявної інформації стосовно різних явищ та процесів у публічному управлінні [34, с. 51].

Отже, інформація є фактичними відображеннями подій, а аналітика спрямована на виявлення прихованих взаємозв'язків та підкреслення значимих аспектів цих явищ. Інформація та аналітика разом утворюють стратегічні інструменти для ефективного управління в сфері державного управління. Поняття інформаційної аналітики об'єднує два важливих елементи - інформаційний аналіз та інформаційний синтез, які спільно допомагають збирати, обробляти та розуміти інформацію для прийняття обґрунтованих рішень в галузі публічного управління.

Важливо зазначити, що для ефективної публічно-управлінської діяльності велике значення має не лише своєчасний аналіз початкової інформації, але і можливість передбачення подальшого розвитку подій. Дії в цьому напрямку передбачають використання інтелектуальних здібностей особистості, а також можливостей сучасних інформаційних систем. Це, в свою чергу, передбачає застосування різних аналітичних методів, таких як інформаційний аналіз, контент-аналіз, джерелознавчий аналіз та інші [34, с. 51].

Забезпечення успішної публічно-управлінської діяльності вимагає використання інтерактивних методів, оскільки такий підхід дозволяє уникнути

негативних наслідків і створює можливість для впровадження електронної демократії, що полягає у можливості кожної особи брати участь у формуванні та реалізації публічної політики. Отже, використання інформаційних, комп'ютерних і комунікаційних технологій для забезпечення інтерактивного зв'язку між органами публічної влади, їх лідерами та громадянами має вирішальне значення.

Одночасно, володіння лідером актуальною та релевантною інформацією, разом із практичним досвідом її аналізу та використання, становлять основу його успішності у публічно-управлінській діяльності [21, с. 44].

Важливе значення у забезпеченні інформаційно-аналітичного виміру публічно-управлінської діяльності лідера відводиться неурядовим аналітичним центрам. Діяльність цих центрів орієнтована на різні аспекти сприяння ефективному управлінню та включає участь у консультативних органах, активну участь у громадських дебатах, аналіз громадської думки, а також подання запитів на інформацію до органів публічної влади у контексті громадського контролю за їхньою діяльністю. Крім того, ці неурядові центри також здійснюють моніторинг додержання законності та приймають скарги і заяви в рамках громадського контролю за функціонуванням нових систем публічного управління.

Міжсуб'єктна інформаційна взаємодія у публічно-управлінській сфері має велике значення для лідера, оскільки ця взаємодія допомагає лідеру визначити ефективність публічно-управлінської діяльності та своєчасно вносити необхідні корективи до завдань та програм, які були визначені [21, с. 51].

Принцип інформаційно-аналітичного забезпечення публічно-управлінської діяльності лідера передбачає збір, обробку і аналіз інформації з метою отримання даних, які лежать в основі процесу прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень. Фактично, рішення можна розглядати як узагальнену інформацію. У цьому контексті найбільша відповідальність за процеси прийняття і виконання рішень лежить на лідерів, оскільки він є основним користувачем загальної інформаційної бази організації або публічної установи.

Рівень інформованості лідера безпосередньо впливає на якість і своєчасність прийнятих ним рішень, і відтак, на успішність його лідерської діяльності та на загальний розвиток лідерства. Компетентність в галузі інформаційного аналізу та його використання є важливою властивістю лідера, що відповідає за створення та розвиток інформаційно-аналітичних механізмів в публічно-управлінській сфері [21, с. 60].

Таким чином, технологічний розвиток суттєво впливає на лідерство в публічному управлінні, змінюючи способи управління, комунікації та взаємодії з громадянами. Лідери повинні бути готові до використання нових технологій та заходів забезпечення кібербезпеки, а також до відкритого діалогу з громадськістю та активної ролі в інформаційному просторі.

2.3 Проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні

Кожна діяльність у сфері публічного управління супроводжується перевагами та недоліками, що впливають з ефективності виконання завдань виконавчої влади та принципів, які їй притаманні. Більшість країн світу, які мають розвинуту систему демократії, дотримуються принципу доброго врядування, що передбачає наявність дванадцяти ознак результативного та ефективного управління, відповідність вимогам щодо відкритості, демократичності та справедливості взаємин у суспільстві, а також управління, яке здійснюється публічною владою та інститутами громадянського суспільства. В рамках цього виду врядування в публічно-управлінській діяльності застосовуються принципи, що визначені міжнародними стандартами. Серед них варто виділити ті, що гарантують загальне право, рівність прав перед законом, гарантії рівних можливостей, рівний доступ до засобів масової інформації тощо [22, с. 65].

Інституціоналізація механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності має вагомий роль у створенні специфічних засобів, спрямованих на здійснення відповідальності на місцевому рівні. Ці

механізми повинні бути відповідними інтересам місцевих громад та допомагати громадськості залучати лідерів до відповідальності за свої політичні рішення. Однак надмірне покладання сподівань лише на основні механізми, які забезпечують розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності, такі як державне управління та державне регулювання, що збільшують вплив держави на суб'єктів, що беруть участь у прийнятті та реалізації державних рішень в цій сфері діяльності, виявляється недостатнім.

Система забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні вимагає ретельного розгляду та специфічних механізмів для створення відкритого, демократичного і справедливого суспільства.

Основні проблеми, що потребують уваги та вирішення, включають наступне:

1. Розподіл повноважень: один із важливих аспектів полягає у визначенні оптимального розподілу повноважень між різними структурами, включаючи державні органи, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Це передбачає визначення ролі кожного суб'єкта в розвитку лідерства та координацію їхньої діяльності [65, с. 21].

2. Координація дій: другою важливою проблемою є необхідність ефективної координації між різними рівнями влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це передбачає встановлення механізмів співпраці та обміну інформацією для досягнення загальних цілей розвитку лідерства.

3. Міжсуб'єктна інформаційна взаємодія: важливим аспектом є створення системи інформаційної взаємодії між органами влади, громадськими організаціями та іншими суб'єктами публічного управління. Це допомагає забезпечити доступність та обмін актуальною інформацією щодо розвитку лідерства.

4. Регіональний та місцевий рівні: потрібно враховувати відмінності та специфіку розвитку лідерства на різних територіальних рівнях, включаючи

національний, регіональний та місцевий рівні. Кожен рівень має свої унікальні особливості та потреби, які вимагають окремого підходу до розвитку лідерства.

5. Співпраця та взаємодія: для ефективного розвитку лідерства необхідна співпраця та взаємодія між усіма сторонами, задіяними в цьому процесі. Це передбачає відкритий діалог, обмін досвідом та спільні зусилля для досягнення спільних цілей [65, с. 25].

Таким чином, врахування цих аспектів та впровадження специфічних механізмів допоможе створити сприятливе середовище для розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні і сприяти побудові демократичного та справедливого суспільства.

Запропоноване розв'язання проблем розвитку лідерства в публічному управлінні полягає у застосуванні двох типів багаторівневого управління, що сприяє більш ефективному врядуванню та розв'язанню проблем.

Розглянемо ці два типи багаторівневого управління більш детально:

Перший тип багаторівневого управління: тип формується на територіальному рівні, де існують юрисдикції різного рівня, такі як місцевий, проміжний та центральний. Ці рівні ідеально вкладені один у одного, і межі членства в юрисдикціях не перетинаються. Така організація типова для країн з федеральною або децентралізованою системою управління. Кожен рівень влади має свої повноваження та відповідальність, і їх взаємодія базується на чітко визначених компетенціях. [66, с. 21].

Другий тип багаторівневого управління: в цьому випадку система багаторівневого управління є фрагментованою та функціонально спрямованою. Вона спрямована на розв'язання конкретних спільних проблем та завдань, і кількість юрисдикцій, залучених у цьому процесі, може бути дуже великою. Масштаби цих юрисдикцій варіюються від невеликих громад до більших регіональних чи національних ініціатив. У такому варіанті багаторівневого управління влада передається не окремим органам, а різним галузевим індустріям та громадським організаціям, що функціонують у демократичному суспільстві.

Ці два типи багаторівневого управління відповідають різним контекстам та завданням в публічному управлінні. Перший тип відображає традиційний федеративний або децентралізований підхід до влади, де різні рівні влади мають визначені компетенції та повноваження. Другий тип вказує на необхідність співпраці різних галузевих груп та організацій для спільного розв'язання конкретних проблем та досягнення загальних цілей. Обидва типи багаторівневого управління можуть бути застосовані для забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні, в залежності від конкретного завдання та контексту [66, с. 25].

Впровадження багаторівневого публічного управління в контексті розвитку лідерства в публічному секторі розглядається як не просто координаційний механізм для різних територіальних рівнів, а як процес спільного формування та впровадження публічної політики. Цей підхід передбачає, що відповідальність за формування політики та її реалізацію розподіляється між різними рівнями влади та спирається на контрактні відносини та взаємодовіру, і в цьому процесі спеціалізовані цільові інституції, такі як агентства та публічні партнерства, відіграють важливу роль. У контексті країн Європейського Союзу цей підхід відображений у концепції «Smart Specialization» (розумна спеціалізація), ідеї якої можна використовувати для подальшого удосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні. Для досягнення цієї мети можна використовувати сучасні механізми, такі як репутаційний, партисипативний та соціопсихологічний підходи, які сприятимуть застосуванню функціонально-компетентнісного та комплементарного підходів.

Проте в українських реаліях спостерігається переважання адміністративного принципу серед механізмів, що сприяють розвитку лідерства в публічному управлінні. Цей адміністративний підхід активно використовується у формі адміністративного ресурсу на всіх етапах управлінського процесу. З цієї причини важливо впроваджувати інституціональний підхід, який передбачає розмежування адміністративних та політичних посад. Це допомагає уникнути або зменшити кількість

малокваліфікованих фахівців, які приймаються на державну службу, та забезпечити збереження кадрів високого професіоналізму. Також передбачено санкції за застосування непотизму та впливу на суб'єктів розвитку лідерства в публічному управлінні з метою особистого чи політичного зиску [34, с. 51].

