

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

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАРУБІЖНИЙ
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ»*

Виконав: студент 5 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування
заочної форми навчання
КУШНІР Віталій Анатолійович

Керівник: асистентка кафедри публічного
управління та адміністрування
ЛАЛУЄВА Надія Миколаївна

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	6
1.1. Лідерство в публічному управлінні: поняття, функції та стилі.....	6
1.2. Зарубіжний досвід формування лідерства в публічному управлінні.....	11
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ЛІСОГРИНІВЕЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)....	18
2.1. Система управління Лісогринівецької сільської ради.....	18
2.2. Аналіз лідерських якостей працівників Лісогринівецької сільської ради.....	22
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ...	28
3.1. Розробка рекомендацій щодо сучасного розвитку лідерства у системі публічного управління в Україні.....	28
3.2. Обґрунтування доцільності використання зарубіжних практик формування лідерства в публічному управлінні в Україні.....	33
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

АНОТАЦІЯ

Кушнір В.А. Лідерство в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України. – Рукопис.

Бакалаврська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо формування та удосконалення лідерства в публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду. Робота складається з трьох розділів. З цією метою розглянуто теоретичні основи та розкрито особливості формування лідерства в публічному управлінні, охарактеризовано основні функції та стилі лідерства. Розкрито зарубіжний досвід формування лідерства в публічному управлінні та визначено, як саме Україна може його використати.

Проаналізовано систему управління Лісогринівецькою сільською радою. Проаналізовано лідерські якості працівників сільської ради, запропоновано рекомендації щодо їх покращення. Визначено принципи ефективного лідерства, та розкрито кожен із них.

Розроблено рекомендації щодо сучасного розвитку лідерства у системі публічного управління в Україні. Запропонована модель розвитку лідерства в публічно – управлінській діяльності. Вважаємо, що необхідно розробити національну стратегію розвитку лідерства в публічному управлінні.

Обґрунтовано доцільність використання зарубіжних практик формування лідерства в публічному управлінні в Україні. Наведено приклад заходів для підвищення лідерських компетентностей управлінців. Надано приклади використання зарубіжного досвіду в Україні. Запропоновано ряд заходів, які необхідно провести державі для ефективного формування лідерства в публічному управлінні

Ключові слова: лідер, лідерство, системи лідерства, функції лідерства, публічне управління, стимулюючі заходи, досвід зарубіжних країн, лідерські компетентності, держава.

ANNOTATION

Kushnir V.A. «Leadership in public administration: foreign experience for Ukraine». - Manuscript.

The bachelor's thesis is devoted to deepening the theoretical foundations and developing recommendations for the formation and improvement of leadership in public administration based on foreign experience. The work consists of three chapters. To this end, the theoretical foundations and peculiarities of leadership formation in public administration are considered, the main functions and styles of leadership are characterized. The foreign experience of leadership development in public administration is revealed and it is determined how Ukraine can use it.

The expediency of using foreign practices of leadership development in public administration in Ukraine is substantiated.

Keywords: leader, leadership, leadership systems, leadership functions, public administration, incentives, foreign experience, leadership competencies, state.

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших актуальних проблем суспільства є проблема формування лідерства в публічному управлінні. На сьогодні не тільки в Україні, але й в усьому світі існує нагальна потреба в появі високо кваліфікованих публічних службовців, які б мали високі рейтинги у своїй діяльності та відповідали критеріям бездоганного керівника і водночас були здатні швидко і якісно реагувати на всі проблеми та ефективно, а головне вчасно і відповідно до потреб суспільства чи власного колективу їх вирішувати.

У такому контексті лідерство в системі органів публічного управління набуває вагомості та значимості як центральна проблема активізації професійно зайнятих людських ресурсів. У зв'язку з цим актуальним та важливим завданням публічного управління постає наповнення лідерства новим змістом сутнісних характеристик.

Роль лідерства в публічному управлінні обумовлена також осучасненням підходу до органу публічного управління як до соціальної мікросистеми, саме такий підхід надає надзвичайної пріоритетності проблемі міжособистісної взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління».

