

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчанням Лабазюк Віолета
Олександрівна

Керівник: Підлісна Тетяна
Віталіївна, кандидат наук з
державного управління, доцент
Рецензент:

Анотація. У роботі розглянуті теоретико-методологічні основи дослідження лідерства в органах державної влади України; сутність лідерства; види та типи лідерства, лідерство в органах державної влади України; розвиток лідерства на державній службі; сучасний стан лідерства в органах державної служби України; досвід іноземних країн; вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: лідерство, керівництво, розвиток лідерства, лідерство у державному управлінні, державні службовці, система управління, професійність, модернізація, кваліфікація, самоосвіта, підвищення кваліфікації, аспекти, міжнародний досвід, професійна освіта,.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «лідерство», його основні види та типи	7
1.2. Лідерство в органах державної влади України.....	37
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ .	43
2.1. Нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні.....	43
2.2. Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної служби України	54
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	69
3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні	69
3.2.Вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі зарубіжного досвіду	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	99
ДОДАДКИ	111

ВСТУП

Державна служба, як соціальне поняття, використовується для визначення характеру і способу діяльності людей, що показує реальність суспільного розподілу праці. Державна служба міцно пов'язана з державою та органами місцевого самоврядування, їх місцем і роллю в житті громадськості.

Працівники державної служби у своїй діяльності проводять реальне втілення завдань і функцій держави. Оскільки посада державного службовця містить компетенції державних органів влади, вона пов'язана з їх структурою і в той самий час є складовою особового складу органу. З первинним структурним підрозділом (посадою) зв'язаний комплекс питань: встановлення посад, правила та способи їх заміщення, порядок переведення з посади на посаду та ін.

Система державного управління та організація державного апарату, що існувала в Україні за минулих часів, не відповідала вимогам часу та новим політичним реаліям. Саме тому впродовж майже тридцяти років постійно змінюється і вдосконалюється структура, завдання та функції органів державної влади на всіх її рівнях. Потрібно було управлінську систему перетворити з бюрократичної на ефективну демократичну, яка б слугувала людям. У зв'язку з цим постала необхідність переосмислення призначення держави та публічної влади. Обґрунтовано, що одним з першочергових завдань адміністративної реформи було визначення запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних послуг.

Відповідним чином має змінитись і діяльність державних службовців у нових умовах. Визначальним критерієм для таких змін є запровадження в діяльність службовців України європейських стандартів обслуговування громадян та професійного обслуговування політичного керівництва держави. Зокрема, надержавних службовців мають бути покладені завдання щодо ефективного виконання функції аналізу політики, забезпечення її реалізації, в тому числі розробку проектів нормативних актів, управління публічними

фінансами, а також щоденне адміністративне обслуговування приватних осіб.

З огляду на державотворчий аспект, публічна служба в повному своєму розумінні може реалізовуватись працівниками усіх органів публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ. Тобто, до поняття публічної служби включають діяльність працівників усіх інституцій, які виконують публічні завдання, в тому числі діяльність державних або муніципальних службовців.

Перед установами державного управління стоїть завдання підвищення їх ефективності, зміни їхнього відношення до менеджменту та лідерства й забезпечення вищого рівня обслуговування населення. Для цього необхідно долати нові форми конкуренції, слідкувати за вимогами ринку, технологічних інновацій та глобальних економічних змін.

Саме тому надзвичайно важливим в сучасному середовищі, в якому зміни технологій та процесів відбуваються дуже швидко, є впровадження в державне управління аспекту лідерства. Це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Лідерство на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в сьогоднішніх умовах набуває особливої ваги. У контексті проголошеної Президентом України адміністративної реформи лідерство є чи не найголовним елементом успіху подальшого розвитку та модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей. Як правило, лідерство зазвичай пов'язують із фізичними особами у комерційній сфері. Однак концепція лідерства у державному управлінні має свої невирішені проблеми. Відомо, що лише невелика частка державних службовців задоволені політикою й практичною діяльністю своїх керівників, а також інформацією, яку вони отримують від управління

стосовно того, що відбувається вітчих установах. Ці та інші чинники передбачають, що сучасні та майбутні лідери вурядових організаціях повинні бути готовими до адаптації й зрозуміти, якою є їхроль та якою вона може бути.

Проблему лідерства, розвитку лідерських якостей особистості висвітлено в дослідженнях вітчизняних науковців: Веснін В., Виханський Д., Гаврилюк М., Гури Т., Дубовської Є., Євтихов О., Жеребова Н., Карамушка Л., Кричевський Р., Кузьмін Є., Лозниця В., Лутошкін А., Мараховська Н., Москаленко В., Паригін Б., Петровський А., Пономарьова О., Сурай І.Г., Уманський Л., Уманський О., Чернишов О., Хаїтов П.О., Хміль Ф., Шляхтіна Г.В. та та багато інших.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни вусіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнароднуекономічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшудерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію,більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі)[87]. Такізміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), такі більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів).

Зрозуміло, що на кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності,водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів.Це не просто абстрактні слова, а той стандарт поведінки, який вважається за взірцьята очікується на практиці. Тому лідерство – це те, чому навчають, принцип, якийсповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівніпосади, так і під час реалізації посадових обов'язків

*Актуальність теми.*Саме актуалізація розвитку лідерства в органах державної влади викликала необхідність приділення уваги питанню лідерства тарозвитку лідерського потенціалу на сьогодні є очевидним для всіх інституцій, яківизнають, що їхнє професійне середовище постійно змінюється, і що успіх організаційзначною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Лідерство розвивають як уприватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державній службі. Лідерствоє сучасною концепцією управління, в тому числі управління

змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи.

Мета роботи – аналіз сучасного стану розвитку лідерства, дослідження стилів та моделей лідерства, класифікація важливих лідерських якостей державних службовців, обґрунтування сутності лідерських компетентностей та їх важливостів управлінській діяльності.

Завдання, визначені метою даного дослідження:

- розглянути теоретично-методологічні підходи до визначення лідерства на державній службі;
- проаналізувати підходи до формування знань, умінь та навичок лідерів публічної сфери;
- визначити та проаналізувати групи компетенцій лідерства, які існують у зарубіжних країнах;
- визначити ризики, які виникають під час розвитку лідерства в органах державної влади;
- визначити новації, шляхи та засоби для розвитку лідерських компетенцій управлінців та охарактеризувати сучасні методи навчання лідерів державної служби.

Об'єкт дослідження: лідерство в органах державної влади та розвиток лідерського потенціалу в Україні.

Предмет дослідження. Механізми розвитку лідерства як основа для професіоналізації державних службовців.

Методи дослідження: у кваліфікаційній магістерській роботі застосовані загальнонаукові методи (формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний), загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), приватно-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

Практична значимість - показує можливість застосування отриманих у процесі дослідження результатів на практиці та підтверджується довідкою впровадження.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
УКРАЇНИ**

**1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «лідерство»,
його основні види та типи**

В умовах інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, необхідних сьогодні в Україні, суттєво змінюються роль держави, її функції, а отже, державно-управлінські відносини. Радикальне реформування яких породжує необхідність вирішення пов'язаних завдань: якісне оновлення функціонування держави та переформатування політичної сфери та соціально-економічних відносин, що формує запит на модернізацію системи державного управління, удосконалення кадрового потенціалу, створення сильного та спроможного керівництва на засадах лідерства, у тому числі й у державному управлінні.

Регулювання суспільних відносин, що виникають в результаті різноманітної діяльності, є однією з основних функцій держави, що здійснюється в специфічній формі діяльності - державному управлінні.

На початку XXI століття, одним з ключових чинників від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади [75, с. 13].

Впорядкований розвиток суспільних відносин передбачає наявність регулюючого впливу на основі багаторівневої системи державного управління. Ефективна система управління на державному рівніє ключовою конкурентною перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону [67; 117], але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних можливостей, наявності відповідних компетенцій і навичок керівників в органах державної влади різних рівнів. Позитивні зміни, яких потребують різні напрями

управління в органах державної служби, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець. За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу[11].

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків, так і більше можливостей [84]. Розвиток лідерства в рамках реформування державного управління, реалізації адміністративної реформи, визначення проєвропейського курсу розвитку української держави є ключовою умовою демократичного врядування в Україні. Провідна роль у цьому процесі належить урядовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим посадовцям, які володіють інноваційними персонал-технологіями, уміють врегулювати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, можуть формувати лідерів з кола своїх підлеглих. Публічні урядовці для того, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських умінь та навичок і підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу.

На сучасному етапі розвитку державного управління в країнах світу виникає особливий інтерес до теорій лідерства як елементу комплексного механізму реформування та модернізації державної служби.

Лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами.

Починаючи з XIX століття стали підвищувати затребуваність теорії лідерства, як рушійної сили суспільного прогресу та основи для підтримки політики досконалості та професіоналізації управління [91; с.49].

Лідерство у системі державного управління можна визначити як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет управлінця-лідера [88; с.57].

У сучасних дискусіях з приводу визначення понять «лідер» та «лідерство» переважає комплексний і поліаспектний погляд на них. Незважаючи на значну кількість наукових праць з цього питання, адже вперше слово «leader» (лідер) з'явилося в англійській мові приблизно в 1300 році, а «leadership» (лідерство) приблизно з 1800 роках, ці поняття ще й досі є дискусійним у науці державного управління. Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях[86].

В Енциклопедії державного управління термін «лідер» визначається, як особа в якій-небудь групі (організації), що має значний визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто, найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулювання взаємин у групі[33; с.250].

Поняття «лідер» має багато значень і трактувань, так як використовується різними науками для пояснення якостей особистості, суспільного феномену, психологічних особливостей та ін. Визначення поняття для конкретного дослідження значною мірою залежить від підходу дослідника та цілей, яких він прагне досягти.

Поняття «лідер» дуже широке, воно містить у собі багато характеристик. Про лідера говорять як про людину, за якою йдуть без примусу; як про авангард групи, який завдяки своїй енергії користується довірою та підтримкою; як про людину, яка керує іншими людьми, які за особистим бажанням йдуть за ним.

Дане товариство визнає за лідером право керувати [84]. Лідера можна представити у таких ракурсах:

1) це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

2) це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі;

3) це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;

4) це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;

5) це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;

б) це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Тепер звернімося до розкриття явища лідерства. Лідерство («leadership», англ.) - реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування.

Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. У 1906 році Мемфорд і в 1911 році Блекмар запропонували іншу модель: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх. У 1924 році Ч. Бернанд зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [22]. У вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними [21; с.116]. Основу лідерства становить процес міжособистісного впливу між лідером і послідовниками, в якому стороною ініціації групової дії виступає як лідер, так і його послідовники. Таким чином, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими,

особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань [40].

Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети. Лідерство – провідна тема в психології і в наш час є достатньо наукових теорій, які намагаються пояснити різні аспекти цього явища.

Вчені здавна намагаються з'ясувати, що саме є підґрунтям лідерства: чи певні якості роблять людей великими лідерами, чи все ж таки ситуативні чинники відіграють головну роль; чи певні особи народжуються лідерами, або ж – лідерство це навичка, якій можна навчитися? Існує велика різноманітність теорій лідерства, теоретичних підходів до визначення лідерства. Розглянемо основні з них.

Теорія «Великої людини» (Great Person Theory). Або - «Теорія особистості». Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів в героїчних і міфічних образах, призначення яких - стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» в якості лідера був використаний як розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства[79; с.25].

Дана теорія ґрунтується на твердженні, що лідери мають певний набір загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна

стверджувати, що якби ці якості могли бути виявлені, люди могли б навчитися виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними лідерами. Деякі з цих вивчених рис - це рівень інтелекту і знання, ініціативність, соціальний і економічний рівень, висока ступінь впевненості в собі тощо. Однак, вивчення особистих якостей продовжує давати суперечливі результати. Лідери, як правило, відрізняються інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом[91; с.28].

Але в різних ситуаціях ефективні лідери виявляли різні особисті якості. Дослідниками було зроблено висновок, що людина не стає лідером лише завдяки тому, що він володіє деяким набором особистих властивостей.

Теорія «Характерних рис» (О. Тід, К. Берд). Вона схожа на теорію «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості і риси, які роблять їх більш відповідними для лідерства. Теорія рис часто визначає особливості або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки відносно постійних незалежних рис, де риса є біполярною конструкцією (наприклад, розумний-безглуздий; скупий -щедрий), що часто представляється шкалою, за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами можуть бути шістнадцятифакторний питальник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести), які характеризують людей за домінуючими рисами.К. Берд склав список із 75 рис, що визначалися різними дослідниками як —лідерські. Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо. О. Тід виділив, як найбільш суттєві, наступні якості лідера: емоційна витривалість, розуміння специфіки організації і напрямів її діяльності, ентузіазм, дружелюбність і прив'язаність, порядність[52; с.13].

Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership). З точки зору ситуаційного підходу лідерські якості відносні. Одна людина може проявити риси лідера в одній сфері діяльності, інший - в інший. В цілому ж,

лідерів відрізняють головним чином цілеспрямованість, впевненість в своїх силах, готовність взяти на себе відповідальність за вирішення тієї чи іншої задачі. Ситуаційна теорія не заперечує важливу роль індивідуальних якостей особистості, але не абсолютизує їх, віддає пріоритет в поясненні природи лідерства обставинам[22; с.117].

Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або на стосунки, так і від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї[82; с.106]. Лідерів розділяють на два типи: одні - орієнтовані головним чином на завдання, інші - на взаємини. Лідер, орієнтований на завдання (task-oriented leader), більше стурбований тим, щоб робота була зроблена як слід, а лідер, орієнтований на взаємини (relationship-oriented leader), в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємини виникають в середовищі працівників. Жоден з цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера і його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особини, та в її основі лежить ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства. Виділяють 5 основних моделей лідерства у межах ситуаційної теорії:

1) Модель Стінсона-Джонсона: рівень інтересу до роботи має визначитися лідером у відповідності як із характеристиками послідовників, так і специфікою самою виконуваною роботою.

2) Ймовірнісна модель ефективності лідера Ф.Фідлера: групова ефективність має ймовірнісний характер в залежності від того, наскільки стиль лідера відповідає ситуації, в якій він здійснює свою діяльність.