На думку вчених і практиків, злиття функцій інститутів, які мають на меті лише реалізацію державної політики, з прийняттям таких інститутів на себе функцію формування політики, стає проблемою у державному управлінні. Органи, які раніше виконували виключно адміністративні функції, тепер стають активними учасниками процесу формування політики. Ця динаміка призводить до збільшення кількості нормативно-правових актів, що часто мають протилежні або конфліктні положення, що створює суперечності та конфлікти в суспільстві.

Цей процес призвів до витіснення таких важливих компонентів, як прогнозування, планування та моніторинг виконання державної політики. Замість цього стало загальноприйнятим вважати, що проблеми державного управління можуть бути вирішені шляхом створення нового виконавчого органу влади або прийняття нового нормативного акту. Відсутність чітких та зрозумілих процедур прийняття рішень на державному рівні призвела до ситуації, коли рішення вільно тлумачаться чиновниками, що створює умови для зловживань та поширення корупції [34, с. 51].

На нашу думку, важливою передумовою для взаємодії між державними гілками влади у забезпеченні розвитку лідерства в публічному управлінні є використання організаційно-функціонального компонента інституціонального механізму. Цей компонент визначає та регулює діяльність суб'єктів, які забезпечують розвиток лідерства в публічному управлінні.

Проте слід зауважити, що в Україні ще не до кінця сформована нормативно-правова база та процедурні правила, які б визначали необхідність посилення інституціонального механізму, особливо в контексті демократичних засад забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні.

Це виправдовується існуючими проблемами та конфліктами між різними гілками влади щодо забезпечення розвитку лідерства в публічному управлінні в

Україні. Зокрема, недостатньо розвинена система взаємодії між різними гілками влади, особливо між законодавчою і виконавчою гілками, і це сприяє конфліктам у українському суспільстві. Корупція також відіграє суттєву негативну роль у розвитку лідерства в публічному управлінні України. Вчена література вказує на те, що причиною поширення корупції є сама держава, яка не ефективно виконує свої функції.

Політичні фактори корупції у розвитку лідерства в публічному управлінні України є значущими та мають серйозний вплив на цей процес. Декілька з найважливіших політичних факторів, що сприяють поширенню корупції в цій сфері, включають наступне:

1. Помилки в політиці реформування державної служби та транспарентності в Україні: введення реформ у державну службу і транспарентність має бути добре продуманим і спланованим процесом. Помилки в цих реформах можуть створювати негативне середовище для розвитку лідерства, включаючи можливість корупції та зловживань [63, с. 180].

2. Гальмування назрілих політичних процесів: завершення реформ та розвиток лідерства вимагають стабільних та продуманих політичних процесів. Відкладені реформи можуть створити вакуум для корупції та незавершеності розвитку лідерства.

3. Політична нестабільність: нестабільність в політичних інститутах може перешкоджати ефективному забезпеченню розвитку лідерства в публічному управлінні. Постійні зміни влади та політичних пріоритетів можуть призвести до невпевненості та нерішучості у впровадженні необхідних реформ.

4. Дисбаланс функцій і повноважень державної влади: нерівновага між різними гілками влади та їх функціональними обов'язками може створити можливості для корупції та неправомірного впливу на розвиток лідерства.

5. Безсистемність і нерішучість у впровадженні демократичних основ розвитку суспільства: відсутність послідовної та системної роботи над впровадженням демократичних принципів може перешкоджати розвитку лідерства та сприяти корупції.

6. Відсутність належної політичної волі щодо системної боротьби з корупцією: політична воля є важливою у боротьбі з корупцією. Якщо політичний лідер не виявляє належної зацікавленості у боротьбі з корупцією, це може призвести до її поширення.

7. Відсутність належної наукової обґрунтованості антикорупційної політики: політика боротьби з корупцією повинна базуватися на наукових дослідженнях та ефективних стратегіях. Відсутність такого підґрунтя може призвести до неефективних заходів та подальшого поширення корупції [34, с. 51].

Україна стикається з рядом серйозних проблем у сфері розвитку лідерства в публічному управлінні. Ці проблеми визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які впливають на процеси лідерства у сфері публічного управління, а саме:

1. Корупція та недостатня прозорість: Однією з основних проблем є поширена корупція в публічному секторі. Це створює серйозні перешкоди для розвитку ефективного лідерства, оскільки корумповані практики часто гальмують реформи та завдають шкоду інститутам державного управління. Боротьба з корупцією та підвищення прозорості у владі є необхідними кроками для підтримки лідерства [67, с. 3].

2. Політична нестабільність: Україна пережила ряд політичних криз та змін урядів, що призвело до нестабільності та розколів у суспільстві. Ця нестабільність ускладнює розвиток лідерства, оскільки важко будувати довгострокові стратегії та сприяти стабільному розвитку.

3. Відсутність розвинутої системи підготовки лідерів: Україна потребує більш розвинутої системи навчання та підготовки кваліфікованих лідерів у сфері публічного управління. Це включає в себе як академічну підготовку, так і навички управління, спрямовані на покращення лідерських якостей.

4. Відсутність механізмів оцінки лідерства: У багатьох випадках відсутні механізми для об'єктивної оцінки лідерства в публічному секторі. Це може

спричиняти низьку відповідальність та відсутність мотивації для лідерів до покращення їхньої роботи.

5. Недостатній доступ до освіти та інформації: Деякі регіони та соціальні групи можуть мати обмежений доступ до освіти та інформації, що обмежує можливість розвитку лідерства у цих груп.

6. Культурні та історичні фактори: Культурні та історичні особливості України можуть впливати на стереотипи щодо лідерства та взаємовідносин між лідерами та підлеглими [68, с. 500].

Таким чином, вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи правові реформи, розвиток освіти та підготовки лідерів, а також зміни в політичній культурі та практиках. Важливо підтримувати зусилля для розвитку лідерства в Україні, оскільки це впливає на якість управління та розвиток країни в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку лідерства в публічному управлінні

У практиці проведення реформ у галузі публічного управління в країнах світу, включаючи Україну, протягом останнього десятиріччя, були впроваджені різноманітні форми компетентності та їх складові, які виступають в якості основних вимог до керівників публічних органів. Ці вимоги, у своїй основі, передбачають, що процеси відбору, ріст кадрів та реалізації державної політики мають базуватися виключно на специфічних професійних, особистісних та соціально-психологічних якостях. В кожній окремій країні такі якості об'єднуються у відповідні категорії (напрями, моделі) [3].

Формування лідерських компетентностей серед державних управлінців, особливо в контексті вищого корпусу державної служби, обумовлене глобальними трансформаційними процесами, які відбуваються не лише у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, але і в Україні. Країни зазнають переходу до абсолютно нової сфери функціонування та діяльності.

За швидким розвитком інформаційних технологій стоїть виникнення відкритих ринків у Європі та серед країн НАТО. Цей розвиток викликає загальні зміни у світовому масштабі і змушує лідерів, управлінців та бізнесменів розглядати свої підходи до управління, формування та виконання державної політики. У такому швидко змінюваному світі традиційні та загальноприйняті практики та набори компетентностей вже не є ефективними. Тому в сучасних умовах лідери та управлінці повинні внести кардинальні зміни у свої уявлення про управління та процеси формування та виконання державної політики, з метою забезпечення конкурентоздатності на сучасному ринку [17, с. 335].

Важливо відзначити, що в сфері публічного управління набувають все більшої актуальності високі вимоги до компетентностей, включаючи лідерські якості, які мають володіти керівники на різних рівнях. Зокрема, ці вимоги включають в себе такі характеристики: здатність до інноваційного мислення, ефективна переконливість, активна організаційна енергія, глибоке розуміння мети, завдань, функцій та цілей організації, високий рівень комунікативної компетентності та взаємодії, психологічна стійкість у роботі в умовах складних ситуацій, здатність до самостійного прийняття рішень, гнучкість, адаптивність, вміння досягати запланованих результатів та інші. Такі вимоги обумовлені світовими тенденціями розвитку, де загрози та ризики набувають зростаючого впливу на прийняття рішень, використання ресурсів і формування та реалізацію політики.

У сучасному світі, професійні знання керівників повинні відповідати сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Керівники мають мати здатність організовувати пошук, проводити експерименти, взаємодіяти з вченими та спеціалістами для прийняття складних рішень та створення сприятливого творчого середовища в колективі, що сприяє розвитку ініціативи співробітників та ефективно знаходити шляхи для підвищення продуктивності та якості роботи [17, с. 341].

Більше того, сучасні керівники мають виступати в якості прикладу у відношенні до високих моральних стандартів, таких як відданість слову, чесність, порядність, непідкупність, скромність, нульова толерантність до будь-яких відхилень від моральних норм. Від керівників нового покоління очікується виняткове володіння лідерськими якостями, такими як здатність керувати трудовим колективом в умовах надзвичайних обставин, вміння ефективно забезпечувати досягнення виробничих та соціальних цілей і багато інших.

Наукові основи лідерства базуються на різноманітних теоріях, таких як теорія рис особистості, поведінкові моделі лідерства, ситуативні теорії лідерства, функціональні підходи до лідерства, ціннісні теорії лідерства, теорії лідерства через служіння, теорії лідерства, засновані на управлінні емоціями, харизматичні

теорії лідерства, теорії трансакційного і трансформаційного лідерства, а також концепція коучингового лідерства. Ці теорії складають теоретичну базу для вивчення суті лідерської компетентності [60, с. 25].