Значний внесок у дослідження лідерства в державному (публічному) управлінні з конкретизацією принципів зробили В. Голубь, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, Г. Дмитренко, Л. Карамушка, О. Крюков, Б. Кухта, Н. Нижник, Т. Новаченко, М. Пірен, Ф. Рудич, І. Сурай, Л. Пашко, Т. Підлісна, Ф. Рудич та інші. Серед зарубіжних вчених проблематику лідерства досліджували: І. Адізес, Дж. Аткинсон, Р. Дафт, К. Кальтенбах, Д. Макклелланд, Дж. Максвелл, Ф. Фідлер, С. Шепард та ін.

Однак питання дослідження лідерства в зарубіжних країнах у публічно-управлінській діяльності не отримало належного наукового обґрунтування, чим і зумовлена актуальність теми.

Мета роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення лідерства в публічному управлінні на основі зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчити поняття, функції та стилі лідерства;
- систематизувати зарубіжний досвід формування лідерства в публічному управлінні;
- надати загальну характеристику Лісогринівецькій сільській раді;
- проаналізувати лідерські якості працівників Лісогринівецької сільської ради;
- розробити рекомендації щодо сучасного розвитку лідерства у системі публічного управління в Україні;
- обґрунтувати доцільності використання зарубіжних практик формування лідерства в публічному управлінні в Україні

Об'єктом дослідження є лідерство в публічному управлінні, а **предметом дослідження** – теоретичні, організаційні та практичні аспекти лідерства в публічному управлінні в контексті зарубіжного досвіду на прикладі Лісогринівецької сільської ради.

При виконанні цієї роботи застосувалися такі **методи досліджень**:

- метод аналізу та економіко-статистичний метод - для виявлення наявних проблем лідерства у Лісогринівецькій сільській раді;
- метод екстраполяції, а також метод індукції та дедукції використовувався при виборі заходів щодо вдосконалення лідерства в системі публічного управління;
- метод класифікації та групування став у нагоді при вивченні зарубіжного досвіду формування лідерства;
- ціннісний метод – для формування лідерських якостей, які цінністих характеристик людини, для працює в публічних органах;
- метод узагальнення застосували при оформленні висновків та обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, монографії, наукові статті, які стосуються теми дослідження та звіти органів державної влади.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення бакалаврської роботи доведено до рівня конкретних теоретичних і

практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення лідерства в публічному управлінні на основі зарубіжних практик.

Апробація результатів дослідження.

За результатами виконання бакалаврської роботи опубліковано:

Лалуєва Н.М., Кушнір В.А. Європейські практики лідерства в публічному управлінні. Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції *«Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»* м. Хмельницький, 08 лютого 2024 р. Прийнято до друку.

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська робота має загальний обсяг 44 сторінки і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Лідерство в публічному управлінні: поняття, функції та принципи

Питання лідерства сьогодні є ключовими для розвитку публічного управління. Глобалізація призвела до трансформації постіндустріального суспільства до інформаційного. Тому в умовах інтенсивних демократичних, економічних і соціальних змін роль, функції та відповідні державно-управлінські відносини держави зазнали принципових змін. Це потребує повного перегляду політичної сфери, соціально-економічних відносин. Пов'язані з цим реформи сприяють удосконаленню людських ресурсів та формуванню сильного та спроможного керівництва, лідерства в публічному управлінні [1, с. 107].

Лідерство в публічному управлінні - це здатність впливати на інших людей з метою досягнення спільних цілей. Лідери в публічному управлінні несуть відповідальність за управління організаціями та системами, які забезпечують якісні послуги для громадян. Вони повинні мати здатність мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також бути ефективними комунікаторами та лідерами думок.

Лідерство в публічному управлінні має ряд особливостей, які відрізняють його від лідерства в приватному секторі. По-перше, публічні організації зазвичай мають більш складну структуру та ієрархію, ніж приватні компанії. Це може ускладнювати процес впливу на інших людей. По-друге, публічні організації повинні відповідати перед громадянами, а не перед власниками. Це означає, що публічні лідери повинні бути більш чутливими до громадської думки та цінностей.

Саме поняття «лідерство» трактується науковцями по-різному, наприклад, як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні завдання [1, с. 109].