3) Модель Мітчела-Хауса «шлях-мета»: існує прямий зв'язок між ефективністю лідерства і рівнем мотивації послідовників. За даним підходом, обґрунтовується той вплив, який справляє поведінка керівника на мотивацію, задоволення та продуктивність праці підлеглих.

4) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара: стиль лідерства визначається рівнем зрілості підлеглих. Зростання зрілості веде до переходу від пасивної стадії до збільшення активності і достатню незалежність від інших людей.

5) Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона: виключає наявність абсолютного стилю керівництва ефективного в різних ситуаціях. В основі моделі закладені три критерії ефективності: раціоналізм, схвалення, час[67; с.117].

Однак центральні для ситуаційної теорії твердження про провідну роль ситуації у формуванні лідерства підтверджуються далеко не повністю. Ця концепція піддається гострій критиці за те, що вона недостатньо відображає активність лідера, його здатність правильно і своєчасно оцінити і змінити ситуацію, знайти розв'язання гострих проблем.

Актуальною виглядає також *мотиваційна теорія лідерства* (У. Мітчел, Е. Еванс), автори якої доводять, що ефективність лідерства залежить від його впливу на мотивацію послідовників, на їхню здатність до продуктивного виконання завдання та спроможності викликати в оточення задоволення, яке вони відчують у процесі роботи. Таким чином для політичного лідера однією з головних рис є здатність справляти політичний вплив на своїх послідовників. Цей аспект лідерства пояснює теорія послідовників, яка тлумачить лідерство як особливий тип взаємин між керівником і послідовниками (виборцями, активними прихильниками лідера, тими, хто справляє на нього вплив). Лідер і його послідовники складають єдину систему. Позиція лідера стосовно своїх послідовників залежить від ступеня концентрації ним влади, рівня політичної культури його і суспільства, політичного режиму, в рамках якого реалізується його лідерство[91; с.24-25].

Теорія послідовників та інтерактивний аналіз. Уточненням, розвитком та якісним збагаченням ситуаційної концепції стала теорія послідовників. «Саме послідовник, - стверджує Ф. Стенфорд, - сприймає лідера, сприймає ситуацію і в

кінцевому рахунку приймає або відкидає лідерство». Роль послідовників визнається вирішальною у становленні неформальних лідерів, а також керівників в демократичних організаціях, де купується на виборах формальний статус керівника прямо залежить від його популярності як неформального лідера.

Синтетична теорія лідерства, розглядає його як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції цілей та завдань групи. Сутність лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності[67; с.120].

Теорія «обставин» (Theory of circumstances). Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще всього підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуацій. Найкращий шлях - функція обставин, заданих докільям в конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіший чинник, що визначає управлінський успіх - гнучкість, здатність до аналізу і адаптивність до обставин, що міняються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети[79; с.25].

Біхевористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership). Теорія, заснована на переконанні, що великими лідерами, не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства опирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, здобуваючи таким шляхом необхідні риси лідера. Поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул-реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення[82; с.106].

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів лідерства. Це стало вагомим внеском і корисним інструментом розуміння складнощів феномена лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці лідера. Згідно поведінкового підходу, ефективність визначається не особистими якостями лідери, а скоріше його манерою поведінки по відношенню до оточуючих. Важливий внесок поведінкового підходу в теорію лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів лідерства. Стиль лідерства - це звична манера поведінки лідера по відношенню до оточуючих, щоб надати на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей[91; с. 46].

Але, ні підхід з позиції особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою лідера, з одного боку, і ефективністю, з іншого. Це не означає, що особисті якості і поведінка не мають значення для лідера. Навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху. Однак більш пізні дослідження показали, що в ефективності лідерства вирішальну роль можуть зіграти додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори описують контекст конкретного завдання або ситуації, в котрому людині необхідно проявити лідерські навички. Теорія рис або теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом в вивченні та поясненні лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і не змінних в часі якостей, що відрізняли їх інших. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають [82; с.106]. Так, Стогдилл прийшов до висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. Однак ці п'ять якостей не пояснювали появу лідера. Серед особистісних якостей лідера, в дослідженнях розум був кращим провісником того, що його володар буде

проявляти лідерські якості. Однак практика цього не підтвердила. Найцікавіший результат був отриманий відомим американським консультантом У. Бенніс, що досліджували 90 успішних лідерів і визначив наступні чотири групи лідерських якостей:

- 1) управління увагою, або здатність так уявити сутність результату, мети або дій, щоб це було привабливим для послідовників;
- 2) управління значенням, здатність так передати значення ідеї, щоб вона була зрозуміла і прийнята послідовниками;
- 3) управління довірою, або здатність побудувати свою діяльність з такою постійністю і послідовністю, щоб отримати повне довіру підлеглих;
- 4) управління собою, або здатність настільки добре знати і вчасно визнавати свої слабкі і сильні сторони, щоб для посилення своїх слабких сторін вміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей[91; с. 44].

Подальше вивчення привело до виділення чотирьох груп лідерських якостей:

- 1) фізіологічні;
- 2) психологічні чи емоційні;
- 3) розумові чи інтелектуальні;
- 4) особистісні.

Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership). Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях при стосунках. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

Концепція харизматичного лідерства, яка передбачає, що харизма є формою впливу на інших використовуючи особисту привабливість, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи власнику харизми владу над підлеглими. Харизматичний лідер здатний надихати і мотивувати

співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і навіть жертви[86].

Трансформаційна теорія (Transformation theory). В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, тут акцент робиться не на похвалі і відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що уміє думати широко і образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, здійснювати переміни в концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила, і прагне до стабільності більше, ніж до змін[84].

Теорія впливу (Theory of influence). Основна увага зосереджена на владі і впливу, які створює лідер. У основі цієї теорії думка, що усі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників і сили культури організації. В центрі уваги - харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція - чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, і визначити умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників[82; с.106].

Факторно-аналітична концепція лідерства розрізняє індивідуальні якості лідера і характерні для нього риси поведінки, пов'язані з досягненням певних цілей. Факторно-аналітична концепція вводить в теорію лідерства поняття цілей і завдань, пов'язаних з реалізацією рішень в конкретній ситуації. В результаті взаємодії індивідуальних якостей лідера і що стоять перед ним завдань виробляється стиль його поведінки. Ідея залежності лідерства від соціальних умов обґрунтовується і розвивається в ситуаційній концепції (Р. Стогдилл, Т. Хілтон, А. Голдіер і ін.)[22].

Основний зміст психологічної теорії лідерства полягає в тому, що на становлення, характер і спрямованість лідерства безпосередньо впливають внутрішні спонукання людини до заняття керівних позицій. Прояснити

суб'єктивні механізми лідерства допомагають психологічні теорії, зокрема психоаналітичне пояснення лідерства[27; с.55].

Початок ХХІ ст. ознаменувався появою нових теорій лідерства.

Однією з перших стала *теорія емоційного інтелекту Д. Голмана*. Він виокремив п'ять компонентів емоційного інтелекту і переконливо довів, що людині необхідно не тільки володіти цими навичками, а й постійно їх удосконалювати. До них належать самосвідомість, тобто здатність розуміти свої емоції, стан духу та їх вплив на оточуючих; саморегуляція – уміння контролювати настрій, схильність не поспішати з судженнями і висновками; мотивація – пристрасть до роботи, схильність до досягнення цілей; емпатія – уміння розуміти емоційний стан оточуючих і відповідно звертатися до них; соціальні навички – мистецтво управління взаємовідносинами, здатність встановлювати психологічний контакт[88; с.55].

Пізніше у співпраці з Р. Бояцісом Д. Голман розробив *нову концепцію «первинного» лідерства*, засновану на дослідженнях, що довели силу впливу емоційного стану керівника на поведінку і діяльність підлеглих. Д. Голман і Г. Бояціс виділяли п'ять стилів лідерства і вивчали вплив цих стилів на стан ведених та їхню результативність: лідерство, спрямоване на формування бачення перспективи; орієнтоване на коучинг послідовників; встановлюючи темп роботи; демократичне лідерство та наказове лідерство. Цей підхід нагадує класичні підходи до лідерства, засновані на концепції стилю лідерства[91; с.44].

Ще однією сучасною теорією є *теорія "двигуна лідерства" Н. Тічі*. Автор стверджує, що в історії зустрічаються два типи лідерів. Перші досягли вершини успіху, але не змогли на ній утриматися. А другі – ті, хто не тільки досяг успіху, але і довго його утримував. Останніх Н. Тічі назвав переможцями. Він стверджує, що в організаціях-переможцях лідери є на всіх рівнях. Для забезпечення лідерства на всіх рівнях лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на більш низьких рівнях управління.

Широкого поширення набула *ідея "розподіленого" або "розділеного" лідерства Бредфорда-Коена*. Її суть полягає у тому, що у групі або команді, яка

реалізовує проект, зовсім не обов'язково мати одного певного лідера. Проект зазвичай ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється особливо затребуваною деяка компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі. Цей процес "естафетної" передачі лідерства триває до повної реалізації проекту. Перевага "розподіленого" лідерства полягає у тому, що воно породжує більш глибоке почуття задоволеності від досягнутого результату, оскільки результату домогся не один певний член групи, а команда у цілому[12; с.22-23].

Теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа перегукується з теорією заміників лідерства. Автори стверджують, що для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати позицію лідера. На їхню думку, для здійснення опосередкованого лідерства необхідне чітке формулювання бажаних результатів, вироблення бачення перспективи, встановлення відносин співробітництва, освоєння нових форм навчання. Автор *теорії «внутрішнього стимулювання»* фахівець в області коучингу К.Кешман стверджує, що майже у кожної людини є так зване "внутрішнє лідерство", яке можна розвинути, якщо досягти майстерності в семи областях: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносинах буття, знаходженні рівноваги та умінні діяти[70; с.158].

Під впливом епохи «мережєвих» взаємодій виникла *концепція сполучного лідерства Дж. Ліпман - Блюм*. Основна ідея цієї концепції полягає у тому, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми спонуканнями і цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. У якості інструментів встановлення таких зв'язків автор пропонує: особистісну автентичність і відповідальність; «очищений макіавеллізм»— політичний прагматизм, заснований на високих етичних принципах; навички побудови спільноти односторонців; орієнтацію на довгострокову перспективу; лідерство за допомогою очікувань – довіра, надання можливостей і піднесення; пошук сенсу життя[12; с.30].

Сукупність різних теорій лідерства дозволяє побачити різноманітні сторони цього феномена, проте ще не дає його цілісної картини. І все ж створити єдину, універсальну концепцію лідерства, виявляється неможливим, оскільки саме це явище надзвичайно різноманітне за своїм проявом і функціями, залежить від типів культур, особливостей лідерів, конкретних ситуацій і багатьох інших факторів.

Лідерство має багато видів та типів, що обумовлено різними сферами діяльності, стилем управління, цінностями лідера, фокусом на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди тощо[19].

Зокрема за масштабністю вирішуваних задач в науковій літературі виділяють:

- 1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);
- 2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах тощо);
- 3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Зауважимо, що невід'ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети. Лідер – це особа, яка фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Автори праці «Емоційне лідерство» Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. МакКі виділяють 6 типів лідерства за характером взаємодії із членами команди: ідеалістичний; навчаючий; товариський; демократичний; амбіціозний; авторитарний[91; с.56].

Основними характеристиками ідеалістичного лідера є: - веде людей до спільної конкретної мети; - не говорить як дійти до мети, а допомагає команді

зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти; - забезпечує автономність членів команди; - невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі. Ідеалістичний стиль лідерства ефективний під час стратегічного планування; здійснення проектна діяльність та реалізації інноваційних проектів.

Навчаючий лідер характеризується: - фокусом на навчанні команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін членів команди; - постійною взаємодією із членами команди; - надає рекомендації, а не накази. Навчаючий стиль лідерства ефективний у роботі з молодими фахівцями та у команді, яка орієнтується на особистісний та професійний розвиток.

Товариський лідер орієнтований на об'єднання організації, створення атмосфери довіри в команді. Цей тип лідерства варто використовувати при формуванні спільних цінностей та правил взаємодії у команді.

Демократичний лідер схильний: - залучати до прийняття рішень команду, - делегує повноваження - вислуховує думку кожного щодо пропозицій й рішень; - володіє навичками модерації та фасилітації. Зазначений стиль лідерства доцільно використовувати при необхідності прийнятті спільного рішення[94; с.163].

Амбіціозний стиль лідерства передбачає, що: - лідер встановлює цілі й чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди; - лідер багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;- лідер вважає, що співробітники самі все мають знати; - понаднормова робота команди. Цей тип лідерства ефективний у короткостроковій перспективі.

Авторитарний лідер здійснює управління через страх. Авторитарний лідер може стати ефективним у часи кризи, коли потрібні термінові зміни[86].

На основі експериментальних досліджень діяльності лідерів у малій групі Р. Бейлс виділяє два типи лідерів: емоційний і інструментальний. Емоційний лідер регулює міжособистісні стосунки і створює належний психологічний клімат у групі. Він завжди виступає як порадник і арбітр. Тоді як

інструментальний лідер на основі своєї компетенції бере на себе ініціативу і відповідальність при організації і здійсненні певних видів діяльності[91; с. 50].

Наступний підхід до класифікації типів лідерства заснований на стилі керівництва. Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи. Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків. Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу[84].

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

1) лідера-прапороносця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;

2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і діяти від їхнього імені;

3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їх перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на вирішення найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги моменту[34].

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

Також розрізняють формальне й неформальне лідерство.

Перше пов'язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один іншого та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Існують й інші класифікації лідерів. Вони поділяються на правлячих та опозиційних, великих і дрібних, активних і рутинних тощо.

Якщо розглядати процес управління як відносини керівник – підлеглий, типи лідерства базуються на двох принципах. Авторитарне правління.

Демократичне. Авторитарний стиль лідерства передбачає зосередження всієї влади в руках однієї людини. Керівник особисто вибирає цілі і методи їх виконання. Зв'язки між відомими людьми мінімізовані і повністю контролюються керівником. Підлеглі придушуються, ініціатива не вітається. Головним інструментом правління є страх перед покаранням. Демократичний стиль лідерства передбачає активну участь співробітників в роботі над поставленими цілями, ініціатива вітається[40]. Відповідальність ведених людей значно вище, ніж при авторитарному правлінні.