У залежності від геополітичного контексту, кожна країна визначає свій підхід до розвитку лідерських компетенцій в рамках державної служби та використовує різні терміни і підходи для опису цих процесів. Наприклад, використання концепції управління на основі компетенцій, розробка профілю розвитку лідерства або стратегії управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу.

При розгляді країн-членів НАТО слід відзначити, що в моделі компетентностей персоналу державної служби, яка застосовується в Сполучених Штатах, існують конкретні вимоги до якостей, які повинні володіти керівники-лідери державних установ, незалежно від їхньої посади та характеру діяльності. Для різних груп керівників встановлено відмінні набори лідерських якостей, і зі зростанням їхнього службового рівня обсяг компетентностей розширюється. Ця модель застосовується в державних організаціях з метою покращення процедур відбору та розміщення керівних кадрів та підвищення ефективності їхньої роботи.

Модель компетентностей для вищих керівників у США відома як «Ядро кваліфікації вищих керівників» і включає п'ять ключових аспектів: стратегічне бачення, управління людськими ресурсами, розвиток та оцінка програм, планування та управління ресурсами, а також представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен претендент на високу посаду повинен відповідати цій моделі [4].

Слід відзначити, що в американській державній системі існують дві взаємопов'язані групи компетенцій:

1. Базові компетенції (обов'язкові для всіх державних службовців): цінність особистого росту, етичність, міжособистісні навички, мотивація, усна та письмова комунікація.

2. Лідерські метакомпетенції (обов'язкові для осіб, що обіймають керівні посади на вищому рівні): включають лідерство в змінах (креативність, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, настійливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління людьми (керування конфліктами, отримання переваги з різноманітності, розвиток колективу, формування команди); результат-орієнтованість (відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, завдання-орієнтованість, спеціальна експертиза); бізнес-інтелект (фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, управління технологіями); здатність до об'єднання (створення партнерських мереж та альянсів, політична грамотність, ефективна переконувальна робота та ведення переговорів).

Ці компетенції формують основу систем відбору, оцінки ефективності та розвитку лідерів у більшості федеральних міністерств Сполучених Штатів. Для кандидатів до резерву вищих управлінців є обов'язковою вимогою володіння всіма цими компетенціями [33, с. 106].

У подібному контексті були сформульовані основні компетентності для лідерів у державній службі Канади, які описані в документі «Key Leadership Competencies Profile». Цей профіль включає чотири ключові компетенції, що застосовуються централізовано, але вони формулюються для кожного рівня посад вищого корпусу державних службовців:

1. Прагнення до відмінного управління, яке включає управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами.

2. Залучення, яке охоплює залучення людських ресурсів, організацій та партнерів для досягнення спільних цілей.

3. Стратегічне мислення, що включає аналіз, ідеї, синтез і інновації для розв'язання складних завдань.

4. Цінності та етика, які передбачають добродесність і повагу до етичних принципів [33, с. 111].

Досвід Італії у сфері організації системи державного управління відзначається важливістю як загальностратегічного планування, так і

впровадження окремих практично спрямованих реформ. Незважаючи на потребу у подальших реформах у сфері державної служби в Італії, ця країна успішно створила добре налагоджений та регульований державний та адміністративний апарат. Ефективність цього апарату, як правило, залишається стійкою, незалежно від зміни влади.

Проведені реформи, спрямовані на модернізацію державної служби, сприяли наступним позитивним змінам: збільшенню мобільності державних службовців; розвитку лідерських компетентностей у керівництва державних органів, зокрема виявленню відданості організації, розвинутому стратегічному баченню, умінню управляти конфліктами та орієнтуватися на результат; підвищенню рівня транспарентності під час підбору персоналу та оголошенні конкурсів на заміщення посад; покращенню умов оплати праці державних службовців [59, с. 48].

Діяльність Інституту публічної служби Великобританії славиться своєю високою ефективністю на всіх рівнях, і ця ефективність, значною мірою, обумовлена застосуванням сучасної менеджерської моделі, що є основою його функціонування. Програми підготовки кадрів для державної служби у Великобританії орієнтовані на втілення концепції публічного управління, основною метою якої є підвищення якості надання послуг. Це вимагає від службовців розвитку навичок управління змінами та розкриття їхнього лідерського потенціалу.

В рамках модернізації публічного управління була розроблена «система оцінки компетентності», яка охоплює аспекти лідерства та визначає вимоги до державних службовців, закликаючи їх постійно підвищувати рівень свого професіоналізму.

Важливо відзначити, що на місцевому рівні вважається популярним проводити семінари або конференції для колег з інших регіонів з метою поділитися своїм позитивним досвідом у сфері лідерства. Ці заходи організовані у формі майстер-класів, виступів перед аудиторією колег і студентів, ініційованих університетами або проведених в інтернет-форматі конференцій.

На цих платформах створюються навчальні умови, спрямовані на надання можливості вибору правильного рішення серед різноманітних альтернатив та включення в процес самостійного пошуку єдиної правильної відповіді через роботу в індивідуальному пошуку.

Однією з основних характеристик діяльності державної служби в Сінгапурі є застосування 10 принципів, які лежать в її основі. Успішність та висока якість публічного управління в цій країні визначаються тим, як ці принципи та практичні наслідки інтегруються в єдиний комплекс та інтенсивно використовуються, підтримуючись відповідними ресурсами, детальним плануванням, строгою дисципліною та всебічними інструкціями [34, с. 51].

Починаючи з 1959 року, коли управління країною наголосило на залежності просування по службі від індивідуальних здібностей особистості (на основі принципу меритократії), держава почала визначати перспективних молодих лідерів на ранніх етапах їхнього розвитку, спостерігати за ними та стимулювати їхні досягнення протягом навчання. Пізніше, перспективні учні зобов'язувалися працювати у державному секторі протягом певного часу, а окремих запрошували вступити до Партії народної дії (ПНД). Найкращі з них отримували можливість вступити до державної служби, і компанії, пов'язані з державністю (GLCs) у Сінгапурі, мали доступ до цього багатогранного банку людських ресурсів.

Важливим було те, що з першого покоління лідерів, принцип меритократії став основним принципом державного управління в Сінгапурі, заснованим на ідеї об'єктивного визнання найздібніших та працюючих осіб незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Це сприяло створенню умов для розвитку талановитих та працюючих індивідів і надавало їм можливість займати високі посади у суспільстві завдяки вільній конкуренції.

Важливими елементами ефективності лідерів-управлінців у цій країні є сувора дисципліна, наполегливість та працюючість чиновників, низький рівень корупції, вибір на роботу найкращих кандидатів, а також постійна прагнення до

досягнення відмінності. Сінгапурських лідерів можна охарактеризувати як чесних, компетентних і результативних управлінців [34, с. 51].

У Німеччині існує система навчальних закладів, призначених для підвищення кваліфікації державних службовців, з Федеральною академією державного управління при Міністерстві внутрішніх справ на чолі. Ця система навчання має особливу спрямованість, спрямовану не на передачу знань, а на розвиток конкретного мислення та професійної поведінки службовців.

Під час підвищення кваліфікації надається перевага практичним заняттям, а не традиційним лекціям чи іншим видам навчання в аудиторії. Стажування проводиться як на робочих місцях, так і за кордоном. Інтерактивні методи навчання, організовані в рамках дискусій, мозкових штурмів та «круглих столів» з підтримкою викладачів, що спрямовані на спільний пошук рішень для різних професійних проблем, активно використовуються для навчання. Цей підхід сприяє розвитку звички до самостійного навчання серед публічних службовців за допомогою проблемно-пошукового методу [61].

Підвищення кваліфікації вищих рангів публічних службовців, а саме управлінців-лідерів, здійснюється Федеральною академією державного управління Німеччини. Присутність різноманітних навчальних програм та тематичних планів для самоосвіти дозволяє створити методичний інструментарій для супроводу самостійної освіти керівників (посадовців) протягом всієї їхньої кар'єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані на модульному принципі, що дозволяє гнучко адаптувати їх до суспільних потреб, зокрема визначеної громади чи конкретної території. Зміст навчальних програм стежить за новими знаннями і тенденціями у сфері діяльності службовців, спонукаючи їх до постійного опановування нових навичок та знань [34, с. 51].

Отже, для здійснення успішної службової кар'єри та підтвердження права на заміщення вищих посад необхідно систематично займатися самоосвітою. Слід відзначити, що обов'язкові предмети вивчаються в спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, тоді як факультативні предмети, зокрема

лідерство, вивчаються службовцями самостійно. Крім того, для отримання права на заміщення вищої посади необхідно пройти кваліфікаційний іспит.

При Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут, відомий як Інститут транскордонного співробітництва із Францією, і ця навчальна установа активно співпрацює з різними міжнародними партнерами. Систематична, практична і постійна самоосвіта створює умови для підтвердження статусу державного службовця і сприяє розвитку лідерських якостей, що сприяють кар'єрному зростанню [62, с. 175].

Що стосується компетенцій, визнаних у країнах-членах Європейського Союзу як ключові для вищих державних службовців, вони співпадають з компетенціями, встановленими Європейською комісією для вищого керівництва самої Комісії. Серед них важливі вміння і навички стратегічного планування та стратегічного бачення, організаторські здібності, такі як формування ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, їх оцінювання та розвиток. Також важливі розвинуті комунікативні навички, які включають у себе вміння спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів та проводити успішні переговори. Орієнтація на результат включає аналіз інформації та прийняття рішень на основі цього аналізу, рішучість вирішувати проблеми і конфлікти.

До ключових компетентностей лідерів у країнах Європейського Союзу також входять інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, розвиток мереж і ведення успішних переговорів, організаційні та соціальні навички, а також володіння знаннями, включаючи розуміння норм і стандартів як на рівні Європейського Союзу, так і на рівні окремих країн-членів.