Вважаємо за необхідне розглянути наукові підходи до визначення поняття «лідерство» різними вченими.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «лідерство»

1.	Сурай І. Г. [2, с. 217]	це визнання, виявлення, застосування природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей між людьми.
2.	Підлісна Т.В. [3]	формування на основі компетенцій, які передбачають стратегічне мислення, визначення мети, впливовість, удосконалення, підвищення ефективності праці підлеглих.
3.	Хаїтова П. О. [4]	«лідерство» є специфічним типом управлінської взаємодії, який характеризує здатність однієї особи (лідера) ефективно поєднувати (сполучати) залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей.
4.	Шихненко Д. В. [5]	управлінська взаємодія (в цьому випадку між лідерами і послідовниками), заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для ситуації, покликаної мотивувати людей на досягнення спільних завдань.
5.	Прилепа Н.В.[6]	процес, який найбільш зосереджений на емоційному стані у колективі, духовній взаємодії лідера та членів команди.
6.	Р.Л. Дафт (Richard L. Daft) [7]	взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету.

Примітка: систематизовано автором.

Узагальнюючи вищенаведені трактування, відзначимо, що лідерство в публічному управлінні - це процес впливу на інших людей для досягнення спільних цілей, за допомогою якого проявляються такі функції людини, як здатність мотивувати, направляти та надихати інших на ефективну роботу.

Хоча кожен лідер володіє певними фізіологічними, психологічними, інтелектуальними та особистісними якостями, які дозволяють впливати на людей, кожна ситуація вимагає від лідера унікальних навичок і поведінкових

якостей. Лідерські якості – це узагальнені характеристики лідера для створення нового бачення вирішення проблеми та успішного впливу на досягнення організаційного розвитку

Ефективний лідер у публічному управлінні повинен мати ряд якостей, найосновніші із них представлені на рисунку 1.1.

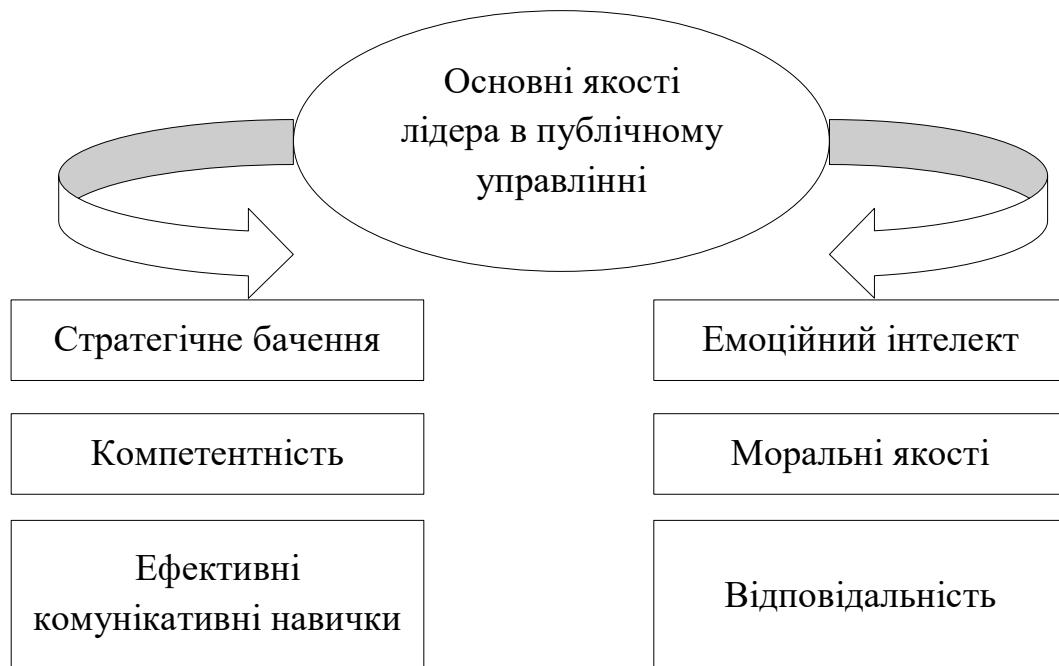


Рис. 1.1. Основні якості лідера в публічному управлінні

Примітка: складено автором.