Існує ще одна класифікація, розроблена М. Вебером. Сьогодні це провідна типологія лідерства. Традиційний тип правління – в основі концепції лідерства лежать традиції певної соціальної або культурної групи, її звички, ритуали. Моделі лідерства базуються на психологічних особливостях темпераменту. Класифікація лідерства по Д. Кейсріч виділяє 4 стилі: інтуїтивно-емоційний; інтуїтивно-логічний; сенсорно-вирішальний; сенсорно-сприймає. Інтуїтивно-емоційний Керівник є своєрідним каталізатором для стимуляції росту ведених людей. Такий лідер уважно ставиться до проблем підлеглих, намагається перенаправити їх особистісний потенціал на загальне благо. Для нього на першому місці стоїть психологічний комфорт співробітників. Проблеми, що виникають в процесі роботи, сприймаються лідером як особисту поразку. Через такого стилю правління співробітники часто стають занадто свавільними і не виконують роботу вчасно. Інтуїтивно-логічний Такому лідеру мало важливі почуття оточуючих. Вся його робота заснована на створенні і розвитку планів. Будь-яку свою точку зору він люто відстоює. Чи не занадто потребує послідовників. У підпорядкування собі вибирає людей самостійно, нікого поруч силою не утримує. Сенсорно-вирішальний Планує все заздалегідь. Вимагає чіткого проходження плану.

Головним критерієм в його роботі є збереження встановлених правил, матеріальних ресурсів, традицій. Порядок усталеної системи є головною цінністю, не сприймає нових ідей. Такий лідер дуже відповідально ставиться до обов'язків своїм і оточуючих. Мінусами такого правління є вузьколюбність

керівника в питаннях запровадження нововведень і тоталітарні переваги в спілкуванні з підлеглими. Сенсорно-сприймає Підходить для реалізації в силових структурах, службах швидкого реагування. Лідер швидко знаходить рішення, спираючись тільки на свої відчуття і знання. Не завжди шанобливо ставиться до встановлених законами. Види лідерів Соціологія і психологія, вивчаючи міжособистісні стосунки і якості, необхідні керівникам, розглядають види лідерів, кожен з яких об'єднує групу людей свідомо чи несвідомо.

Герой: самопожертву заради інших – головна риса його характеру, яка приваблює суспільство. Незамінний в боротьбі проти несправедливого режиму. Поганий приклад – прихований лідер, який своєю поведінкою і емоціями заряджає оточуючих. Може легко спровокувати конфлікт. Кумир – приклад для наслідування. Притягує, наділяє ведених своєю енергетикою. Не завжди виявляється на цьому місці за своїм бажанням.

Ізгой або козел відпущення відноситься до антилідер. Він є чинником, що викликає агресивний настрій. Група людей об'єднується, щоб протистояти йому. Як тільки його не стане, колектив перестане існувати. типології особистості Види лідерства повністю залежать від особистісних якостей, самооцінки і складності Я-концепції. Відповідно до цієї теорії, лідери бувають 4-х типів. Аполітичний тип притаманний людині з високою самооцінкою і ускладненою Я-концепцією. Він обробляє нову інформацію і підносить її так, щоб не переступати через себе. Лідер-прагматик володіє низькою самооцінкою і ускладненою Я-концепцією. Поводиться відповідно до умов зворотного зв'язку з оточуючими. Прислухається до думки інших, гостро сприймає критику на свою адресу. Часто займається самобичуванням, викриваючи себе в помилках. Ідеолог – для нього характерна висока самооцінка і низька складність Я-концепції. Практично не реагує на проблеми інших. Зосереджений тільки на задоволенні своїх потреб. Відрізняється жорстким поведінням. Недетермінований лідер – йому характерна низька самооцінка і низький рівень Я-концепції. Його стилі керівництва засновані на впливі певних соціальних факторів [18; с.88].

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою вирішуваних ними задач. Існуюча типологія лідерства, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди є багатшою від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

1.2. Лідерство в органах державної влади України

Державне управління відіграє важливу роль у будь-якій країні. Воно несе відповідальність за координацію усіх заходів у межах держави та надання основних послуг для людей у країні. Тому державне управління є життєво важливим для нормального функціонування уряду. Загальне сприйняття громадськістю ефективності уряду базується серед інших факторів на роботі сфери державного управління.

Ефективне надання послуг у сфері державного управління залежить від роботи управлінців, яка у свою чергу залежить від багатьох чинників, серед них – стиль лідерства та мотивація. Як правило, лідерство зазвичай пов'язують із фізичними особами у комерційній сфері. Однак концепція лідерства у державному управлінні надає свій власний набір унікальних проблем. Наприклад, результати досліджень свідчать, що лише невелика частка державних службовців задоволені політикою й практичною діяльністю своїх керівників, а також інформацією, яку вони отримують від управління стосовно того, що відбувається в їхніх організаціях. Ці та інші чинники передбачають, що сучасні та майбутні лідери в урядових організаціях повинні бути готовими до адаптації й зрозуміти, якою є їх роль та якою вона може бути. Ще у ранніх дослідженнях на тему лідерства у державному управлінні зроблено висновок, що відмінності серед осіб, які опинилися на керівній посаді, та варіації у життєвих циклах організацій створили практично безмежну кількість перестановок і комбінацій[40].

Лідерство було складним завданням в усіх історичних епохах, але здається, що сьогоденні керівники стикаються з додатковими проблемами. Хоча середовище з розподілом влади, створене у другій половині двадцятого століття, розширило аспекти демократії, це також робить лідерство більш важким. Громадськість сьогодні має можливість спостерігати лідерів – особливо лідерів у державному управлінні – завдяки ЗМІ, Інтернету та більш високому рівню обізнаності. В той же час громадськість стає більш скептичною та менш терпимою до помилок і слабкостей лідерів. Крім того, очевидно, що з

інтенсивним розвитком конкуренції в умовах нової глобальної економіки, навіть серед організацій державного управління, спектр навичок, необхідних для лідерів, значно виріс [41;с.235]. Більшість людей не буде заперечувати проти переваг сильного лідерства. Існує багато визначень, термінів і точок зору стосовно концепції організаційного лідерства.

Слід визначати п'ять загальних і важливих елементів, які зазвичай зустрічаються у дослідженнях: життєздатність організації; ентузіазм співробітників; лояльність, або відданість клієнту; стратегічне лідерство; операційне, або тактичне лідерство. Лідерство у державному управлінні не так чітко визначено, як у бізнесі. Це залежить від типу політичної системи й міри розширення повноважень на різних рівнях державного управління. Навіть питання відповідальності у державному управлінні відрізняється від комерційного сектора та його буде важко визначити в умовах ринкової економіки. Стиль лідерства у державному управлінні є некомерційно орієнтованим.

У контексті державного управління можна дати такі визначення лідерства.

Лідерство може зосереджуватись виключно на кінцевому результаті, методах досягнення мети, або відповідності організації зовнішнім потребам і можливостям (що може привести до істотних змін)[49; с.163]. Визначення лідерства також може підкреслювати дух, з яким здійснюється лідерство: у державному управлінні це відданість державній службі. Звичайно, визначення лідерства є поєднанням декількох із цих елементів, але з різними акцентами. Вони можуть відрізнятися у залежності від нормативних параметрів і конкретної ситуації та досвіду.

1. Лідерство у державному управлінні – це процес забезпечення результатів у ефективний та легітимний спосіб.(Це вузьке визначення можна застосовувати до керівників вищої ланки. Воно, скоріше за все, буде більш прийнятним для прихильників суворої політичної відповідальності).

2. Лідерство у державному управлінні – це процес розвитку/підтримки службовців, які забезпечують результат. (Оскільки саме службовці виконують

роботу й забезпечують її якість, краще зосередитися на них, аніж на послугах/продуктах. Це є звичайним для сфери державного управління).

3. Лідерство – це процес пристосування організації до умов зовнішнього середовища; особливо необхідними є зміни на макрорівні та перебудова організаційної культури відповідно до його потреб. (Це визначення, скоріше, підходить для лідерства в органах виконавчої влади. Багато аналітиків віддають перевагу застосуванню цього визначення через порушення демократії).

4. Ключовим елементом у лідерстві в державному управлінні є зосередженість на службі. (Хоча лідерські функції й цілі можуть різнитися, державні лідери мають бути чуйними, відкритими, працювати заради загального блага, створювати відчуття довіри у громадськості до свого управління).

5. Лідерство у державному управлінні є поєднанням надання технічної підтримки, внутрішнього курсу для службовців, зовнішнього організаційного напрямку – з орієнтацією на державну службу. (Це визначення опосередковано виражає складне випробування для лідерів. Водночас, воно уникає непростого рішення про визначення належної розстановки акцентів стосовно того, що лідерам потрібно робити)[40].

У публікаціях на тему державного управління триває дискусія про те, чи слід застосовувати практику бізнесу до державних установ[49; с.163].

Можна визначити три основні відмінності між державними установами та організаціями у сфері бізнесу: призначення, структура, виконання. Хоча ці відмінності існують, є також багато спільного між комерційними та державними організаціями. Важливо враховувати як схожість, так і відмінності.

Ми вважаємо, що обидва типи організацій мають чотири спільні організаційні потреби для свого стабільного функціонування: придбання ресурсу; досягнення обраної мети; ефективність зусиль співробітників; задоволення клієнтів. Для ефективної роботи будь-якої організації або органу державної влади необхідно задовольняти цим потребам, тоді лідерство буде вважатись ефективним, а організація залишатиметься життєздатною існує п'ять елементів концепції організаційного лідерства (життєздатність організації;

ентузіазм співробітників; лояльність, або відданість клієнту; стратегічне лідерство; операційне, або тактичне лідерство)[45; с.175].

У застосуванні цих елементів до державних установ пропонується внести деякі термінологічні зміни. Оскільки відданість клієнту виникає в результаті позитивного досвіду у використанні продукції, політики, процедур і послуг персоналу певної організації, термін «відданість клієнту» не відноситься суто до державних установ.

Більш відповідним терміном щодо організацій державного управління може бути «громадська вдячність», або «громадська підтримка», або навіть «повага виборців», оскільки мова йде про сприйняття клієнтів та їх результативну поведінку. Крім того, державні установи повинні враховувати погляди всіх зацікавлених сторін і кінцевих користувачів своїх продуктів або послуг. Другий термін, що не відповідає державному управлінню, це поняття прибутку. Тому у даному контексті пропонується ввести термін «мета» замість терміну «прибуток». Урядові організації прагнуть служити заради суспільного блага шляхом надання послуг або просування соціальних цілей в суспільстві, якому вони служать[46; с.177].

Стосовно відданості клієнту, або відданості виборцю у деяких випадках головними зацікавленими сторонами не є клієнт або кінцевий користувач. Споживач може хотіти або не хотіти послуги, що пропонуються в державних установах, таких, наприклад, як виправні заклади, органи охорони навколишнього середовища, імміграційні служби та податкові органи. Такі державні установи діють, щоб задовольнити інтереси більш віддалених зацікавлених сторін, а не осіб, з якими співробітники установ працюють на регулярній основі. Тим не менш концепція життєздатності полягає в тому, що державні та комерційні організації мають підтримуватись як морально, так і економічно виборцями, яким вони служать. Підтримка в урядовому контексті означатиме відповідні рівні фінансування, відповідну законодавчу підтримку й відчуття доброї волі громадськості[51].

Другою головною відмінністю між державними та комерційними установами є організаційна структура. Комерційні організації формуються радою директорів і виконавчих директорів, прерогативою яких є отримання прибутку та забезпечення багатства для зацікавлених сторін, або акціонерів. Таким чином, внутрішня структура й процеси комерційних організацій повинні задовольнити споживачів, які забезпечують дохід. У некомерційному секторі на рівні держави та регіону на чолі більшості установ є виборні посадові особи. Вони несуть відповідальність перед виборцями, або зацікавленими сторонами, які можуть не бути клієнтами або кінцевими користувачами їхніх послуг. Як результат такої структури політика, процеси та філософія діяльності стали орієнтованими на задоволення інтересів більш віддаленої групи людей, іноді не на користь прямого кінцевого користувача[61].

Третя основна відмінність має відношення до концепції продуктивності (ефективності праці). У випадку з державними установами концепція ефективності, використання вимірюваних результатів широко обговорюється та є нерегульованою. Оскільки державні установи створені для виконання соціальних цілей, питання правдоподібних, кількісних, не викликаючих сумніву й відповідних стандартам результатів роботи завжди знаходиться у процесі розробки. Якщо бізнес має розкіш використовувати фінансові дані як доказ продуктивності або життєздатності, то цього не можна сказати про урядові організації. Тим не менш фундаментальним випробуванням для керівництва все ще залишається визначення методів для оцінки задоволення як віддалених зацікавлених сторін, так і кінцевих користувачів послуг[54].

Хоча існують деякі відмінності, слід також визнати й певну схожість. Як зазначалося раніше, обидва типи організацій мають чотири спільні риси для того, щоб стабільно функціонувати, а саме: придбання ресурсів, досягнення обраної мети, ефективність зусиль співробітників і задоволення клієнтів. З метою ефективного управління бізнесом або державною установою ці потреби мають бути помічені, й тоді організація залишатиметься життєздатною. Стратегічні лідери повинні оцінювати та використовувати свої здібності, щоб впливати на

культуру їх організації. Оскільки установи державного управління зайняті справою служіння соціальному забезпеченню, ідея служби в цілому має сприйматись всіма співробітниками. Оскільки рівень зарплат державних службовців значно нижчий, ніж у бізнесі, намагатися мотивувати їх через підвищення зарплат – не варіант для більшості державних установ. Адже державні службовці, як відомо, вбачають за головне не гроші, а мету – служіння своїй державі. Важливо було б визначити, чи стратегічні та оперативні лідери є достатньо майстерними, щоб створити організаційну культуру для підтримки ідеалістичного, пасіонарного робочого середовища. Вони повинні чітко розуміти, що державні установи мають обмежені ресурси, але також моральні вигоди, які можуть бути реалізовані у створенні кращих соціальних умов для всіх. Пропонування та дозволення людям хвилюватись про те, що вони можуть зробити для своєї країни, в той же час забезпечуючи розумні умови праці та заробітну плату, є реалістичним і мотивованим робочим середовищем[63; с.218].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

2.1. Нормативно-правове забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі України

У сьогоднішньому світі одним з вирішальних чинників, від яких залежить успішність управлінської діяльності, є лідерство. Саме на розвиток лідерських компетентностей спрямовується зараз увага управлінців багатьох країн світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державній службі.