Наприклад, в контексті Франції можна виділити п'ять ключових компетентностей державних службовців, які визнаються основними в цій країні: стратегічне лідерство, мобілізація персоналу, досягнення результатів, організація зовнішньої співпраці та управління в політико-адміністративному контексті. Системи компетентностей набувають великого значення в країнах ОЕСР, зокрема у контексті лідерських, поведінкових і когнітивних компетенцій.

Під час дослідження в країнах ОЕСР, яке проводилося протягом 2017–2020 років, визначено ці важливі універсальні компетенції, які мають доповнюватися спеціалізованими знаннями в конкретних сферах. Зокрема, лідерство було виділено як одну з ключових компетенцій у 23 з 36 країн ОЕСР (почти 67%) [62, с. 181].

Країни ОЕСР активно інвестують у розвиток професійних лідерів державних служб, оскільки саме вони відіграють ключову роль у впровадженні державних політик і наданні послуг, спрямованих на підвищення якості життя та добробуту громадян. Різні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство в державних організаціях сприяє досягненню результатів, мобілізації персоналу та їхньої здатності вносити інновації. Особливо важлива роль лідерів виявляється в умовах турбулентності, нестабільності та кризових ситуаціях, з якими стикаються сучасні держави всього світу [34, с. 51].

Розглядаючи особливості еволюції публічного лідерства в країнах Скандинавії, таких як Швеція, Данія, Королівство Нідерланди, Норвегія, а також у Швейцарії та Федеративній Республіці Німеччина, можна визначити, що нова парадигма управління, яка активно імплементується в сферу публічного управління в Україні, передбачає необхідність формування нових якостей публічного лідерства. Ці якості проявляються у встановленні моральних цінностей особистості, його моделях поведінки в контексті комунікації, самоменеджменту та у стресових ситуаціях. Такі атрибути лідерства, як здатність до саморозвитку, делегування повноважень, здійснення діяльності в прозорому середовищі (з відкритістю та прозорістю), а також співпраця, орієнтована на трансформацію, формують новий стиль лідерства, який може бути корисним для України [34, с. 51].

Скандинавські країни служать прикладом того, як навіть в умовах суворого клімату можна побудувати соціально-політичну систему з розвинутою економікою, високим рівнем життя громадян і забезпеченням їх прав і свобод.

У Королівстві Нідерланди особлива увага приділяється «якості» особистості, що займає посаду в публічному управлінні, та її здатності

адаптуватися до нових викликів. Тому вимагається постійна самоосвіта, зокрема у сфері електронної демократії. Використання інформаційно-комунікаційних технологій розглядається як спосіб модернізації та забезпечення більшої прозорості в діяльності влади та керівництва, що сприяє підвищенню рівня демократичної участі громадян у політичному житті країни та розвитку лідерства [18].

Швеція на сучасному етапі відома як одна з найбільш інноваційно налаштованих і відкритих до співпраці країн у світі. Вона виступає глобальним лідером у сфері впровадження та підтримки концепції сталого розвитку. Успішна реалізація цієї концепції вимагає спільних зусиль всієї системи публічного управління, де політика розвитку країни базується на унікальному поєднанні інновацій та співпраці. Спеціалізовані «policy labs» сприяють задоволенню суспільних потреб, ефективному впровадженню регуляторних змін та підтримці інновацій, які сприяють соціальному сталому розвитку.

Одним з основних постачальників державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, які діють на основі ряду принципів. Серед них демократія, де вся публічна влада втілюється через голосування громадян, представницьку демократію і парламентську систему. Також важливими є принципи законслухняності, об'єктивності, свободи формування думок і висловлення, поваги до прав і рівності всіх осіб, а також ефективного та обслуговування спрямованого на служіння [34, с. 51].

Згідно із чинним конституційним законодавством Швеції, компетенція встановлення системи органів публічного управління, регулювання статусу державних службовців та умов їх призначення належить Риксдагу. Керівництво адміністративним апаратом на центральному та регіональному рівнях здійснюється урядом. Особливістю є той факт, що основна категорія вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичних перепон, що означає їх стабільність. Хоча існує можливість підвищення у посаді, переміщення проти волі співробітника або звільнення до досягнення певного віку не передбачено. Муніципалітети є автономними та незалежними від

центральної влади щодо фінансового статусу та управлінського забезпечення. Персонал муніципалітетів не відноситься до державних службовців, і важливою рисою є відсутність такого поняття, як «ранг державних службовців» [2, с. 265].

В системі публічного управління Норвегії відкрита можливість для публічних службовців звертатися до освітніх установ і здійснювати самостійну освіту. Ці можливості найчастіше надаються Вищими народними школами, які організовують безкоштовні курси, спрямовані на підвищення рівня освіченості в питаннях демократії, активізації громадян у суспільному розвитку, створення умов для самостійного особистісного та професійного зростання, а також підготовки керівників і лідерів. Важливим аспектом підвищення кваліфікації є самоосвіта, яка сприяє розвитку лідерських компетентностей. Якість виконання службовими особами своїх обов'язків на пряму залежить від їх здатності до самоосвіти, яка розглядається як стандарт у публічній службі [25, с. 70].

Швейцарія, яка є федеративною парламентською республікою, регулює свою систему публічного управління відповідно до Конституції, ухваленої в 1999 році, заснованої на ключових принципах федералізму та демократії [2]. Важливим фактором ефективності державного управління в Швейцарії виявляється передача повноважень від центральних органів влади до кантонів і муніципалітетів. Неабияким досягненням швейцарської демократії є наявність різноманітних інструментів для здійснення прямої демократії, що дає можливість громадянам активно брати участь у референдумах, законодавчих ініціативах, виборах і публічних зібраннях виборців [2].

Сучасні державні службовці та їх лідери в Швейцарії стикаються з потребою вдосконалення методів та стратегій управління для більш ефективного виконання своїх обов'язків. Це передбачає необхідність постійного навчання, яке може здійснюватися в провідних вищих навчальних закладах. Один з таких закладів, який займається професійною підготовкою державних службовців і їх лідерів, - Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP).

Швейцарія також приділяє значну увагу відбору майбутніх державних службовців. Вони відбираються на конкурсній основі з проведенням співбесід з потенційними керівниками. Пошук кандидатів активно використовує соціальні мережі, такі як Facebook і LinkedIn, а також спеціалізовані портали, що спеціалізуються на рекрутингу державних службовців. До важливих вимог відбору відносяться професійна освіта, відповідність освіти рівня бакалавра, магістра або доктора. Також важливою є здатність кандидатів спілкуватися національними мовами, оскільки більшість співробітників муніципалітетів має володіти не менше двома мовами (71% - німецька, 22% - французька, 7% - італійська). Не менш важливою є здатність до самовдосконалення та бажання навчатися неперервно [26].

Протягом 2020–2021 років, Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), було розроблено та прийнято низку нормативно-правових актів. Серед них можна виділити постанови Кабінету Міністрів України, зокрема: «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 16 грудня 2020 року № 1265; «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» [54] від 28 грудня 2020 року № 1343. Також до цього переліку входять розпорядження Кабінету Міністрів України, серед яких важливе Розпорядження від 13 травня 2020 року № 536 «Про внесення змін до плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та Розпорядження від 21 жовтня 2020 року № 1314-р «Про визначення результатів виконання завдань у 2020 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» [53].

Крім того, було прийнято Наказ НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20, який затвердив Методичні рекомендації щодо складання та моніторингу

виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Також було встановлено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» за допомогою Наказу НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 [38].

Ці документи визначають необхідність наявності різноманітних компетентностей у державних службовців, таких як стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, упровадження змін, управління персоналом), а також організаційні, аналітичні, виконавські, комунікативні та особистісні компетентності [39].

Отже, можна визначити, що лідерство не тільки включається в склад компетентностей для державних службовців категорій «А» та «Б», але є також ключовим складником цих компетентностей. Однак слід відзначити, що всі перераховані вимоги та їх складові, які містяться у вищезазначених документах, суттєво пов'язані з поняттям «лідерство» і представляють собою характеристики, які є типовими для компетентностей у сфері лідерства. Тому розробка та ухвалення профілів лідерської компетентності для керівників у сфері публічного управління на державному рівні є обґрунтованим і необхідним заходом. Ці профілі повинні розроблятися з урахуванням пріоритетних напрямів реформування публічного управління та найкращих світових практик.

Моделі, стратегії та складові компетентностей, які використовуються в різних країнах, мають спільні риси та складові, але вони також враховують специфіку кожної окремої країни у плані реформування публічного управління. Іншими словами, не існує загальних міжнародних стандартів щодо компетентностей державних службовців та лідерських компетентностей. Кожна країна має можливість визначити власні компетентності, необхідні для ефективного виконання завдань і функцій держави, оскільки профілі лідерських компетентностей повинні враховувати національні особливості та потреби, а також конкретний контекст кожної країни [40].

Однак є однаковою для всіх країн важливістю досягнення «публічного інтересу» та надання економічних і соціальних благ громадянам через діяльність органів влади. Це також впливає на визначення лідерських компетентностей, оскільки функції державних службовців залежать від загальної системи управління. Тому важливо провести відповідне дослідження та розробити профілі лідерської компетентності, які враховували б специфіку та потреби України в контексті змін та реформ в останні роки.

Зробивши це, можна розвивати єдиний підхід до розвитку керівників у сфері публічного управління в Україні, базуючись на профілях лідерської компетентності. Це сприятиме подальшому розвитку та удосконаленню культури управління, підвищенню відповідальності керівників на всіх рівнях за управління людськими ресурсами та впровадженню нових стратегічних напрямів у сфері публічного управління.