Отже, відповідно до основних якостей лідера в публічному управлінні необхідно:

- мати чітке бачення майбутнього організації та вміти мотивувати інших людей працювати на досягнення цієї мети;
- володіти необхідними знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків;
- повинен вміти ясно і чітко спілкуватися з іншими людьми;
- має розуміти власні емоції та емоції інших людей;
- повинен бути чесним, справедливим і надійним;
- має нести відповідальність за свої дії та колективу вцілому.

Тому лідерство в публічному управлінні є важливим фактором успіху організації. Ефективні лідери можуть мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також досягати поставлених цілей.

Функції лідерства в публічному управлінні - це основні завдання, які повинні виконувати лідери в публічних організаціях. До основних функцій лідерства в публічному управлінні відносимо такі:

1. Встановлення бачення та цілей. Лідери повинні мати чітке бачення майбутнього організації та вміти мотивувати інших людей працювати на досягнення цієї мети. Цілі - це конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені в часі твердження про те, що організація хоче досягти. Лідери повинні мати чітке бачення майбутнього організації та вміти мотивувати інших людей працювати на досягнення цієї мети.

2. Прийняття рішень. Лідери повинні приймати рішення, які є ефективними та відповідають інтересам організації та суспільства. Це може бути складним завданням, оскільки часто існує кілька різних варіантів, і кожен з них має свої переваги та недоліки. Лідери повинні вміти збирати інформацію, аналізувати варіанти та приймати рішення, які є найкращими для організації та суспільства в цілому.

3. Мотивація та розвиток персоналу. Лідери повинні мотивувати та розвивати своїх підлеглих, щоб вони могли досягти своїх найкращих результатів. Це можна зробити за допомогою різних методів, таких як постановку чітких цілей, надання позитивного зворотного зв'язку, надання можливості для розвитку та навчання, а також створення позитивного робочого середовища.

4. Комунікація та співпраця. Лідери повинні ефективно спілкуватися з іншими людьми та співпрацювати з ними для досягнення спільних цілей. Це важливо для того, щоб забезпечити ефективну роботу організації та досягти її цілей. Лідери повинні вміти ясно і чітко спілкуватися з різними аудиторіями, а також вміти ефективно працювати з іншими людьми для вирішення проблем та досягнення спільних цілей.

5. Забезпечення ефективності та продуктивності. Лідери повинні забезпечувати ефективну роботу організації та досягати її цілей з максимальною

ефективністю. Це означає, що вони повинні вміти ефективно використовувати ресурси організації та впроваджувати процеси, які допомагають організації працювати більш ефективно [8, с. 28].

Ці функції є важливими для успіху будь-якої публічної організації. Ефективні лідери в публічному управлінні можуть виконувати ці функції, щоб забезпечити досягнення цілей організації та підвищення якості послуг, які вона надає громадянам. Варто зауважити, що лідерство в публічному управлінні є складним завданням, але воно також є дуже важливим, адже ефективні лідери в публічному управлінні можуть зробити позитивний вплив на життя людей і суспільство в цілому.

Стиль лідерства - це спосіб, яким лідер взаємодіє зі своїми підлеглими та впливає на них. Найкращий стиль лідерства для конкретної ситуації залежить від таких факторів, як тип організації, завдання, які необхідно виконати, і особистість лідера. Найпоширеніші стилі лідерства зображено на рисунку 1.2.

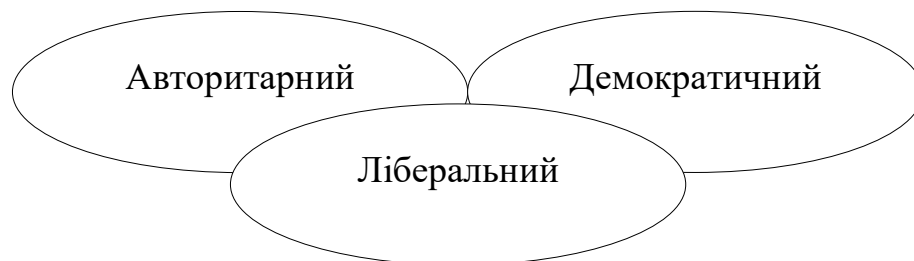


Рис. 1.2. Стилi лiдерства

Примітка: складено автором.