Лідерство є основою демократичного управління, сучасною системою поглядів на врядування [70; с.158]. Лідерство вбачають як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативної діяльності органів державної влади. Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку в країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків, так і більше можливостей [74].

Розвиток лідерства в рамках реформування державного управління, реалізації адміністративної реформи, визначення проєвропейського курсу розвитку української держави є ключовою умовою демократичного врядування в Україні. Провідна роль у цьому процесі належить урядовцям нової генерації, лідерам в системі державної служби, талановитим, обдарованим посадовцям, які володіють інноваційними персонал-технологіями, уміють врегулювати соціальні та управлінські конфлікти, успішно реалізують свій комунікативний потенціал, можуть формувати лідерів з кола своїх підлеглих. Урядовці для того, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, повинні

володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських умінь та навичок і підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. Крім того, ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права [85].

В нашій державі з 2010 по 2014 рік упроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма спрямована на розвиток компетенцій лідерства: ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення, орієнтації на результат. Приклади впроваджених відповідних програм і заходів щодо розвитку лідерства на державній службі й в органах місцевого самоврядування є в усіх регіонах України: Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Чернігівська – навчальні семінари з лідерства за програмою підготовки й залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, Закарпатська – Школа молодих лідерів тощо [87].

Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу»[1], Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474, Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22 липня 2016 року № 448 та інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників-лідерів на державній службі[2].

Результативним щодо створення нормативно-правових засад розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності стало прийняття нового Закону України «Про державну службу», який набув чинності 1 травня 2016 року [1], що стало суттєвим кроком на шляху до модернізації управління людськими ресурсами на державній службі. Таким чином, нарешті Україна отримала

концептуально-прогресивний закон, що дозволяє сформувати професійний корпус державної служби. Прийнятий Закон України «Про державну службу» [1] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, тобто створюються умови для залучення на державну службу людей, які мають лідерський потенціал.

Принциповими новаціями Закону є:

- розмежування політичних та адміністративних посад (з переліку посад державної служби мають бути виключені державні політичні посади);
- врегулювання статусу державного службовця (це особа, яка обіймає адміністративні (чиновницькі, службові) посади, тобто посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій);
- конкурсні процедури добору кандидатів і гарантування рівного доступу до державної служби;
- прозора модель нарахування заробітної плати й гідна оплата праці;
- поєднання системи винагород з оцінкою ефективності роботи, а також об'єктивні можливості просування по службі;
- посилення персональної відповідальності за виконання обов'язків (реформування інституту дисциплінарної відповідальності службовців, гнучка система дисциплінарних стягнень і притягнення до відповідальності).

Закон визнаний таким, що враховує успішний досвід реформ у європейських країнах, а також рекомендації та концептуальні засади професійної державної служби, визначені експертами програми SIGMA/OECP8 [77; с.185].

Протягом 2020–2021 років Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) напрацьовано ще низку нормативно-правових актів (Табл. 2.1).

Перелік нормативно-правових актів щодо засад розвитку лідерства

№ п/п	Назва	Вид документа/дата
1.	«Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2020р. № 1265
2.	«Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах»	Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020р. № 1343
3.	«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»	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2020р. № 536
4.	«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»	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020р. № 1314-р
5.	«Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік»	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020р. № 1646-р
6.	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)»	Наказ НАДС від 26.10.2020р. № 201-20
	«Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу»	Наказ НАДС від 15.01.2021р. №4-21

Зокрема, Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 визначено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби

категорії «Б» [8]. Указаним документом передбачено наявність таких компетентностей: стратегічні (лідерство, стратегічне управління), управлінські (прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом), а також організаційних, аналітичних, виконавських, комунікативних та особистісних. Отже, лідерство визначено не тільки складником профілю компетентностей посад категорії «А» та «Б», а й стратегічним, що посідає перші позиції. Однак треба зауважити на тому, що перелічені у вищезазначеному документі пункти-вимоги та їх компоненти, за великим рахунком, усі є складниками, що відносяться до поняття «лідерство», і властивостями, притаманними саме компетентності лідерства. Актуальним є на сьогодні є розробка й затвердження на державному рівні профілів лідерської компетентності для керівників сфери публічного управління, які розроблятимуться відповідно до пріоритетних напрямів реформи публічного управління та кращих світових практик[95; с.218].

В Україні запроваджено та успішно реалізується низка програм для керівників середньої та вищої ланки державної служби, спрямованих на розвиток лідерства[85]. Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам як вищого, та і середнього корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами докорінних змін і метаморфоз у суспільстві, економічним розвитком, європейською інтеграцією. Нові підходи до розвитку лідерських компетентностей пов'язані з визнанням провідної ролі керівників будь-якої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби.

Державні службовці мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою, довгостроково й результативно планувати свою діяльність, нарощувати особистий лідерський потенціал, володіти знаннями, уміннями й навичками з ефективного управління. Впровадження таких програм, курсів, тренінгів відповідає потребам удосконалення системи та процедури управління людськими ресурсами як на державній, так і на муніципальній службі. Вони

покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом, підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу[80; с.175].

На сьогодні український уряд підтримує і фінансує освітню програму «Українська академія лідерства», як унікальну для України, розроблену на основі міжнародного досвіду. Програма включає кращі практики країн Європи, США та Ізраїлю і має на меті формування покоління вмотивованих, свідомих, критично мислячих та вільних особистостей. Українська академія лідерства започаткована та реалізується в Україні завдяки підтримці міжнародних донорів і меценатів вже протягом п'яти років. Важливою умовою подальшої підтримки програми міжнародними донорами є її співфінансування Урядом[94; с.165]. Навчання за програмою проходять кращі випускники шкіл та студенти перших курсів віком 16 – 20 років. Реалізує програму громадська організація «Українська академія лідерства», яка відповідає визначеним у Порядку критеріям: - основною діяльністю відповідно до статутних документів є розвиток неформальної освіти та здійснення заходів з розвитку лідерства в Україні; - наявність досвіду проведення заходів з розвитку лідерства в Україні на загальнодержавному, а також міжнародному рівні не менше двох років; - наявність мережі філій не менш ніж у чотирьох областях України; - наявність державної реєстрації як юридичної особи та статусу неприбуткової організації; - обґрунтованість пропозицій щодо необхідності надання фінансової підтримки з метою здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства із зазначенням, зокрема, інформації про заходи, цільову аудиторію, технічні параметри їх проведення, фінансові розрахунки, строки їх проведення та очікувані результати [98; с.167].

Наразі українською владою успішно реалізується Програма розвитку лідерства – 2014, яка закладає фундамент для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяє вдосконаленню ефективності діяльності державного управління в цілому. Тренінги Програми були розроблені на основі вивчення потреб у навчанні керівників публічної служби в Україні відповідно до проєкту

основних груп компетенцій лідерства: - лідерство та механізми управління; - лідерство у соціальній взаємодії; - стратегічне командування; - роль лідера в управлінні змінами; - роль лідера в управлінні персоналом; - розвиток управлінських компетентностей державних службовців; - ефективні публічні виступи і взаємодія зі ЗМІ; - лідер в управлінні конфліктами і складними ситуаціями. У 2010 році вперше в історії державної служби України були проведені широкомасштабні дослідження, які реалізуються з року в рік: анкетування, фокус-групи та напівструктуровані інтерв'ю. Вони спрямовані на з'ясування рівня успішності українських державних службовців, для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій лідерства, потреб у навчанні та розвитку[59].

У рамках виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року, НАДС спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, офісом Реформ Кабінету Міністрів України вдруге провели щорічне дослідження «Державна служба в Україні. Ваша точка зору», що має на меті визначити рівень організаційної культури на державній службі, з'ясувати її сильні та слабкі місця, а також обрати цінності, спільні для всіх державних службовців[60].

Результати дослідження дозволять розробити рекомендації щодо підвищення привабливості держави як роботодавця, посилення ефективності та якості державної служби, а також будуть використані при підготовці концепції культури державної служби. На жаль, до сьогодні у сфері державної служби України проблемою залишається відсутність централізованої бази даних державних службовців, що ускладнює облік та запровадження сучасних практик управління персоналом. Існуючі підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в оплаті праці. Структура заробітної плати залишається непрозорою, оскільки її варіативна складова становить близько 50 відсотків [56]. Надто централізована система управління міністерства,

відсутність єдиних правил чи критеріїв щодо організаційного забезпечення державної політики, відсутність єдиних правил адміністративної процедури створюють неабиякі перешкоди в управлінській діяльності публічним службовцям.

Стратегічне планування, координація формування і реалізації політики є одним з основних напрямів діяльності органів державної влади в системі державного управління. Тому сьогодні зумовлює формування лідерів, спроможних відповідати викликам часу, спроможних діяти по-новому, відповідно до нових пріоритетів. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але й суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Управлінці-лідери неможливі без своїх службовців-лідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства на всіх щаблях влади. Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені властивості, а про корпоративне й адміністративне лідерство спільноти урядовців державної служби, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади[63; с.154].

На кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто уявний рівень, а стандарт поведінки, який є еталоном та очікується на практиці. Тому лідерство – це те, чому навчають, принцип, якого дотримуються, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на керівні посади, так і у процесі реалізації посадових обов'язків. І не залежно від того, народився ти лідером чи навчився ним бути. Відтак, лідерство є значущим фактом, тобто виявленням певних цінностей як фундаментальної основи життєдіяльності людей. Поведінка управлінця показує ті моральні стандарти, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання і дотримання спільних, вироблених обоюдно, цінностей у колективі, серед особового складу є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати ефективні моделі лідерства, розвивати бачення на стратегії діяльності у системі державної служби, і є реверсом побудови ефективної держави в Україні[65; с.64].

Модернізуючи підхід до управління людськими ресурсами на державній службі, керівники усіх рівнів державного управління, і особливо – вищого рангу, повинні бути спроможними і відповідальними за впровадження змін у процесі реформування публічної служби. Тому публічні службовці мають відігравати провідну роль, бути провідниками, лідерами реформування. Саме якість такого лідерства і є фундаментом подальшого успіху. Разом з тим, керівники повинні дбати про розвиток своєї професійної, етичної, політично-нейтральної сторони діяльності на посаді управлінця. Службовці державних інституцій повинні пам'ятати про те, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, а успіх урядування значною мірою залежить від їх особистих лідерських якостей. І лідер, з погляду сьогодення, не той, для кого має значення рівень посади, а той, у кого ступінь впливовості діяльності є вищим[75; с.220]. Справжнім лідером є не той, хто керує, хто визначає обсяг роботи і терміни її виконання, а той, хто веде працівників за собою до спільної мети, координує працівників, щоб вони самі хотіли працювати над тим, що є необхідним.

Політичне лідерство є особливим у своїй природі: це постійний односпрямований вплив на інших людей, що характеризується пріоритетністю авторитету, а не застосуванням сили. Важливими для розвитку лідерських якостей також є й інші засадничі умови, зокрема, залучення до державної служби та утримання висококваліфікованих кадрів; забезпечення ефективних, справедливих, прозорих процесів добору на державну службу та просування на основі заслуг та здобутків; постійний розвиток спроможності та навчання державних службовців повинен ґрунтуватися на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо[76; с.158].

Таким чином, в Україні формується загальнонаціональна система лідерства, що ґрунтується на політичному й соціокультурному досвіді попередніх часів і приймає найкращий досвід іноземних країн. Для оновлення і поліпшення інституту державного правління і лідерства, необхідно готувати електорат до активної участі у політичній діяльності, проводити роботу із

формування політичної культури суспільства, політичної свідомості. Демократія розвивається знизу і можлива тільки за участі населення у процесах розвитку суспільства. Необхідно поступово створювати і зміцнювати позитивний імідж політика-лідера. А це стає можливим тоді, коли процеси демократизації життя у нашій державі стануть реальними, динамічними та результативними. Успіх практичного втілення принципів лідерства у політичному житті залежить як від життєвої позиції, суспільної, ділової, професійної активності самих керманців, так і від соціального, політичного, ідеологічного, релігійного і культурного життя країни[84].

В Україні сформовано нормативно-правове підґрунтя розвитку лідерства державних службовців за певними напрямками. Розвиток лідерства державних службовців передбачається за одним тільки напрямом – професійне навчання. Такі напрями, як, формування мотивації персоналу до розвитку лідерства, вплив наявності лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток ще не знайшли свого відображення у нормативно-правових актах[77; с.186].

Крім того, законодавством не прописана процедура організації управління розвитком лідерства: не визначені завдання та обов'язки керівників, спеціалістів служб управління персоналом, державних службовців щодо дослідження рівня лідерського потенціалу та пошуку шляхів його підвищення, врешті решт, не визначені критерії оцінювання лідерства. Діяльність щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців повинна супроводжуватись нормативно-правовими актами, які б регламентували процес пошуку та реалізації шляхів розвитку лідерських компетентностей державних службовців [83].

2.2. Сучасний стан розвитку лідерства в органах державної служби України

В українському суспільстві продовжується осучаснення підходів до управління людськими ресурсами у напрямку приведення державної служби у відповідність до принципів і стандартів, широко апробованих у Європейському Союзі. Один з ключових аспектів цієї модернізації – розвиток лідерів, чиновників усіх рівнів публічної служби, зокрема – вищої керівної ланки державної служби, спроможність та відповідальність яких за впровадження змін у процесі здійснення системних реформ повинна бути на найвищому рівні. Саме якість лідерства є основою подальшого реформування інституту публічної служби[86].

Важливість питання пріоритетності лідерства та розвитку лідерського потенціалу, як умови належного врядування, на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що середовище сфери їх діяльності постійно змінюється, і що успіх керування значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції. Ефективна діяльність Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики у різних сферах можлива за наявності професійної, результативної, ефективної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади[89].

Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на державній службі перш за все повинні спиратися на дані емпіричних досліджень, результати яких визначають головні напрямки розвитку. Це впливає з інтерпретації лідерства як однієї з важливих складових в управлінні самими державними службовцями, що належать різним ступеням організаційної ієрархії[92; с.33]. Основною лінією концепції є її освітня складова. Це обумовлено полісемантичністю даного поняття, яке містить низку ознак, що входять в освіту в загальному розумінні

цього поняття, а також у процедурах, покликаних обслуговувати і оптимізувати даний процес. До таких належать:

1. Створення механізму прийняття узгоджених управлінських рішень щодо розвитку єдиної системи, який культивує лідерство на державній службі, що передбачає здійснення координації діяльності при прогнозуванні та стратегічне планування роботи інноваційної освіти (основою для цього є система НАДУ) і прийнятті узгоджених рішень з модернізації даної системи шляхом встановлення єдиних вимог до підготовки керівників і якості їх освіти (стосовно управлінської діяльності сучасного рівня, використання соціально-психологічних технологій). Це положення обумовлено специфікою лідерства як соціального феномена, система заходів з розвитку якого виходить за межі традиційних форм навчання (лекції, семінари, практичні заняття) і передбачає використання методик, які активно впливають на особистість об'єкта навчання[93].

2. Колегіальна підготовка освітніх програм і нормативних документів, що визначають єдині підходи до системи формування лідерської компоненти в межах організаційних структур на державній службі. Визначення ступенів і рівнів підготовки спеціалістів, створення нормативної бази, яка регламентує питання ліцензування такої освітньої діяльності, атестації та акредитації цього напрямку в навчанні, що дозволить створити умови для стабільного функціонування підрозділів, що сприяють розробці нової управлінської культури в межах єдиного освітнього простору системи професійного навчання державних службовців[86]. Розробити систему ефективного контролю забезпечення якості освіти, що діє під час підготовки фахівця-управлінця. Такого роду робота визначається передусім тим, що лідерство є предметом вивчення різних наукових шкіл і напрямків аналізу соціальних явищ (теорія рис, поведінковий підхід, когнітивна концепція, підхід з позиції трансактного аналізу вивчення соціальних явищ, системний підхід, ситуаційна теорія). Тому для об'єктивного опрацювання наповнення освітніх програм необхідно враховувати знання, отримані в ході досліджень лідерства різними науковими школами та напрямками, з метою оцінки доцільності їх застосування. В ході даного

дослідження перевірка блоку гіпотез показала, що компіляція різних авторських підходів дає можливість найбільш повного розгляду предмета вивчення, механізмів і чинників, що впливають на лідерство в управлінських взаємодіях на державній службі.

3. Створення інформаційної та науково-методичної системи забезпечення з метою формування активних інформаційних ресурсів і розробки організаційних форм, що дозволяють навчальним закладам системи НАДУ реалізовувати спільні програми навчання з використанням передових інформаційних і комунікаційних технологій. Ця процедура дозволить врахувати регіональні особливості суб'єктів державного управління з метою адаптації освітніх програм до місцевих умов, так як важливість демографічних характеристик, простежена в попередніх розділах, доводить необхідність індивідуального підходу до формування регіонального компонента освітніх програм[83; с.218].

4. Створення механізмів включення всіх суб'єктів державного управління в роботу з розвитку лідерства в системі управлінських взаємодій на державній службі, розробка державно-громадської системи моніторингу якості управління. Цей напрямок діяльності містить два аспекти програми. Перший містить служби управління персоналом державних органів, до функцій яких входить забезпечення оптимального кваліфікованого організаційного кадрового складу, бо саме вони повинні прийняти на себе відповідальність за відстеження якості реалізації освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерства на державній службі. Другий напрям – це безпосередньо об'єкт докладання освітніх зусиль, тобто державні службовці. Такий вид діяльності пов'язаний з категорією лідерства як особистісно орієнтованої управлінської компоненти, причому цей вид управлінських взаємодій передбачає врахування особливостей як суб'єкта, так і об'єкта управління. Це підтверджується і даними дослідження лідерства, які доводять необхідність залучення до процесу розвитку лідерства всіх акторів управління (керівників і підлеглих), що дозволить узгодити їх управлінські

переваги і трансформувати відносини керівник – підлеглі в стосунки лідер – послідовники[98; с.167].

Метою формування і розвитку лідерства на державній службі є досягнення нової якості внутрішньо-організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління.

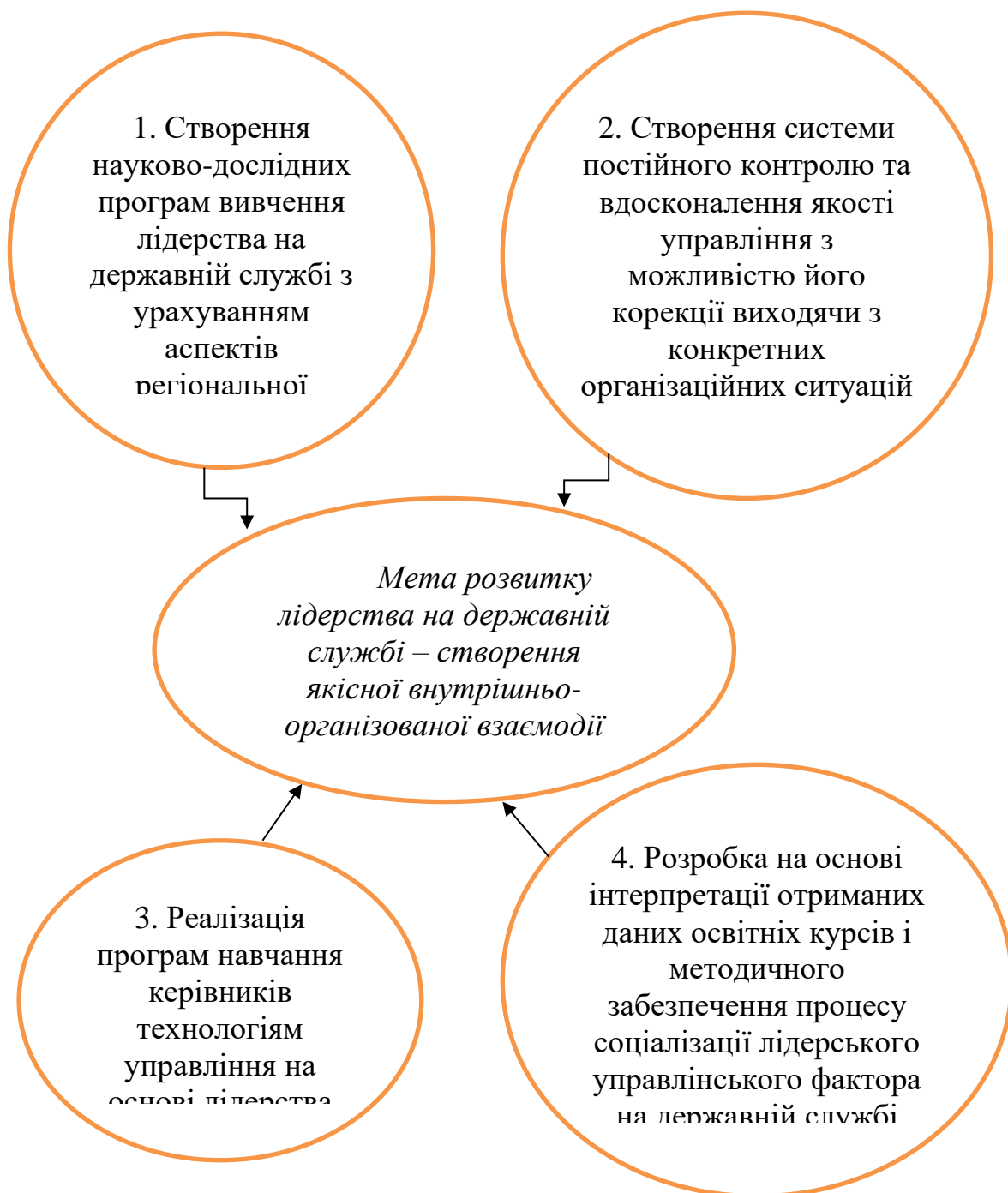


Рис. 2.1 Пріоритетні завдання розвитку лідерства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання впровадження та розвитку лідерства на державній службі в Україні

Якісне оновлення всієї системи державного управління в Україні потребує запровадження нових методів управління на основі лідерства в діяльності цих органів[11].

В умовах сьогодення питання лідерства є важливим напрямом кадрової політики у публічному управлінні як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів державної влади. Лідерські компетентності належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність керівника розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямі, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду і т.п. Прояв лідерських компетентностей багатоплановий[13].

Однією з ключових проблем професіоналізації державної служби та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів публічного адміністрування є реформування законодавства України згідно до вимог законотворчої діяльності Європейського Співтовариства[17; с.20].

На нашу думку, сучасний керівник-лідер повинен володіти такими базовими компетентностями: мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, до наведених варіацій лідерських компетентностей додаємо такі, які,

на нашу думку, з огляду на подальший розвиток публічного управління, збережуть свою актуальність у майбутньому: - дотримання принципів публічного управління; - володіння знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управління; - здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат; - аналітичне мислення та стратегічне планування; - усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами; - ефективна комунікація. Приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але – обов'язковими для сучасного керівника-лідера[39].

Першочергова увага до розвитку персоналу зумовлює зміщення акцентів у методах управління на економічні та соціально-психологічні методи на противагу адміністративним.

Законодавством не встановлені вимоги до професійно-психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, що призводить до того, що основні суб'єкти державного управління та місцевого самоврядування, які повинні поєднувати якості керівника та лідера, у більшості справ не підготовлені до керівництва: не мають необхідних знань і навичок для його формування та розвитку. Саме лідерство, як феномен групового управління, за умови правильного використання може забезпечити ефективність і спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати та вдосконалювати свої лідерські компетенції. Це допоможе їм стати справжніми лідерами не лише для своєї підлеглої команди як творчого

колективу, а й для мешканців союзної громади та їхніх надійних партнерів, зацікавлених у повсякденній співпраці для вирішення своїх проблем[32].

Уряд України продовжує модернізувати підхід до управління людськими ресурсами на державній службі та в органах місцевого самоврядування з метою приведення їх у відповідність із принципами та стандартами Європейського Союзу та євроатлантичного співтовариства. Одним із ключових аспектів цієї модернізації є розвиток лідерів на всіх рівнях державної служби та місцевого самоврядування, особливо на вищих рівнях, які повинні бути здатними та відповідальними для здійснення змін у реформі державного управління. Керівники державної служби та органів місцевого самоврядування повинні відігравати провідну роль у реформуванні, бути її лідерами та провідниками. Якісне лідерство – основа подальшого успіху. Якщо лідери не приділятимуть належної уваги реформам, то і політики, і громадськість матиме до них таке ж ставлення [97; с.400].

Протягом кількох років до кризи COVID-19 невідповідність кваліфікації, нестача талантів та зростання розбіжностей між заохоченнями та винагородами для працівників позначалися як проблема для підвищення продуктивності, процвітання та залучення. Через пандемію та подальше прискорення впровадження технологій ці проблеми стали ще більш вираженими та ще більше посилювалися через постійні та тимчасові втрати роботи та доходу. Щоб вирішити ці проблеми, країни повинні зосередитися на фазі відродження та на поступовому переході від схем звільнення до нових можливостей на ринку праці, розширенні програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації та переосмисленні активної політики ринку праці. На етапі трансформації лідери повинні працювати над оновленням навчальних програм і розширенням інвестицій у навички, необхідні для роботи на «ринках завтрашнього дня», а також паралельно переосмислити трудове законодавство для нової економіки та використовувати нові технології управління талантами, щоб адаптуватися до нових потреб робочої сили [102].

В умовах стрімких змін життя та інтенсифікації глобалізаційних процесів, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя, представники приватного та державного секторів повинні бути готові швидко переорієнтуватися на більш технологічне виробництво та застосовувати більш активні підходи та новітні методи управління для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. Важливою складовою цих процесів є залучення високопрофесійних кадрів, які спрямовують її діяльність на досягнення цілей організації та стануть інвестицією в її майбутній розвиток. Також важливим завданням для сучасної організації є побудова та реалізація довгострокової стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників [32].

Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо. Таким чином, реформування державної служби та місцевого самоврядування ставить на порядок денний завдання щодо оновлення інструментарію здійснення професійної діяльності в державному управлінні з урахуванням сучасних тенденцій його модернізації. Особливістю нової моделі ефективного державного управління є такі ключові фактори успіху сучасного управління: провідна роль керівника-лідера, наявність лідерів-менеджерів на всіх управлінських рівнях організації, які забезпечують інтеграцію зусиль для досягнення місії та бачення організації, формують і підтримують цінності й моделі організаційної поведінки, потрібні для забезпечення довгострокового розвитку організації в мінливому середовищі; наявність стратегічної орієнтації діяльності з урахуванням потреб і вимог різноманітних стейкхолдерів, розвинутого стратегічного мислення керівників і ключових менеджерів; якісне управління персоналом на індивідуальному, командному (груповому), організаційному рівнях, яке мотивує до досягнення спільних цілей і забезпечує задоволеність працею; розвинута організаційна культура, що базується на корпоративних цінностях («персонал»); партнерський стиль взаємовідносин (внутрішніх і зовнішніх) на основі розвинутої організаційної культури, командна робота, раціональна структура й матрична взаємодія, належне управління ресурсами для реалізації політик і стратегій,

підтримки виробничих і управлінських процесів («партнерство і ресурси»); високий рівень організації виробничих та управлінських процесів[35; с.18].

Лідерство – одне з ключових елементів управління, яке повною мірою відчувається в умовах управління на різних рівнях влади.. Звідси впливає нагальна потреба в підвищенні кваліфікації та розвитку талантів державних службовців, зокрема вищих, у сфері стратегічного мислення, лідерських навичок. Сучасне управління знову звертає увагу на пріоритетній ролі людини в організації, розглядаючи «людський капітал» як одну з основних цінностей менеджменту[37].