3.2. Стратегії та шляхи вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації

У сучасних умовах глобалізації публічне управління стикається з низкою складних завдань, включаючи зростаючу складність суспільних проблем, потребу в оперативних та результативних рішеннях і вплив глобальних чинників на внутрішні процеси країни. У цьому контексті важливим є розвиток лідерства у сфері публічного управління, оскільки від нього залежить здатність держави адаптуватися до змін та забезпечити гармонійний розвиток [13].

Стратегії та заходи щодо вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні спрямовані на відповідь на ці виклики. Перш за все, вони передбачають забезпечення навчання та підготовки лідерів відповідно до сучасних вимог та використання інноваційних методів навчання. Це допоможе лідерам бути готовими до швидких змін у суспільстві та управлінні.

Другий аспект полягає в підтримці лідерів у виконанні їхньої місії. Це включає створення сприятливого середовища для розвитку лідерських якостей,

визнання їхнього внеску у справу публічного управління та надання можливостей для креативного виявлення та реалізації ініціатив. Крім того, важливим аспектом є розроблення механізмів оцінки та вимірювання ефективності лідерства в публічному управлінні. Це дозволить визначити успішність заходів та стратегій, що впроваджуються, і коригувати їх відповідно до потреб і досягнутих результатів [55].

Процес формування нового типу керівництва в сфері публічного управління пов'язаний з підготовкою психологічно та функціонально готових лідерів до управлінської діяльності. Цей процес вимагає розробки відповідних критеріїв та вимог до лідера нового покоління, спрямованих на виконання завдань ефективного соціально-економічного розвитку суспільства. Виконання цих завдань базується на відповідній методології підготовки та підвищення кваліфікації.

На нашу думку, методологічні основи формування знань та навичок майбутніх лідерів публічного управління повинні визначатися застосуванням демократичних принципів та специфічних методів навчання. Вони повинні бути спрямовані на поєднання громадянських і управлінських компетенцій лідерів та відповідності наступним кваліфікаційним рівням:

1. Здатність до вирішення складних завдань у сфері професійної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних знань та створення нових знань та професійних практик.

2. Здатність виявляти та розв'язувати соціально значущі системні проблеми в конкретних галузях діяльності, які є ключовими для сталого розвитку та потребують створення нових знань та передових технологій [56, с. 41].

Підготовка нового лідерства передбачає пересування акценту в навчальних програмах від простого передачі знань та навичок до спрямування на самонавчання, самоосвіту, саморозвиток і постійне самовдосконалення на протязі усього життя. Сучасний демократичний лідер - це особистість, яка володіє вищими якостями і здібностями для керівництва суспільними процесами. Ці вищі знання і навички є ключовими для успішного виконання

функцій у публічному управлінні на всіх рівнях, зокрема на керівних посадах у системі державного управління, в територіальних громадах, органах місцевого самоврядування, інститутах громадянського суспільства тощо [27].

Сучасна служба державі передбачає дотримання чесності та поваги до народу, а також ціннісних орієнтирів, які спрямовані на задоволення потреб та інтересів звичайних громадян. Ці цінності виражаються через особисту поведінку, що відображає відданість ідеям служіння державі. Публічний лідер повинен мати позитивне мислення, бути готовим вчитися та навчати інших, виявляти бажання до постійного вдосконалення, сприяти взаємодії з персоналом, підтримувати творчість та креативність, стимулювати конструктивність у відносинах між співробітниками, відзначати важливість довіри та служити прикладом цієї довіри до інших, а також вміло керувати та організовувати колективну роботу.

Процес підготовки лідерів для публічного сектору має ґрунтуватися на комбінації основних підходів до організації навчального процесу:

1. Когнітивний підхід, спрямований на набуття елітарних знань.
2. Активний підхід, спрямований на розвиток навичок практичної діяльності, формування елітної особистості і враховування демократичних цінностей.
3. Інтерактивний підхід, ґрунтований на персонально-орієнтованому, постійному навчанні з активною участю всіх учасників, які взаємодіють, доповнюють одне одного та спільно навчаються [57, с. 385].

При впровадженні інтерактивної підготовки публічних лідерів необхідно використовувати інструменти моделювання суспільних процесів, ситуаційні механізми і рольові ігри. Цей підхід передбачає використання різних методик, таких як фронтальні технології, групове та ситуаційне навчання, мозковий штурм, роботу в малих групах тощо. Важливим елементом є персонально-орієнтовані механізми навчання, що передбачають активну участь як викладача, так і студента на основі їх соціальної та особистісної компетентності [5].

Європейські країни, Америка та Канада застосовують методику створення

критеріїв кваліфікованості публічних службовців, яка може бути застосована для різних категорій посадових осіб, з метою визначення змісту навчальних програм підготовки, спрямованих на формування компетентностей, необхідних для фахівця в галузі публічного управління. Ця методика також вимагає створення профілю публічного службовця та профілю його лідерських компетентностей.

Завдяки профілю лідера можна досягти наступних цілей:

1. Розроблення ефективних методик оцінки якості профілів компетенцій лідерства в публічній службі.
2. Оцінку навчальних програм з урахуванням профілів лідерських компетенцій.
3. Підготовку зведених звітів про якість підготовки керівників, враховуючи функціональні рівні лідерства.
4. Розроблення стратегій підготовки публічних службовців відповідно до лідерських компетенцій.
5. Розроблення планів, навчальних програм, курсів і тренінгів, що відповідають компетенціям лідерства.
6. Розроблення комплексної стратегії навчання компетентних лідерів для сфери публічного управління.

Важливо розробити єдиний підхід до навчання лідерів для публічного управління, що ґрунтується на обов'язкових елементах, плануванні навчання, безперервності, доброчесності, інноваціях, індивідуалізації та диференціації навчального процесу [5].

На нашу думку є необхідність врахування чотирьох ключових аспектів у створенні єдиного підходу до підготовки лідерів в публічному секторі, а саме: концептуального, змістовного, методичного та організаційного.

1. Концептуальний аспект цієї стратегії передбачає чітке визначення мети, завдань та регуляторів у реалізації лідерських компонент під час підвищення кваліфікації публічних службовців та посадовців місцевого самоврядування.

2. Змістовний аспект охоплює створення програм підготовки лідерів з акцентом на якісному наповненні, наявності кваліфікованих викладачів та

створенні ефективного навчального середовища.

3. Методичний аспект полягає в застосуванні новітніх технологій навчання, таких як дискусії, кейси, ситуативне моделювання, методи модерації, тренінги, стажування, дистанційне навчання та інші інноваційні методи.

4. Організаційний аспект передбачає раціоналізацію та оптимізацію навчального процесу, перегляд обсягів навчальних годин, впровадження організаційних заходів для професійного розвитку, підвищення якості підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців [12, с. 88].

У контексті сучасних суспільних трансформацій важливо здійснити синтез ключових принципів наукових підходів до управління модернізацією системи публічного управління. Сучасна модель лідерства в галузі публічного управління, концепція лідерських потенціалів, передбачає створення активного лідерського середовища, що визначає паттерни поведінки та стилі управління майбутніх лідерів. Багато керівників в системі публічного управління досить обмежено обладнані лідерськими якостями, що спричиняє зниження ефективності діяльності в секторі, породжує конфлікти взаємин між керівниками та неофіційними лідерами [21].

Формування лідерської особистості відбувається внаслідок внутрішнього організаційного процесу, ґрунтованого на особистому авторитеті. Лідерські якості є основою для росту особистого авторитету керівника, сприяють його кар'єрному зростанню і формують соціальну базу для суспільного авторитету. Авторитетний керівник розглядається як лідер, посадова особа та відповідальна особа за функціонування організації. Лідерські якості керівника в системі публічного управління виявляються в ситуаціях, які вимагають рішучого керівництва при ухваленні стратегічних рішень, у необхідності модернізації лідерського потенціалу та для розвитку груп послідовників.

У контексті модернізації публічного управління, справжнім каталізатором розвитку організації та її учасників є ефективний керівник або компетентна команда керівників, які володіють характеристиками лідерства. Ефективне управління в сфері публічного сектору повинно виявляти лідерські якості,

спрямовані на забезпечення стратегічного розвитку суспільства і мати властивості, які підштовхують персонал до досягнення довгострокових цілей організації. В системі публічного управління керівництво повинно володіти відповідними знаннями, вміннями і навичками для реалізації лідерських характеристик, відмінними від стандартних вимог до посади керівника, але включають основні компоненти, такі як знання, навички та якості. Лідерська особистість вважається суб'єктом, який представляє певні соціальні інтереси, потреби, цінності та вподобання соціальних груп і суспільства в цілому.

Лідер у галузі публічного управління, відрізняється від традиційного посадового керівника тим, що він володіє не лише формальною владою, але й емоційним інтелектом, що дозволяє йому впливати на своїх послідовників завдяки встановленню партнерських та рівноправних відносин у всьому управлінському процесі. Лідер проявляє певні соціально-психологічні якості, що сприяють успішній комунікації та взаємодії з колективом і має психолого-педагогічні здібності. Теорія розділеного лідерства, вважає, що лідери в організації мають відповідальність в конкретних областях і вміння ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей. Такий підхід дозволяє оптимально використовувати наявні стратегічні і ситуаційні ресурси, успішно реалізувати поставлені цілі та забезпечити модернізацію системи публічного управління. Управлінські завдання менеджера полягають у тактичній реалізації політичних дій, спроектованих адміністратором - стратегом. Головна якість лідера - адміністратора полягає в чіткому баченні цілей, інструментів та механізмів їх втілення. Основна якість керівника-менеджера полягає у ефективному виконанні завдань, визначених адміністратором, у мотивації підлеглих для досягнення запланованих змін.

Отже, процеси трансформації в системі публічного управління стають можливими завдяки участі ефективних лідерів. У системі керівництва вищого рівня, адміністратори відіграють ключову роль, розробляючи стратегічні рішення, які визначають спрямування роботи організації на кілька наступних років. Їх завданням є «бачити організацію в цілому» [11].