Авторитарний стиль - це стиль лідерства, який характеризується жорстким контролем та дисципліною. Авторитарні лідери приймають рішення самостійно і неохоче слухають думки своїх підлеглих [9].

Демократичний стиль - це стиль лідерства, який характеризується участю підлеглих у процесі прийняття рішень. Демократичні лідери заохочують своїх підлеглих висловлювати свої думки та ідеї.

Ліберальний стиль - це стиль лідерства, який характеризується мінімальним контролем та довірою до підлеглих. Ліберальні лідери дають своїм підлеглим багато свободи та відповідальності [10].

Кожен з цих стилів лідерства має свої переваги та недоліки. Авторитарний стиль може бути ефективним для досягнення швидких результатів, але він може призвести до низького морального духу та творчості серед підлеглих. Демократичний стиль може сприяти задоволеності роботою та продуктивності серед підлеглих, але він може бути менш ефективним для досягнення швидких результатів. Ліберальний стиль може сприяти творчості та ініціативі серед підлеглих, але він може бути менш ефективним для забезпечення дисципліни та дотримання правил.

Отже, лідерство в публічному управлінні є важливим фактором успіху організації. Ефективні лідери можуть мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також досягати поставлених цілей. Вони можуть зробити позитивний вплив на життя людей і суспільство в цілому.

1.2. Зарубіжний досвід формування лідерства в публічному управлінні

Поведінка сучасного лідера в системі публічного управління має демонструвати, показувати приклад відданості ідеям служіння громадянському суспільству, бути прикладом креативного, творчого мислення, надихати підлеглих на прагнення до досконалості, розвиває взаємодію персоналу з громадськістю. Застосування інтерактивного та особистісно - орієнтованого навчання має відбуватися при постійній, активній взаємодії всіх учасників навчального процесу, колективу, групи, викладача як партнера під час аналізу проблемної ситуації. Лідерські якості будуть формуватись, якщо слухач буде рівноправним суб'єктом навчального процесу, розуміти, що він робить, як діє, які будуть наслідки від цих дій.

У європейських країнах, США та Канаді розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як «ідеальні моделі», що охоплюють різні категорії посадових осіб і працівників [11, с. 12]. Ідеальна модель може бути застосована при розробці освітньо - професійних програм, навчальних планів, а також під час

визначення змістовних складових навчального процесу для управлінських кадрів з метою формування у лідерів відповідних компетентностей, знань та умінь.

Одним із основних завдань перед нами стоїть дослідження зарубіжного досвіду формування лідерства в публічному управлінні, тому вважаємо за необхідне розглянути досвід таких країн як: Німеччина, Польща, Швеція та Велика Британія.

Німеччина. У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в ній займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна визначити загальну спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців [12]. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Таким чином, відбувається стажування як на робочих місцях, так і закордоном.

У Німеччині формування лідерства в публічному управлінні є одним з пріоритетних напрямів державної політики. Німецька модель формування лідерства в публічному управлінні характеризується основними особливостями які зображені на рис. 1.3.