Вважаємо, що найбільш дієвими напрямками розвитку лідерства в органах державної влади, переформатування державного управління, є правильне управління талантами та професіоналізація державних службовців.

Значущим та актуальним у теперішній час є впровадження моделі управління талантами на державній службі. Це визначається необхідністю глобального оновлення системи державного управління відповідно до критеріїв, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки тощо[32].

За даними дослідження компанії PriceWaterhouseCoopers (PwC) керівництво органів державної влади на сьогодні стикається з такими ж самими проблемами, як і керівники приватних компаній – з необхідністю залучати, втримувати і мотивувати талановитих співробітників і впроваджувати інноваційні операційні процеси, що забезпечить результативність та ефективність діяльності при мінімізації витрат[32].

Управління талантами (англ. Talant Management) – сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок у розвиток компанії та задовольняти поточні і майбутні її цілі. В англійській мові управління талантами також відоме як HCM (Human Capital Management)[41].



Необхідність побудови професійної державної служби визначено одним з напрямів Стратегії «Державна служба та управління людськими ресурсами».

В основу принципів реформування державної служби в Україні, що закріплені Законом України «Про державну службу» (ст. 4), покладені основні складові моделі управління талантами, а саме:

- ефективне управління людськими ресурсами;
- забезпечення рівного доступу до державної служби відповідно до результатів конкурсного відбору на основі особистих якостей та досягнень кандидатів на посади;
- прозорий відбір і призначення;
- справедливе та неупереджене оцінювання результатів діяльності;
- професійний розвиток, мобільність та просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків, з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- справедлива та прозора модель оплати праці відповідно до результатів службової діяльності державних службовців;
- сприяння доброчесності[1].

Ці пріоритети забезпечать приплив «свіжих» кадрів, талановитої молоді та інноваційних ідей, а також мотивацію і утримування талановитих державних службовців.

У відповідності до положень Закону України «Про державну службу» повноваженнями щодо управління талантами в державному органі наділені керівники державної служби та служби управління персоналом[1].

Зокрема, на керівника державної служби в державному органі покладено функції щодо: - організації планування роботи з персоналом державного органу; - забезпечення планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі; - забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу; - здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення

рівня володіння державними службовцями державною мовою та мовами національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи тощо.

Служби управління персоналом також отримали відповідні повноваження щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Управління талантами на державній службі забезпечить ефективне використання потенціалу державного службовця через призначення осіб на посади державної служби, у тому числі управлінські, виключно за результатами конкурсу та з урахуванням наявних у них професійних компетентностей, управлінського досвіду, попередніх заслуг і здобутків. Такий підхід дозволяє співвідносити потреби особового зростання кандидата з цілями розвитку самого державного органу. Взаємозв'язок планування кар'єри, професійного розвитку та оцінки результатів службової діяльності і відповідності державних службовців вимогам до їхньої професійної компетентності дозволяє визначати «сильні» сторони державних службовців, розширювати їх знання, розвивати у них певні навички і уміння, які дозволять їм надалі просуватися по службі, а також гарантувати їх належну мотивацію до високої результативності у своїй роботі[90; с.96].

За для побудови системи управління талантами на державній службі потрібно враховувати специфіку діяльності кожної установи та ряд загальних рекомендацій, як для керівника державної служби, так і для служби управління персоналом.

Система управління талантами на державній службі передбачає цілісний підхід до роботи з управління людськими ресурсами як керівників державної служби, працівників служб персоналу, керівників структурних підрозділів, так і кожного окремо взятого державного службовця з метою забезпечення ефективного функціонування органу державної влади.

Управління талантами в органах державної служби має вибудовуватися на певних принципах, які реалізуються через відповідні практики (Рис. 3.2).

*Принципи системи
управління талантами*

1) Стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку установи.



2) Культивування у співробітників інноваційного мислення та ініціативності



3) Підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань



4) Формування сильного корпоративного іміджу



5) Відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування



6) Активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій.



7) Створення реальних можливостей для кар'єрного зростання.



8) Створення системи кураторів-наставників для нових співробітників.



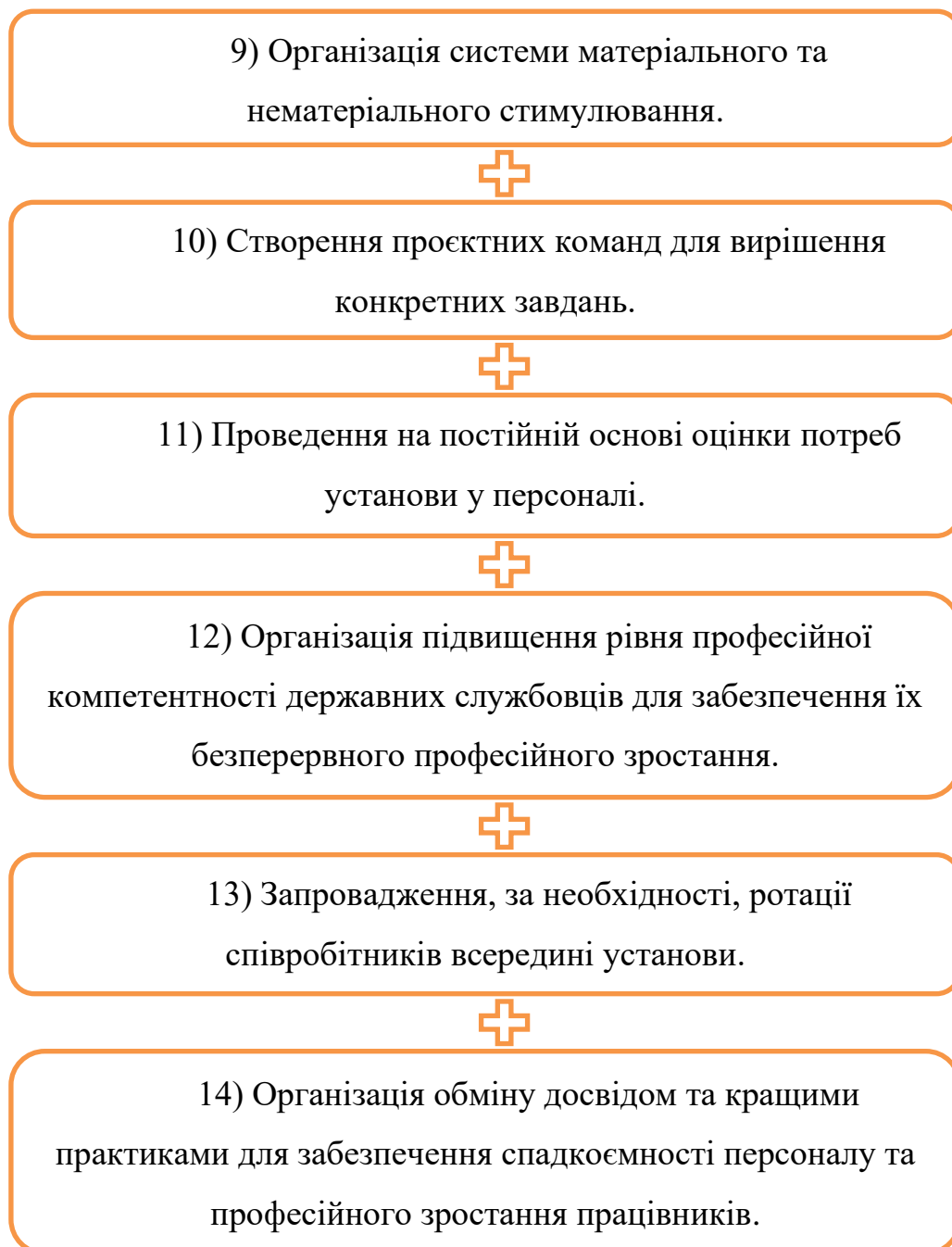


Рис. 3.2 Принципи системи управління талантами на державній службі.

Управління талантами на державній службі – це використання стратегічного планування і управління персоналом для того, щоб державний орган міг досягти поставлених цілей[88].

На жаль, в Україні поняття «управління талантами» законодавчо не закріплене, але елементи цієї моделі покладені в основу завдань та заходів реформи державного управління і державної служби.

На нашу думку, до Закону України «Про державну службу» варто внести зміни та закріпити поняття «управління талантами». Саме це стане підґрунтям повсюдно впроваджувати, розвивати та удосконалювати сферу державного управління.

Ще одним, не менш важливим засобом розвитку лідерства на державній службі та вдосконалення державного управління виступає, на наш погляд, професійна підготовка державних службовців.

У Законі України «Про державну службу» визначені основи та закріплені складові професійної підготовки державних службовців. Зокрема, визначені поняття «професійна компетентність», «професійне навчання», «професійний розвиток», визначені порядок та напрямки професійної підготовки[Закон].

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку[83; с.115].

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Система професійного навчання базується на принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання[80; с.221].

Інституційна структура системи професійного навчання включає: • замовників освітніх послуг у сфері професійного навчання;• суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;• саморегульовані професійні об'єднання (професійні асоціації, професійні мережі) суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання.

Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України[60].

Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання у таких напрямках:

- підготовка - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.;

- стажування - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіту - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Окрім того, передбачена Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності - документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання у професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання[59].

Професійна підготовка – це вид додаткової професійної освіти, що супроводжується набуттям державним службовцем права на забезпечення та здійснення нових повноважень у новій сфері державної влади. Система професійної підготовки забезпечує безперервність, наступність і послідовність освіти спеціалістів у сфері державного управління, розширює їх компетентісні навички.

Метою підвищення кваліфікації державних службовців в органах державної влади є: надання та оновлення знань, вдосконалення та розвиток необхідних навичок для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі; приведення професійної підготовки у відповідність до сучасних вимог до професійної кваліфікації державних службовців; підвищення рівня опорних знань і вмінь; формування у державних службовців мотивації та потреби в постійному самовдосконаленні, здатності до самостійного навчання[57].

Удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є одним з основних напрямів реформування державної служби, яке повинне здійснюватися з урахуванням

міжнародного досвіду та відповідно до чітко визначених стандартів, адаптованих до європейських. Незважаючи на те, що в Україні діє потужна система організацій, у яких підвищують кваліфікацію, проходять підготовку й перепідготовку державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, вона недостатньою мірою задовольняє потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у високо-професійних кадрах, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними завдання[53].

Стан професіоналізації державної служби значною мірою залежить від ефективності функціонування системи навчання державних службовців, яка б передбачала розвиток інноваційного лідерства в державній службі. Необхідність модернізації цієї системи зумовлена невідповідністю управлінських кадрів до належного виконання своїх завдань в умовах розвитку громадянського суспільства, ринкових відносин і конкуренції, обмеженості ресурсів, потребою в прийнятті політичних рішень з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та переходу (реального, а не лише декларованого) до демократичної системи управління.

Загальна стратегія, шляхи, засоби такої модернізації, перш за все, повинні визначатися характеристиками державно-управлінської сфери України як споживача кваліфікованих кадрів в умовах проведення масштабної реформи державного управління, що передбачає радикальні зміни в структурі й функціях центральних і місцевих органів виконавчої влади, організаційне і правове посилення дієздатності органів місцевого самоврядування. Поряд зі здобутками й досягненнями навчальних закладів системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування українські й зарубіжні експерти відзначають низьку ефективність навчання, його відірваність від потреб суспільства та недостатню практичну спрямованість. Необхідність посилення практичної спрямованості підвищення кваліфікації викликана тим, що її негативні наслідки призводять до зниження професіоналізму, неефективного використання ресурсів, що витрачаються на навчання, зниження

мотивації державних службовців до навчання за програмами підвищення кваліфікації[47].

Для сучасного етапу розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні характерні освітні інновації, спрямовані на збереження досягнень минулого й водночас на модернізацію цієї системи відповідно до вимог часу, новітніх надбань науки, культури та соціальної практики. Організація й проведення занять у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців значно складніші, ніж у традиційній системі підвищення кваліфікації. Унаслідок цього лідерська підготовка державних службовців, посадових осіб та представників місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації вимагає сьогодні більш поширеного впровадження нових підходів[48].

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальному характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація зазначених принципів можлива за таких умов: удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб; застосування єдиних державних стандартів та критеріїв; використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління; створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами. Це дасть змогу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців; сформувати та закріпити через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство. Вбачається, що це сприятиме забезпеченню цільового використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення

кваліфікації публічних службовців; посиленню інституційної та навчальної спроможності[59]. У розвитку професіоналізації державних службовців можна виділити чотири аспекти, а саме: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний.

1. Концептуальний аспект: упровадження лідерської складової в програму підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування полягає у визначенні мети, завдань і створенні оптимальних для цього нормативно-правових умов. Вбачається, що при реалізації цього аспекту необхідно визначити головного суб'єкта процесу модернізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців (щодо лідерської підготовки).

2. Змістовний аспект полягає в необхідності створення нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах та навчально-методичних матеріалах щодо викладання лідерства. Також необхідно брати до уваги й знання, навички та вміння викладачів, які впливають на формування ефективного навчального середовища, формують чітке визначення високих очікувань від усіх учасників цього процесу. Прямий вплив викладача-лідера на своїх послідовників науковці вивчають крізь призму тактики впливу лідера.

Тактику впливу можна класифікувати так: раціональне переконання - використання логічних аргументів та фактичних свідчень; інформування - пояснення, яким чином виконання завдання приведе до досягнення особистісної чи професійної мети; натхненне апелювання - апелювання до цінностей та ідеалів особистості, активізація її емоцій; консультування - пропонування відгуку чи поради щодо певного напрямку діяльності; завоювання прихильності – використання похвали або лестощів; особистісне апелювання – апелювання до дружби або прихильності; обмін - пропонування чого-небудь та очікування взаємності в майбутньому; формування коаліції - заручання підтримкою або допомогою інших як засобом впливу; узаконення тактики - зусилля для узаконення напрямку діяльності або підтвердження повноважень щодо виконання завдання; тиск - використання вимог, залякування, наполегливих перевірок. Найбільш дієвими є тактика раціонального переконання, консультування,

натхненного апелювання, що відповідає концепціям трансформаційного лідерства. Хоча на практиці часто використовують їх комплексне поєднання [10].