ВИСНОВКИ

Підсумком кваліфікаційної магістерської роботи стали наступні висновки:

1. Визначено, що лідерство в публічному управлінні - це сукупність якостей, характеристик та навичок, які володіють особи, що працюють у сфері державного або громадського управління, і які демонструють здатність до впливу на інших, спрямовуючи їхні зусилля та ресурси на досягнення загальних цілей, покращення суспільства, забезпечення якості послуг та розвитку держави або громади. Лідери в публічному управлінні володіють високою мірою відповідальності, етичністю та стратегічним мисленням, спроможні робити рішення в інтересах громадянства та досягати результатів у середовищі сучасного суспільства.

Обґрунтовано, що лідерство в публічному управлінні представляє собою складне та важливе поняття, яке визначає успішну діяльність сектору державного управління. Це поняття знаходиться в центрі уваги дослідників та практиків публічного управління через його важливий внесок у формування та вдосконалення державних та громадських організацій. Лідерство в публічному управлінні є багатограним та динамічним процесом, оскільки воно охоплює різноманітні аспекти діяльності державних та громадських лідерів.

Лідерство в публічному управлінні вимагає здатності до адаптації до постійних змін у суспільстві, політичному ландшафті та економічному середовищі. У світлі глобалізації та технологічних інновацій, державні та громадські організації повинні бути готові до швидких та стратегічних перетворень. Лідери повинні вміти адаптуватися до цих змін та розробляти ефективні стратегії управління для забезпечення сталого розвитку та виконання завдань. Аналіз ролі лідерства у публічному секторі підтвердив, що лідери в цій галузі мають величезний вплив на прийняття стратегічних рішень, мобілізацію команди та спрямування її зусиль на досягнення стратегічних цілей. Крім того, успішні лідери повинні бути готові до адаптації до змін та враховувати громадянську думку для забезпечення легітимності та підтримки урядових

органів. Лідери в публічному секторі мають можливість впливати на керівництво та виконавчі органи, а також вести діалог зі співробітниками та громадянами для досягнення загальних цілей сучасного управління.

Зазначена аналітика вказує на важливість формування та розвитку лідерських якостей у керівників публічного сектору, а також необхідність врахування динамічного характеру цього поняття у зв'язку з постійними змінами у суспільстві та глобальному середовищі. У майбутньому дослідження ролі лідерства у публічному управлінні може спрямовуватися на розробку та впровадження стратегій розвитку лідерських кадрів для підтримки та зміцнення організацій та сектору загалом. Дослідження різноманітних теоретичних моделей та концепцій лідерства в публічному управлінні підкреслило різноманітність підходів до розуміння цього поняття. Однак загальна концепція полягає в тому, що лідерство в публічному секторі вимагає здатності до впливу на інших, спрямованості на досягнення громадських інтересів та відповідальності перед громадськістю.

2. Систематизація культурних та соціальних аспектів лідерства в публічному секторі дозволила виокремити різноманітні фактори, що впливають на формування та розвиток лідерських якостей у цій сфері. Ці аспекти включають в себе культурні цінності, особливості спілкування та взаємодії урядових органів з громадськістю.

3. Дослідження впливу технологічного розвитку на лідерство в публічному управлінні підтвердило, що сучасні технології та засоби комунікації значно змінюють умови роботи лідерів у цій сфері. Це вимагає від них адаптації до нових умов та використання інноваційних підходів у взаємодії з громадськістю.

4. Проаналізовано проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні виявлено, що цей сектор стикається з численними викликами та недоліками. По-перше, існує нестача кваліфікованих лідерів, здатних впроваджувати стратегічні та інноваційні підходи у процесах управління. Це може обмежувати розвиток та вдосконалення організацій у сфері публічного управління. По-друге, наявність бюрократичних обмежень та процедур може гальмувати ініціативи лідерів та

ускладнювати прийняття необхідних рішень. Отже, реформування та спрощення адміністративних процедур можуть сприяти розвитку лідерства в цьому секторі.

5. Розроблені стратегії та шляхи вдосконалення розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах глобалізації можуть сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів у цій сфері та відповідати викликам сучасного світу. Перший аспект, який варто врахувати, - це необхідність підготовки та розвитку кваліфікованих лідерів, здатних відповідати викликам глобального світу. Сучасні лідери публічного сектору повинні мати вищу кваліфікацію та бути орієнтованими на інновації та стратегічне мислення, щоб успішно керувати складними завданнями та забезпечувати стаке вдосконалення державних організацій.

Таким чином, подальший розвиток лідерства в публічному управлінні також повинен враховувати глобальні виклики, такі як зміни клімату, кризи в сфері безпеки, економічні перетворення і соціальні проблеми. Ініціативи та стратегії повинні спрямовуватися на вирішення цих питань та забезпечення сталого розвитку публічного управління, щоб воно ефективно впливало на суспільство та відповідало потребам громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: організаційний аспект. *Держслужбовець*, 2016 №8. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html> (дата звернення: 15.05.2023).
2. Ангелов Ю. Особливі умови державно-управлінської діяльності на регіональному рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015, вип. 1 (24) С. 265–274.
3. Антонова Л. В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.3 (дата звернення: 10.06.2023).
4. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> . DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4 (дата звернення: 13.05.2023).
5. Балабаниць А.В., Сай Д.В. Технологія планування стратегічних змін у системі управління маркетингом взаємодії підприємств. *Теория и практика управления*, 2014. № 1. С. 30–35.
6. Бобко Л. Розвиток навичок публічного мовлення у майбутніх керівників. *Молодий вчений*, 2019. № 12 (76). С. 311-314.
7. Бойко О. В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Військова освіта*, 2015. № 2. С. 32–40.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

9. Гайдученко С. О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління, 2013. № 1. С. 394.
10. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ejb/txts/08glmprra.htm> (дата звернення: 10.06.2023).
11. Гончарук Н. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. Вісник державної служби України, 2017. № 3. С. 35.
12. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Гук А. К. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу, (Київ, 15 квітня 2015р.), Х.: Фактор, 2015. 88 с.
13. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.
14. Гук О. І. Аксиологічний підхід до формування нової управлінської культури в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 4. С. 123–129.
15. Гуменюк О. Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. Актуальні проблеми психології. Том І. Випуск 45., 2016. С. 23–29.
16. Гуменюк О. Г., Бриндіков Ю. Л.. Психологічний аналіз лідерства та його функцій в організаціях системи державного управління (теоретичний аспект). *Університетські наукові записки* 2016, № 60, С. 139–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_19 (дата звернення: 10.06.2023).
17. Дацій Н. В. Особливості розвитку територіальних громад: зарубіжний досвід. Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Харків : НУЦЗУ, 2018. Вип. 2(9). С. 335-341.
18. Дацій Н. В. Партисипативність як принцип наукового управління в якості підвищення рівня освіти. *Державне управління: удосконалення та*

розвиток. 2019. №5. URL : [http:// www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua). (дата звернення: 20.06.2023).

19. Дацій Н. В., Губар І. С., Губар П. М. Освітні механізми розвитку місцевого самоврядування в умовах сталого розвитку Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. vol. 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.06.2023).

20. Дегтярєва І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи. Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ. Вид-во Ліра-К, 2015. 244с. С. 125–130.

21. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44-60.

22. Драч І. І. Концептуальні підходи до визначення закономірностей управління професійною підготовкою майбутніх фахівців. Збірник наукових праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2013. № 106. С. 65–76.

23. Загороднюк С., Акімов О. Компетенції державного службовця як основа психологічної готовності до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах. Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 36. С. 277–286.

24. Закон України про державну службу, редакція від 01.01.2022. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19,#Text> (дата звернення: 20.06.2023).

25. Калашник Н.С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід : монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. 276 с.

26. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/viewfile/10/32> (дата звернення: 20.06.2023).

27. Карлова В. В. Духовні цінності в структурі національної самосвідомості: українські реалії URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10kvvsur.pdf> (дата звернення: 25.06.2023).
28. Кожушко А. Компаративний аналіз новітніх стратегій інноваційного розвитку публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018, Вип. 2. С. 6–12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_2_3 (дата звернення: 26.06.2023).
29. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. І. В. Козюра *Держава та регіони: наук.-практ. журнал. Запоріжжя*, 2016. № 3 (55). С. 161–167.
30. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 2019. № 3 (89). С. 174–177.
31. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика*, 2013, Вип. 3. С. 41–45. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_8 (дата звернення: 27.06.2023).
32. Короцинська Я.А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodiprofesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu> (дата звернення: 28.06.2023).
33. Кухарева Г. П. Впровадження світової теорії та практики при реформуванні публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2018. С. 106 –111.
34. Лазарева А. О., Юшкевич Ю. С. Морально-етичні цінності громадянського суспільства : монографія. Одеса, 2016. 260 с.
35. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Державне управління*, 2021. № 1 (7). С. 162–179.
36. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі : К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

37. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти // Демократичне врядування : науковий вісник. Вип. 12. 2013. URL : [http:// www.lvivacademy.com](http://www.lvivacademy.com) (дата звернення: 28.06.2023).

38. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах : затверджено наказом Нацдержслужби України № 148 від 20.07.2012 р. URL : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367 (дата звернення: 10.06.2023).

39. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. Випуск 1. URL : http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf (дата звернення: 10.06.2023).

40. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія Кол. авт. ; за заг. ред. Р. М. Плюща. К. : РІДНА МОВА, 2016. 744 с.

41. Михайличенко В. Модель ефективного лідерства. Теорія та практика управління соціальними системами, 2018. №3. С, 48-56.

42. Новак–Каляєва Л. М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління. Вісн. Нац. академії держ. упр. при Президентові України. 2013. № 1. С. 29–41.

43. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні. Ніжин–Київ : Видавець Лисенко М. М., 2013. 320 с.

44. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління: Збірник наукових праць. 2015. Вип. 44. С. 53–63.

45. Оксфордський словник англійської мови. URL: <http://oxforddictionaries.com/definition/management> (дата звернення: 10.06.2023).

46. Онуфрієнко О. В. Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. Аспекти публічного управління Том 6. № 5. 2018. С. 51–73.

47. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Д. : Моноліт, 2017. С. 255–271.

48. Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління : навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 240 с.

49. Підлісна Т.В Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління, 2021 р. № 2. С. 158-164.

50. Пірен М. І. Формування екологічної культури громадян шляхом просвітництва в територіальних громадах – важливий чинник соціально-гуманітарної політики. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 1. С. 92–98.

51. Побережна В. А. До питання про розвиток інституційного лідерства. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукр. круглого столу (15 квітня 2015 р., м. Київ) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Харків : Фактор, 2015. 88 с.

52. Політологічний енциклопедичний словник / за ред. М. П. Требіна. Х. : Право, 2015. 816 с.

53. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2023).

54. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 № 47. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення: 10.06.2023).

55. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти (квітень 2010 року). URL : [/Профілі%20компетенцій%20лідерства%20на%20державній%20службі%20в%20Україні%20\(проект\).pdf](#)

56. Сабадош Г.О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава, 2019. №6. С. 41-45.

57. Семенчук Т. Б. Сутність категорії публічне адміністрування та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 42, 2013. С. 385–390. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_64 (дата звернення: 10.06.2023).

58. 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. <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>. (дата звернення: 10.06.2023).

59. Система державного управління Італійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, Л.В. Примаченко. Київ: НАДУ, 2015. 48 с.

60. Стадник М. М., Александров О. А. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування // *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (15 квітня 2015 р., м. Київ) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Харків : Фактор, 2015. С. 25—27.

61. Сторожев Р. І. Зарубіжний досвід лідерства для України: на прикладі Німеччини та Польщі. Аспекти публічного управління. Т. 9, № 6, 2020.
62. Сторожев Р. І. Лідерство в публічно-управлінській діяльності: методологічний аспект. Право та державне управління. 2020. № 1 (29). Т 2. С. 175-181.
63. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 29 (68), №5. 2018. С. 180 – 186.
64. Сторожев Р. І. Понятійно-категоріальний апарат дослідження лідерства в публічно-управлінській діяльності. Право та державне управління. 3(28). 2017. С. 165–171.)
65. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства в публічноуправлінській діяльності у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 3 (59). С. 21-25.
66. Сторожев Р. І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держава та регіони 2017 3(59). С. 21–25.
67. Толкованов В.В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. Лідерство в державному управлінні : щорічні Рішельєвські академічні читання / гол. ред. : В.В. Толкованов ; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.». Одеса : Юрид. літ., 2012. С. 3–8.
68. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
69. Формування взаємовідносин “особа – суспільство – держава” в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь А. І. Кудряченко, І. С. Піляєв, Г. І. Калінічева [та ін.]. К. : Держ. установа “Ін-т всевіт. історії НАН України”, 2014. 56 с.

70. Хаїтов П.О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління : наук. друкований журнал. 2016. № 6–7. С.49–56.

71. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України ; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. Дніпро, 2017. 212 с.

72. Хитра О. В. Синергетичне лідерство як передумова самоорганізації трудового колективу підприємства. Перспективи розвитку національної економіки : зб. матеріалів V Міжнар. наук.–практ. конф. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. С. 32–35.

73. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. 2014. Вип. 40 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. С. 109—115.

74. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFSPTnFAxlnaUJT4ZXNy0A;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NVSTEWmKJfMQRzZWMDc3I-/RV=2/RE=1695319400/RO=10/RU=https%3a%2f%2fjournal.org%2findex.php%2fjournal%2farticle%2fdownload%2f26%2f27%2f/RK=2/RS=W9YBDVOEO2kf0BtoLKt8G34LDPA- (дата звернення: 10.06.2023).

75. Шавкун І. Г. і Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. Випуск 69. С. 195–200.

76. Шокун В. Механізми формування лідерства в публічному управлінні. Публічне управління та адміністрування: актуальні проблеми теорії

та практики: тези доповідей І Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ: ДУТ, 2022. С.86-90.

77. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління : дис... канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.02. Миколаїв, 2021. 263 с.

78. Юркевич Г. Й. Визначення та розвиток лідерських компетенцій на державній службі. Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 131–137.

79. Яценко О.М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі психолого-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук. Тернопіль, 2016. 276 с.

80. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management / Public Administration Review. 2014. vol. 74, iss. 4, p. 445–456.

81. Datsii, N., Andriushchenko, K., Kovtun, V., Cherniaieva, O., Aleinikova, O., Mykolaiets, A. Transformation of the Educational Ecosystem in the Singularity Environment Transformation of the Educational Ecosystem in the Singularity Environment. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 2020, 19(9), с. 77-98.

82. Greenleaf R. K., Spears L. C., Covey S. R. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. (25th Anniversary ed.). Mahwah : Paulist Press Publishers, 2002. P. 22.

83. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. Public Administration Review. 2015. № 75 (6). P. 829–41.

84. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. Public Administration Review. 2015. № 75 (6). P. 829–41.

85. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. Journal of Public Affairs. 2013. № 13 (1). P. 130–141.

86. Orazi D.C., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.

87. Ospina S.M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77 (2). P. 275–87.

88. Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf (дата звернення: 10.06.2023).

89. Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf

90. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025–1041.

91. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.

92. Toomer J., Caldwell C. *The Catalyst Effect: 12 Skills and Behaviors to Boost Your Impact and Elevate Team Performance*. [S. p.] : Emerald Publishing Limited, 2018. 255 p.

93. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433–451.

94. *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf>.

95. Van Wart M. *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. *Public administration : handbooks*. 2014. 520 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка еволюції сучасного інституту лідерства (кінець ХХ ст. – початок ХХІ ст.)

	Основні еволюційні ідеї лідерства	Характеристика лідера	Автори та роки представлення ідеї	Держава
1.	<i>Ідея трансформаційного лідерства</i>	Лідер викликає довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Розвиває свій Власний лідерський Потенціал та допомагає Іншим розвиватися і перетворюватися в лідерів. Лідер передбачує, планує, комунікує, творить	Д. Бернс (1978) Б.Басс (1990) С.Кові (2012) О.Бойко (2015)	США Україна
2.	<i>Ідея ціннісного лідерства</i>	Лідер розглядається в Контексті чотирьох Лідерських архетипів: кар'єрист, політик, технік і поет; Лідер взаємодіє, комунікує, вирішує конфлікти, навчає лідерській поведінці та діям Усіх учасників процесу управління; формує команди однодумців; характеризується внутрішньою культурою.	К.Ходжкінсон(1978-1983-1991); Г.Фейєрхольм (1995) Т.Кучмарський (1996)	США США
4.	<i>Ідея «двигуна лідерства»</i>	Лідери вищого рівня є прикладом для наслідування лідерів на нижчих рівнях управління.	Н.Тічі (1997)	США
5	<i>Ідея харизматичного лідерства</i>	Лідер здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і	С. Московічі (1998) А. Менегетті (2007)	США Італія

		навіть жертви.		
6.	<i>Ідея «опосередкованого лідерства»</i>	Лідер з чітким баченням бажаних результатів, перспективи установавання відносин співробітництва та партнерства	Р. Фішер, А. Шарп (2004)	Велика Британія
7	<i>Ідея внутрішнього стимулювання лідерства</i>	Лідер має досягти майстерності в семи сферах: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносинах буття, знаходженні рівноваги та вмінні діяти	К. Кешман (2008)	США
8	<i>Ідея емоційного інтелекту</i>	Лідер з високим емоційними інтелектом краще приймає рішення, ефективніше діє у кризових ситуаціях і краще управляє своїми підлеглими. Ефективний лідер є авторитетним.	Д. Гоулман (1998, 2005)	США
9	<i>Ідея етичного лідерства-керівництва</i>	Лідер має тримати свої думки під контролем; прагнути тільки до того, що знаходиться у межах його владних повноважень, діяти та чинити по справедливості	Т. Кун (2004)	США
10	<i>Ідея інтегративного розвитку інституту лідерства у сфері державного управління</i>	Ефективного державного лідера характеризує високий рівень політичної кмітливості	С. Фернандес (2005)	США
11	<i>Ідея обслуговуючого голідерства</i>	Лідер амбівалентний, оскільки він безсумнівно скромний та вольовий, сором'язливий та відважний	Дж. Коллінз (2008)	США ¹⁶⁵

12	<i>Ідея відповідально голідерства</i>	Лідер характеризується внутрішньою цілісністю і моральною відповідальністю, що ґрунтуються на його духовності.	Т. Маак та Н. Плесс (2008)	Швейцарія
13	<i>Ідея командного лідерства</i>	Лідер бере відповідальність за управління групою людей, у якій її члени мають стійку мотивацію працювати разом. Лідером може бути не обов'язково офіційний керівник, а той член команди, який є більш компетентним у виконанні тієї чи іншої функції.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. (1997); Емельянов Е.Н. (2001); Томпсон Л. (2006); Максвелл Дж. (2010); Драч І. І. (2015); Гуменюк О. Г. (2016)	США США Велика Британія Україна
14	<i>Ідея емерджентно голідерства</i>	Лідер визначає прості, глибокі цінності і цілі; означає прості, адекватні ролі; не займається прямим командуванням і контролем.	М. Крикунов (2012, 2013)	Україна