3. Методичний аспект: упровадження в програму підвищення кваліфікації публічних службовців лідерської підготовки полягає в застосуванні так званих нетрадиційних методів навчання. До цих методів ми зараховуємо: інтерактивну технологію навчання (групові та парні дискусії, вивчення кейсів, ситуативне моделювання, техніка модерації, мозковий штурм, коучинг), тренінги, стажування, дистанційне навчання та консультування тощо. Необхідно зазначити, що впровадження методичних інновацій у підвищення кваліфікації слухачів повинно базуватися не тільки на наявності певних інновацій, але й на їх системності, достатності, швидкості цього процесу.

4. Організаційний аспект упровадження програм лідерства в підвищення кваліфікації публічних службовців полягає в новому підході до організації навчання. Він базується на перегляді обсягу навчальних годин професійних програм, проведенні організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації, а також застосуванні новітніх технологій, у тому числі організаційних, що будуть спрямовані на збереження та підвищення якості навчання з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [63; с.118]

Можна виокремити сучасні методи навчання лідерів державної служби:

1) фокус-групи (їхньою перевагою є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій);

2) інтерв'ю перед камерою (такий метод дає змогу справити та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, навчитися відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо);

3) тренінги (це ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання);

4) рольові ігри (ефективний динамічний метод навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взятую із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати);

5) спільні дискусії (найкраще їх проводити з різними зацікавленими експертами, це дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набуті уміння приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо);

б) міні-лекції (в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування основоположних принципів навчання)[80; с.215].

Важливо також набуті лідерам/публічним службовцям уміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо)[83].

Однак у професійному навчанні є певні перешкоди.

Особливо гостро виникають проблеми та ризики під час навчання державних службовців, по-перше, бракує достовірного визначення потреб державних службовців. Незрозуміло, чому саме, в якій мірі і в якій формі потрібно вчити. Тобто відсутнє узгодження навчальних програм вищої освіти з потребами сучасних державних послуг. Сьогодні залишається невирішеною проблемою з клієнтами для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері державного управління. При цьому організацію та здійснення професійної підготовки посадових осіб усіх категорій слід віднести до компетенції навчальних закладів системи, провідним закладом якої є НАДУ. Систематизація та механізм фінансування (формування відповідних бюджетних коштів) залежить від рівня замовлень на підготовку спеціалістів. Проблемою є

низька якість підготовки державних службовців, а плани навчання не повністю готові до виконання нових якісних функцій і завдань, яких вимагає сучасний ринок освітніх послуг. Освітньо-професійні програми мають бути розроблені відповідно до Державного стандарту, який базується на вимогах сучасності та професійної кваліфікації державних службовців. Проте Державний стандарт професійної підготовки державних службовців є недосконалим; навчальні програми потребують постійного оновлення та вдосконалення, необхідно конкретизувати перелік знань, умінь і навичок, які ці програми повинні пропонувати[93].

Причиною недосконалої підготовки фахівців публічної служби є невідповідний розподіл функцій щодо організації професійного навчання між Головним управлінням державної служби України, місцевими органами влади та Національною академією державного управління при Президентові України. НАДУ при Президентові України входить до системи органів виконавчої влади та є ключовим навчальним закладом національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Через свої структурні підрозділи Академія має здійснювати навчально-методичний вплив на всі навчальні заклади системи: в інститутах підвищення кваліфікації - через ІПККК, в ОЦППК та інших навчальних закладах системи - через регіональні інститути[97].

Таким чином, розвиток національної системи професійної підготовки державних службовців має проходити через системне впровадження процесу професійно-технічної освіти на основі реалізації єдиної державної кадрової політики державної служби шляхом визначення: моделі державного службовця, структури та змісту діяльності, цілей, пріоритетів та принципів професійного навчання, запровадження єдиних державних стандартів професійної підготовки та критеріїв оцінки їх досягнень з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це повинно надати системі професійного навчання

захищеності, істотної цілісності, забезпечити безперервність і послідовність навчального процесу[98].

Саме вдосконалення проведення професійної підготовки фахівців у галузі державного управління дасть змогу забезпечити розвиток якісно нового сучасного лідерства на державній службі України.

Підсумовуючи вищевикладене, зауважимо, що у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення впровадження та розвитку лідерства на державній службі дієвими є так напрями:

1. Запровадження поняття «управління талантами на державній службі». Окреслення засад, системи, методів та інструментів якісного управління людськими ресурсами в органах державної влади з метою досягнення поставлених цілей та завдань.

2. Необхідним є також удосконалення механізму дослідження потреб у професійному навчанні державних службовців.

3. Варто удосконалити нормативно-правові акти, що стосуються формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців з в органах державної служби .

4. Удосконалити нормативно-правові акти щодо управління професійним розвитком державних службовців з метою формування у них мотивації до підвищення рівня професійної компетентності.

5. Забезпечити функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання.

3.2. Вдосконалення лідерства в органах державної влади на основі зарубіжного досвіду

Державне управління в державах світу характеризується різноманітністю стилів. Та, незважаючи на це, власні шляхи становлення практики підбору, ротації та підготовки посадовців, проблема підвищення якості роботи державних службовців актуальна для усіх без винятку країн.

Одним з шляхів вирішення вказаної проблеми може бути запозичення й адаптація до реалій конкретної країни позитивного досвіду в певній сфері діяльності іншої країни чи міжнародної спільноти.

Актуальність запозичення міжнародного досвіду полягає в тому, що реформування системи управління з метою оптимізації діяльності державних службовців усіх рівнів буде ефективним лише за умов значного підвищення рівня їх професіоналізму. Це передбачає удосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також забезпечення їх постійного професійного розвитку, в тому числі, й шляхом самоосвіти.

У цьому плані було б корисно спиратися на міжнародний досвід у цій сфері. Україна поступово інтегрується в європейський простір. Однією із сфер, яка викликає найжвавіші наукові та соціальні дебати, є інтеграція усіх рівнів освіти[100; с.74]. Серед ключових питань Болонського процесу та принципу навчання впродовж життя (безперервної освіти) важливе місце відводиться професійній підготовці спеціалістів, у тому числі державних службовців. Актуальність цього питання важко переоцінити на сучасному етапі розвитку України, оскільки саме державні службовці, як реалізатори державної політики, відповідають за подальше державне реформування.

Проаналізувавши наявні проблеми, фахівці ЄС визначили стратегічні напрями їх розв'язання.

На сьогодні Україні необхідно забезпечити приведення до стандартів ЄС національних типів управління через законодавство ЄС, а саме;

- європеїзацію робочої діяльності національних посадових осіб як складову процесів переговорів, прийняття рішень та їхньої реалізації;
- європеїзацію національних типів управління та державної служби через адміністративну співпрацю;
- європеїзацію національного закону про державну службу та національної кадрової політики через прецедентне право Європейського суду та створення мереж[96; с.187].

Визначені напрямки повною мірою пов'язані із забезпеченням самоосвіти державних службовців. Для успішного впровадження досвіду ЄС, наприклад, досвіду Європейського бюро відбору персоналу та Європейського інституту державного управління, необхідно не лише легітимізувати функціонування цих інституцій та визначити механізми та процедури, а, крім того, змістовно доповнити діяльність цих інституцій, аби забезпечити підготовку кадрів, доступність та попит на освітні послуги, які вони надають, для всіх рівнів державних службовців[32].

Виконання останньої вимоги, мабуть, буде найважчою, оскільки успішність її втілення багато в чому залежить від освітнього менталітету посадовців, а його формування, орієнтуючись на загальноєвропейські цінності, справа довгострокова та клопітка. Успішне вирішення цієї проблеми можливе, але воно потребує реорганізації діяльності не тільки державної служби, але й системи освіти в цілому, в перенесенні акцентів у навчальному процесі з прямої передачі знань на формування умінь і навичок, які знадобляться в майбутньому для самостійного оволодіння знаннями (вимоги Болонського процесу, досвід Японії)[63].

Наступною важливою проблемою під час упровадження позитивного міжнародного досвіду в практику державної служби в Україні є однакове розуміння ключових понять і категорій. Розуміння поняття самоосвіти як таке та самоосвіти державних службовців не однакові в міжнародному правовому полі та освітньому просторі й в Україні. Більше того, в українському законодавстві поняття самоосвіти та самоосвіти державних службовців не визначені як такі.

Також у вітчизняному законодавстві про державну службу не відображаються в повному обсязі сучасні тенденції щодо самоосвіти як такої та самоосвіти державних службовців зокрема.

Так, у вітчизняному нормативно-правовому забезпеченні щодо державної служби не врегульовані належним чином питання:

- створення системи неформального та неофіційного професійного навчання державних службовців (стандарти ООН в розвитку людства в ХХІ столітті)[96];

- визнання базовою для службовців компетентність навчання заради здобуття знань і самоосвітньої компетентності як складової останньої (стандарти ЄС, приклад Франції та Нідерландів)[63];

- забезпечення безперервності освіти протягом усього професійного життя державного службовця, створення системи професійного навчання безпосередньо за місцем праці, де ключовим видом діяльності є самоосвіта (досвід Великобританії та Японії)[100; с.75];

- активного розвитку самоосвіти державних службовців, як ключового компоненту безперервної професійної освіти державних службовців, створення державних програм зі стимулювання службовців до самоосвіти та їх ресурсне забезпечення (досвід європейських країн, США, Канади, Китаю, Японії тощо)[83].

Зрозуміло, що упровадження певного досвіду на державному рівні потребує значного матеріального ресурсу. На думку українських науковців і міжнародних спостерігачів, позитивний досвід ЄС щодо підвищення професійної компетентності публічних посадовців тако обережно та повільно імплементується до вітчизняної практики, в тому числі, й через брак коштів. Отже, введення нових форм і методик потребує фінансових витрат з державного бюджету [80].

На жаль, у нормативних актах, які регулюють професійний розвиток державних службовців, відсутні чіткі механізми залучення коштів на ці потреби, як при його здійсненні в навчальних закладах, так і поза ними на робочому місці, окрім державного бюджету. У цьому випадку досвід Великобританії та Канади,

де питання створення закладів для інституалізованої самоосвіти державних службовців та методичних розробок для здійснення неінституалізованої в багатьох випадках покладається на професійні наукові та відомчі/галузеві спільноти або досвід освітиторослих в Норвегії є актуальним. В описаних випадках держава лишестимулює та забезпечує престижність такої діяльності й активності спільнот [63; с.117].

В Україні вже зроблені певні кроки в цьому напрямі. Наприклад, існує спільнота найкращих державних службовців, спільнота докторів наук з державного управління, асоціації випускників Національної академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів тощо. Але ці явища ще не набули масового характеру та не відіграють провідної ролі в професіоналізації державної служби. Одним із завдань держави є підтримка та розвиток активності професійних спільнот.

В Україні нині існує низка інших проблем, від вирішення яких, безпосередньо залежать темпи та якість інтеграційного процесу нашої країни до європейського простору. Серед них: • оновлення методик відбору кандидатів на державну службу, об'єднання чіткою політикою чинні нормативно-правові акти професійного навчання державних службовців; • врегулювання правового статусу державної служби, підняття її престижу та зацікавленості людей йти працювати до органів державної влади та відповідати заявленим високим вимогам до державних службовців; • підняття рівня кваліфікації державних службовців, які вже працюють, у тому числі, й через оновлення системи поточного оцінювання; • закладання до програм навчання якісно нових принципів роботи державних службовців [37; с.145].

Як наслідок, потребують докорінних реформ методика проведення кількісної та якісної оцінки підготовки кадрів; розробка й упровадження єдиних стандартів і критеріїв добору на державну службу, а також стандарти проходження державної служби на центральному регіональному рівнях, перегляд системи оплати та стимулювання до професійного зростання і самовдосконалення державних

службовців; створення навчальних і профілактичних антикорупційних програм; здійснення заходів щодо підвищення престижу державної служби. Серед зарубіжних практик, нинішній погляд, був би корисним досвід Китаю [35; с.145]. Зміна акценту при відборі на державну службу та певні посади з оцінювання знань за темами на оцінювання здатності та розвиненості умінь і навичок певних видів діяльності, дала б кращі результати у відсіюванні осіб, які не мають необхідних для здійснення державної служби компетентностей. Також зазначимо, що належним чином організоване періодичне матеріальне стимулювання самоосвіти, в залежності від її успішності, могло б значно підвищити вмотивованість державних службовців до роботи над собою. Також матеріальне стимулювання на перших етапах професійної діяльності, поки не сформована звичка до самоосвіти та вона не усвідомлена як особистісна цінність, забезпечуватиме постійність і безперервність самоосвіти державних службовців.

Нині у світі активно розвивається неформальна професійна освіта. Слід зазначити, що 85% усіх працюючих у світі людей дістали освіту (знання, навички й уміння), яка є базовою для їх професійної діяльності, саме таким шляхом, на чому наголошувалося на V Міжнародній конференції з проблем освіти дорослих [64; с.100]. Тобто, вже понад десять років у світі шаленими темпами набирає обертів розвиток альтернативних інституалізованих форм освіти, найпопулярнішим видом серед яких є самоосвіта. На нашу думку, прикладом найефективнішої неформальної освіти є Японія. Також варто зазначити, що методи організації та управління самоосвітою з такої точки зору, коли суб'єктом та об'єктом самоосвіти виступає службовець і професійна група, в цій країні є найрозвинутішими та мають сталу традицію, і, що найважливіше, - показують стабільно високий результат. Запозичення досвіду роботи з малими професійними групами було б у нагоді українській практиці здійснення державної служби, тим більш, що така практика не потребує значних капіталовкладень для свого розвитку [65; с.64].

Вивчення світового досвіду дає інформаційно-методичний матеріал, використовуючи який, можна зробити самоосвіту державних службовців Україні результативною й ефективною.