	<i>Основні моделі сучасного управлінського лідерства: Принцип-центричне лідерство. Відповідальне лідерство. Емоційне лідерство</i>	Лідер характеризується надійністю, емоційним інтелектом, емоційною компетентністю, відповідальністю та користується довірою	В. Гошовська, Л.Пашко (2013)	Україна
16	<i>Інноваційне лідерство</i>	Використання лідером нових форм і методів роботи, нових управлінських технологій, підходів та інструментів.	О. Юзькова (2021)	Україна

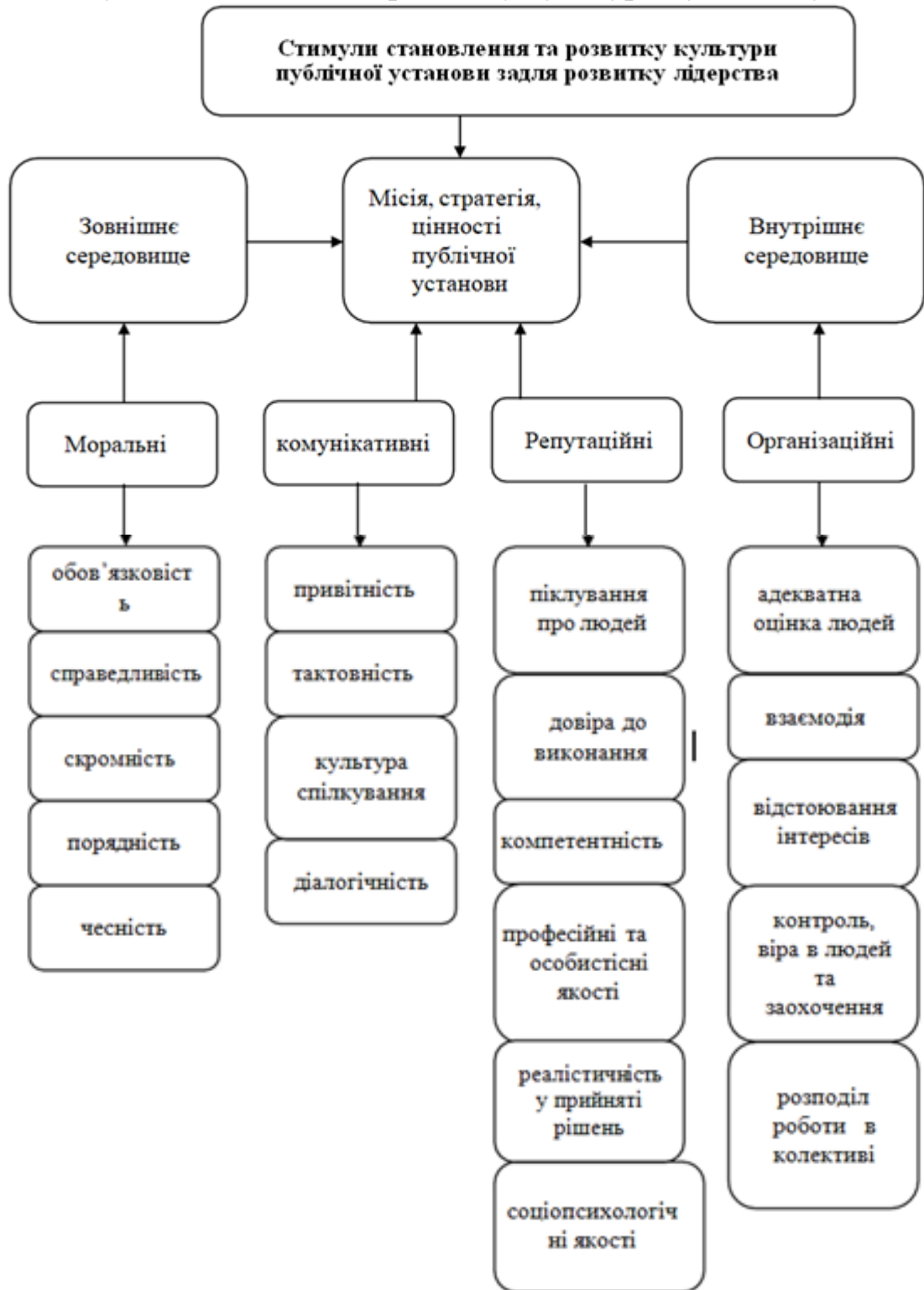
ДОДАТОК Б

Групування діяльнісних функцій лідерів, передбачених моделями функціонального лідерства різних авторів

Автори	Рік, дж.	Зміст діяльнісних функцій лідера						
Дж. Адайр	1973 [21]	Мотивує і надихає себе			Створює і розвиває команду	Забезпечує досягнення завдання		
Дж. Джойнер – С.Джозеф	2006 [23]	Спів-творець	Чемпіон		Експерт	Синергіст	Каталізатор (прискорювач)	
Дж. Кузес -Б. Познер	2007 [23]	Надання свободи дій			Вплив на групу	Натхнення	Цілепокладання	Стимулювання
Дж. Глоусон	2009 [24]	Стратегічне мислення і бачення			Залучення інших		Моніторинг і вимірювання результатів	
Головне управління Державної служби України	2010 [30]	Ефективна комунікація			Управління людьми	Аналітичне мислення	Орієнтованість на результат	
P. Žiarana – R. Kučerová – K. Melasová	2014 [25]	Особистий авторитет/вплив			Здатність слухати та розуміти співробітників		Ідентифікація цілей організації як загального бачення	
Д. Дзвінчук – М. Лютий – В. Петренко	2016 [15]	Синархія (співуправління)			Сінтелектика (співмислення)		Синергія (співдія)	
Дж. Олтмен	2017 [2]	Вчиться новому сам			Навчає і розвиває інших	Присвячує себе іншим	Мобілізує себе та інших на досягнення успіху	
АМА	2019 [27]	Комунікації			Приналежність		Співпраця	
Ч. Моллор	2020 [26]	Змінює себе	Комунікує	Слухає і чує людей	Залучає і утримує найкращих людей		Є прикладом в діях	
К. Гойст	2021 [29]	Формує психологічно стійку команду			Навчає і розвиває співробітників		Встановлює і повідомляє пріоритети	
М. Невінс	2022 [30]	Самоусвідомлення і розвиток			Розуміння, залучення і вплив на інших		Визначення і пріоретизація цілей	

ДОДАТОК В

Стимули становлення та розвитку культури публічної установи



ДОДАТОК Г

Три рівні компетенцій ключових компетенцій інноваційного лідера

Д.Глідона

1. Вміння вчитись

Експертні	Ключові	Додаткові
Вміння ідентифікувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусування на основних принципах, • передача знань, • використання технічної/професійної експертизи, • цікавість, • ділова хватка 	<ul style="list-style-type: none"> • Проводити аналіз потреб, • використовувати дослідницькі методики, • цінувати вищу освіту

2. Рівень мотивації та енергії

Експертні	Ключові	Додаткові
Відчуття невідкладності	<ul style="list-style-type: none"> • Управління стресом, • мотивувати інших, • амбіції, • пристрасність, • демонструвати завзятість, • наполегливість 	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на успіх, • конкурентоспроможність

3. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння невербальних ознак, • розуміння психології інших, • емпатія, • об'єктивність, • плавність мови, • перетворення дослівної мови, • прояснення, • встановлювати зворотній зв'язок, • звертатись до правильної аудиторії, 	<ul style="list-style-type: none"> • зразкові письмові навичок • курирування, • політика відкритих дверей, • активне слухання, • тактичність, • запалювати дискусію, • будувати стосунки

	<ul style="list-style-type: none"> • обирати та використовувати відповідну комунікацію, • задавати відкриті питання 	
--	---	--

4. Вміння вести за собою групи та команди

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> • Виправдовувати очікування, • керувати власним прикладом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Знати сильні та слабкі сторони команди, • командна робота, • командна віддача, • надання можливостей, • встановлювати контакт в команді, • вирішення проблем командою. 	<ul style="list-style-type: none"> • Культивувати лояльність

5. Управління та делегування

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> • Планування та управління проектами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тайм-менеджмент, • заохочувати звітність, • делегування, • знати та використовувати ресурси, • балансувати командні та індивідуальні пріоритети 	

6. Креативність та уява

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • Рано ідентифікувати проблеми, • заохочувати нові ідеї, • аналітичне мислення, • переможні зміни, • оригінальність, • гнучкість, • генерування нових ідей 	<ul style="list-style-type: none"> • Приймати погані ідеї, • знаходити та використовувати аналоги/бенчмарки, • використовувати мозкові штурми, • застосовувати наочність, • використовувати альтернативні сценарії та рольові ігри, • брати час на роздуми, • шукати ризик

7. Влада, політичні погляди та ідентичність ролі

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • Антикорупційність, • професіоналізм, • смирення, • переговори, • здійснення впливу 	<ul style="list-style-type: none"> • Політичний здоровий глузд, • вміння зацікавити людей, • використовувати теорію ігр, • дипломатія, • мужність та переконання

8. Відданість справі та відчуття причетності

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • Брати відповідальність, • вибудовувати культуру довіри, • встановлювати цілі, • зв'язувати цілі організації/департаменту/ команди, • турбуватися про клієнта, • постійно шукати досконалості, • проявляти ініціативу, • впевненість в собі, • встановлювати високі стандарти, • залученість, • відчуття гордості, • етика, • розвивати фокус 	Брати відповідальність

9. Місія та бачення

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • Візіонерське лідерство, • розробка стратегії, • заохочувати системне мислення 	<ul style="list-style-type: none"> • Задіювати чисельні перспективи та організаційну соціальну відповідальність

10. Розуміння зовнішнього середовища

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • Знання конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> • Організаційна свідомість, • знання ринку та індустрії, • культивування космополітичних відносин