Зарубіжні моделі підготовки державних службовців, такі, як північноамериканська (керується 173 міждисциплінарним підходом, для якого характерне запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр» і «магістр» та створення розгалуженої мережі організаційно-адміністративних умов для безперервної освіти); французька (передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної, але висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління); німецька (основою підготовки є юридична освіта, доповнена службовою підготовкою та навчанням у системі підвищення кваліфікації для державних службовців середнього та нижчого рівнів); англо-саксонська (передбачає інтеграцію технологій управління персоналом, властивих бізнес-корпораціям, до державного управління) можуть виступати орієнтирами для створення сучасної й ефективною системи державного управління з відповідними структурами для підготовки та підтримання належної кваліфікації фахівців, створення умов для розкриття потенціалу державних службовців, як профільних спеціалістів й управлінців [96; с.115].

На сьогоднішній день немає фактично жодного питання організації та функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, державної служби в цілому, яке б не було пов'язане з професіоналізмом і компетентністю державних службовців.

Удосконалення системи професійного навчання державних службовців нерозривно пов'язане зі становленням державної служби України, є складовою її кадрового забезпечення. Становлення самої державної служби та системи підготовки кадрів відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів.

Отже, в тому числі в умовах розвитку концепції безперервної освіти. Українські дослідники з державного управління наголошують,

щоефективне функціонування системи безперервного професійного навчання державних службовців є нагальною потребою та важливим фактором зміцнення державності[32].

Шляхи удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців обумовлені насамперед стратегією та змістом державних реформ і перетворень, у яких все більше підвищується роль особистісного чинника, наукових знань, професіоналізму та компетентності кадрів державного апарату. Зміст і рівень їх спеціального фахового, професійного навчання повинні відповідати стратегічним напрямам розбудови державності, мати випереджальний характер, враховувати високий динамізм соціальних й економічних процесів, завдання та труднощі становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення державної служби.

З точки зору змістовного наповнення, у професійній діяльності Державного службовця виділяють два рівня професіоналізму: • перший рівень - уміння розв'язувати управлінські задачі, тобто здатність чиновника вивести діяльність із ускладнення та сформулювати потрібне рішення; • другий рівень - уміння вирішувати управлінські проблеми[38; с.121].

Управлінська проблема складається за умови відсутності готового управлінського рішення та навіть уявлення про те, як треба виходити з ситуації, що склалася. Проблеми та задачі існують у діяльності посадовця будь-якої сфери діяльності. Рівень вирішення управлінських проблем базується на нездатності їх вирішувати. Уміння поставити, а потім розв'язати проблеми характеризує керівника високого рівня. Формування практичних навичок розв'язання управлінських проблем і задач повинно, на думку науковців з державного управління, стати однією з головних задач не тільки процесу підготовки майбутніх державних службовців, а й процесу підвищення кваліфікації досвідчених посадовців. Це є стратегічним напрямом реформування усієї системи державної служби та покращання її якості[57]. Поділяючи думку науковців, варт о зазначити, що вирішення питань організації самоосвіти в супроводі повсякденної діяльності посадовців

неє завданням, яке не вирішується. Організація професіоналізації державних службовців шляхом самоосвіти за моделлю Нідерландів є скоріш технічно- організаційним, ніж концептуальним питанням. Рівень технічної забезпеченості органів державної влади в Україні, можливо, й не є досконалим, але останні роки значно покращився. Розробником загальних і галузевих програм для самоосвіти державних службовців за замовленням різних міністерств і відомств могла б бути Національна академія державного управління при Президенті України та її регіональні інститути. Отже, питання полягає в організаційній площині [100; с. 70].

Очевидно, забезпечити відповідну сучасним вимогам підготовку державних службовців тільки шляхом вищої освіти та короткотермінового періодичного навчання неможливо. Прискорення темпів науково-технічного розвитку, постійне оновлення та розширення інформаційного поля призводить до швидкого застарювання набутої освіти й загострює проблеми професійної придатності фахівців до виконання професійних обов'язків і рівня якості виконаної роботи. З цих причин безперервність освіти державних службовців, як необхідної складової професіоналізму, стає єдиним можливим шляхом вирішення складних завдань економічного, суспільно-політичного, соціального та культурного розвитку країни. Державна служба успішно розвиватиметься за умови, якщо буде створено новий мотиваційний механізм, який не лише зобов'язуватиме, а й стимулюватиме державного службовця постійно оновлювати професійні уміння та знання. Тобто, упровадження й розвиток багаторівневої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де формальна освіта та самоосвіта в контексті забезпечення безперервної освіти відігравали б однаково значущу роль, є стратегічним напрямом розвитку [31]. Варто зазначити, що без реалізації цього напрямку здійснення державної служби на засадах компетентності та професіоналізму неможливо.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи дослідження феномену лідерства в державному управлінні, можна зробити певні висновки:

1. Необхідно перевіряти теорії лідерства в публічному управлінні України емпіричним дослідженнями та широко використовувати феноменологічний підхід для визначення атрибутів ефективних лідерів в державному управлінні України, а також спеціальних методів дослідження: опитування, тестування, нестандартизоване інтерв'ю, метод експертного оцінювання, прикладні програми комплексної обробки даних тощо.

2. Важливо розробити єдиний підхід до професійного розвитку керівників сфери публічного управління в Україні саме на основі затвердження профілів лідерської компетентності, що сприятиме розвитку й удосконаленню сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових стратегічних напрямів державного управління.

3. Саме вдосконалення проведення професійної підготовки фахівців у галузі державного управління дасть змогу забезпечити розвиток якісно нового сучасного лідерства на державній службі України.

4. Запровадити поняття «управління талантами на державній службі». Окреслення засад, системи, методів та інструментів якісного управління людськими ресурсами в органах державної влади з метою досягнення поставлених цілей та завдань.

5. Необхідним є також удосконалення механізму дослідження потреб у професійному навчанні державних службовців.

6. Варто удосконалити нормативно-правові акти, що стосуються формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців з в органах державної служби.

7. Удосконалити нормативно-правові акти щодо управління професійним розвитком державних службовців з метою формування у них мотивації до підвищення рівня професійної компетентності.

8.Забезпечити функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про державну службу: Закон України № 889-VIII в редакції від 10.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016р. №448-2016-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%25D0%25BF#Text>
3. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020р. № 1343 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>
4. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2020р. № 126 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
5. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020р. № 1646-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1646-2020-%D1%80#Text>
6. 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: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020р. № 1314-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1464-2021-%D1%80#Text>
7. 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: Розпорядження

Кабінету Міністрів України від 13.05.2020р. № 536 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/536-2020-%D1%80#Text>

8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ НАДС від 15.01.2021р. №4-21 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ НАДС від 26.10.2020р. № 201-20 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

11. Аналітична доповідь: Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Київ: Заповіт. 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf.

12. Андрієнко, М., Гаман, П., Гордєєв, П., & Якубов, В. (2021). ПОЗИЦІЇ ЛІДЕРА У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(10)), 22–37. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-22-37](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-22-37)

13. Антонова Л.А., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. – Електронне «Державне управління та розвиток», № 1, 2020р. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf

14. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак ; Мін-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі

ім. М. Туган-Барановського, Шк. маркетингового менедж. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.

15. Байєрс Л.Л., Ру Л.В. Управління людськими ресурсами. URL:<http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>

16. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 33.

17. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ : зб. наук.праць Національної академії державного управління при Президентові України.2020. Вип. 1. С. 18-25. URL:<http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0dacc6-6e53de2943b1.pdf>.

18. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А. Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017р. 528 с.

19. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. Вісник НАДУ. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-3.pd>

20. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. Науковий вісник АМУ. 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.

21. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10/2015. С. 116-119.

22. Грищенко І.М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток № 2, 2016. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=945>

23. Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i45/6.pdf>

24. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні // Наукові записки Інституту журналістики. – 2013. – Т. 50. – С. 53-58.

25. Дегтярєва І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. Київ: Ліра-К, 2015. 244 с.

26. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

27. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол.: Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. - К.: НАДУ, 2012. - 60 с.

28. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ: Освіта України, 2020. 262 с.

29. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/55.pdf>.

30. Донцов Д. Лідерство на державній службі?! URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>

31. Доповідь Голови НАДС про стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. НАДС, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0>

%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/d
oprovid-25102021-1.pdf

32. Експертний документ «Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз». Підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООНз парламентської реформи. URL:<http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf>

33. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. – 2011. 524с.

34. Ємельянов В.М., Штирьов О.М., Верба С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі. URL:
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1211069.pdf>

35. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексногооцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.

36. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісник державної служби. – 2006. – № 1. – С. 18.

37. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: Монографія/ І.В. Іванова. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.

38. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі.// М. Іжа, С. Попов, Т. Пахомова – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 220 с.

39. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект // Л.Кійко.//[URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf)

40. Клімова О.І., Смерічевський С.Ф. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики. URL:https://www.researchgate.net/publication/326398959_Liderstvo_v_derzavnomu_upravlinni_sucasni_vikliki

41. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Державна служба. Державне управління та місцеве самоврядування: матеріали наук.-практ. конф., 2014, № 3(22), ст. 234-244.

42. Ковбасюк Ю. Державна кадрова політика: проблеми та шляхи реалізації. URL: http://www.academy.gov.ua/ogoloshennja/koment-inter_prezident/d_3.pd

43. Колісниченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісниченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 4 URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf.

44. Колісниченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців деяких країн ОЕСР. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/02.pd>

45. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

46. Коновалова М. Інноваційність у державній службі як чинник розвитку національної інноваційної системи України. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Vnadu_2012_4_14.pdf

47. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/21.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf)

48. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Т. А. Кравченко // Держава та регіони. Серія : Державне управління. - 2014. - № 4. - С. 92-97. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2014_4_19.

49. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Науковий вісник : Державне управління. 2021. №1(7). С. 162–179. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179).

50. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України, 2011. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua>.

51. Лідерство на парламентській службі. Серія: Парламентська тренінгова бібліотека, 2020. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf>

52. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми: Сумський державний університет, 2020. – 175 с.

53. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. Науковий вісник. 2013. Вип. 12. URL: <http://www.lvivacademy.com/>

54. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.

55. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління // Вісник державної служби України. – 2003. – № 2. – С. 18-24.

56. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади // URL: <http://www.center.gov.ua>.

57. Міжнародний досвід формування кадрового резерву державної служби. Теоретичні та прикладні питання державотворення: зб. наук. праць. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

58. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: «Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження» Програми розвитку лідерства – 2010 / Т. Мотренко URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595.

59. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf>

60. Національне агентство з питань державної служби: офіц. сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>.
61. Науменко Р. А., Тимцуник В. І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування. 2015 р. No2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf
62. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ: Пріоритети, 2017. 40 с.
63. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ-Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018, 300с.
64. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера надержавній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. No 9. С. 98-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13>.
65. Орлова Н. С., Майло В. В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади: Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. No 1. Т. 31(70). С. 63-68. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf.
66. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь) : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.
67. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства / Т.В. Остафійчук, Н.А. Штанько // Юридична психологія та педагогіка. – 2010. – No1(7). – С. 116-126.
68. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип.1(50). Ч.1.

69. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
70. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158-164.
71. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: Навчально-методичний посібник. – Суми, 2009. – 43 с.
72. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третьченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: ТОВ «ВІСТКА». – 422 с.
73. Процак К. В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців / К. В. Процак, І. Є. Матвій // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – № 897, випуск 2. – С. 86–91. - (Проблеми управління).
74. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (26 жовтня 2018). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 520 с.
75. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с. ISBN 978-617-661-029-8/. 270 с.
76. Розенфельд Ю.М., Політологія: підручник/ Ю.М. Розенфельд, Л.М. Герасіна, Н.П. Осипова, М.І. Панов, О.М. Сахань, О.В. Ставицька - Харків, Право, 2001. - 636 с.
77. Садовська-Мариніна, В. Б., Тростенюк, Ю. В., & Рибіна, Ю. О. (2019). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(89)), 184–190. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-184-190](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-184-190)

78. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. URL: <http://ojs.dsum.edu.ua/index.php/manager/article/view/163/159>.

79. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – С. 25.

80. Сердюк О.І . Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації / Сердюк О.І ., Тернова Т. І. // Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія / [за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська державна аграрна академія. – Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – 264 с. – С. 221-234

81. 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. No 3. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle>.

82. Сопівник Р. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства // Вісник Національного університету оборони України. – 2012. – No 4 (29). – С. 106.

83. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

84. Сторожев Р.І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/3_2017/6.pdf

85. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. No 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf. 193.

86. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. No 4. С. 6 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>.

87. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. №3(5). С. 216–227. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).

88. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57.

89. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. URL:http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_53/fail/18.pdf

90. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. /С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

91. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ...канд. наук з держ упр.: 25.00.03/ НАДУ. Дніпр. регіон. інст. Держ. управл. Дніпро, 2017. 212 с.

92. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Кадрова політика та публічна служба. 2016. № 6-7 (32-33). С. 49-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892468.pdf>.

93. Чечель А. Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. URL:<file:///C:/Users/Admin/Downloads/60-Article%20Text-118-1-1020180901.pdf>.

94. Шляхтіна Г. В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. Vědaaperspektivy (Чехія). 2021. No 1 (1). С. 163-175.

95. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державногослужбовця. Наукові перспективи. 2021. No 5 (11). С. 217-226.

96. Шляхтіна Г.В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця у реалізації реформи публічного управління: дис. ...канд.

наук з держ. упр./ НАДУ. Чорноморський національний університет Петра Могили. Миколаїв, 2021. – 263 с.

97. Шляхтіна Г. В. Кадровий резерв публічного управління – перспективирозвитку в Україні. Актуальні проблеми управління та адміністрування:теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (4 травня 2021). Кам'янець-Подільський, 2021 . С. 400-403

98. Шляхтіна Г. В. Парадигма розвитку лідерського потенціалу в умовахсоціально-економічних трансформацій. Актуальні проблеми теоріїменеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації:матеріали Всеукр. наук. конф. (12-13 травня 2021). Покровськ, 2021. С.164-167.

99. Шляхтіна Г. В. Реалізація концептуальних засад лідерства під часреформи публічного управління. Соціально-економічні проблеми сучасності:матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (31 травня 2021). Маріуполь,2021.

100. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей упублічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України: Вченізаписки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського. 2021. № 3. С. 69-76. Т.32 (71).

101. Юзькова О. І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12.URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>.

102. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery – Ел. Ресурс -режим доступу - <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/in-full/executive-summary-70fef507ea>