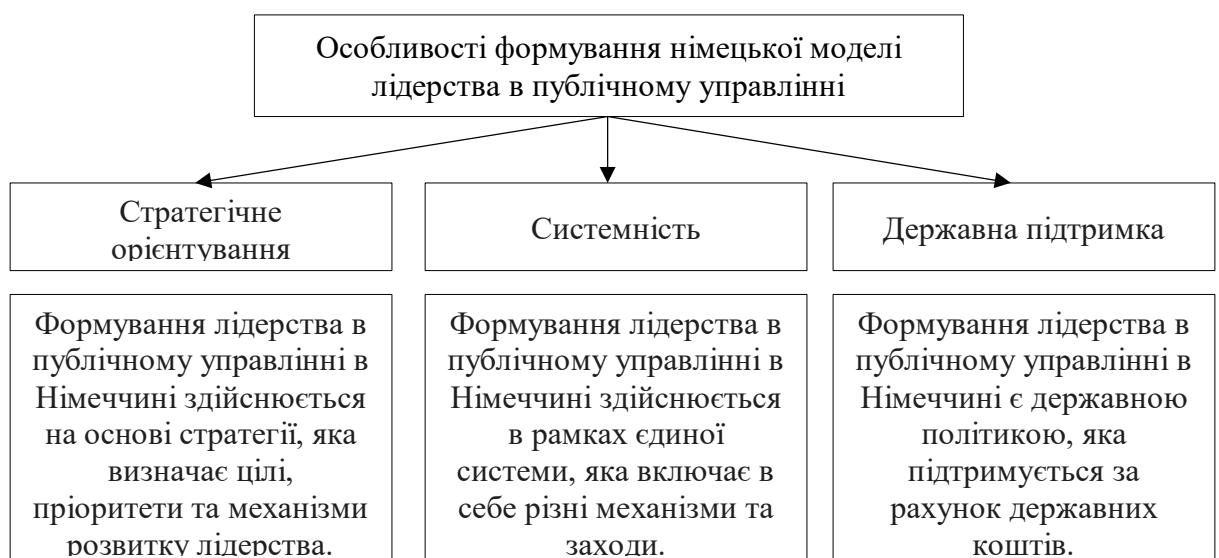


Рис. 1.3. Особливості формування німецької моделі лідерства в публічному управлінні

Примітка: складено автором.

Першість надається інтерактивним методам навчання під наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності. У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно - пошуковий метод.

Польща. За останні десятиліття розроблено досконалу систему навчання державних службовців у Польщі. Однак шлях до такого результату був непростим. З початком адміністративної реформи в 90-х роках у Польщі, пов'язаної з впровадженням Концепції нового публічного управління, постала нагальна потреба відповідних кадрів державної служби та її керівництва, що могли б забезпечили чітке й організоване впровадження змін у державному будівництві.

Основними механізмами формування лідерства в публічному управлінні в Польщі є:

1. Підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. У Польщі існує розвинена система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка включає в себе широкий спектр освітніх програм, стажувань та інших заходів. Ці програми спрямовані на розвиток таких лідерських компетенцій, як стратегічне мислення, інноваційність, лідерство в команді, комунікабельність, здатність до вирішення конфліктів тощо [13, с. 3].

2. Стажування державних службовців. Стажування державних службовців в інших органах публічної влади, в бізнесі або в неурядових організаціях є важливою частиною системи формування лідерства в Польщі. Стажування дозволяє державним службовцям набути досвіду роботи в реальних умовах і познайомитися з різними підходами до управління.

3. Нагородження державних службовців за досягнення в розвитку лідерства. У Польщі існує система нагородження державних службовців за досягнення в розвитку лідерства. Ця система спрямована на стимулювання

державних службовців до підвищення своєї професійної кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій.

У Польщі також існує практика запровадження в органах публічної влади культури лідерства. Ця культура передбачає запровадження таких практик, як делегування повноважень, стимулювання ініціативи, заохочення творчого мислення тощо. Важливим аспектом є підтримка інновацій та використання сучасних технологій для поліпшення якості публічних послуг. Сприяння рівності, врахування різноманітності та взаємодія з міжнародними партнерами також є ключовими складовими успішного лідерства в публічному управлінні в Польщі.

Швеція. Швецький досвід формування лідерства в публічному управлінні включає акцент на розвитку стратегічного мислення, співпраці між секторами, та активному залученні громадськості. Прозорість, ефективна комунікація та розуміння потреб громади визначають успіх лідера в публічному секторі.

У Швеції формування лідерських якостей публічних управлінців базується на принципах демократії, відкритості та соціальної відповідальності [14, с. 26]. В таблиці 1.2. наведено на яких постулатах формується лідерство в публічному управлінні у Швеції.

Таблиця 1.2

Постулати, на який формується лідерство в публічному управлінні у Швеції

	Поняття	Характеристика
1.	Освіта та розвиток	Швеція вкладає великий акцент на навчання та розвиток управлінських кадрів, сприяючи постійному професійному зростанню.
2.	Гендерна рівність	Країна активно працює над забезпеченням рівних можливостей для жінок та чоловіків у сфері публічного управління.
3.	Громадянська участь	Лідери в Швеції прагнуть включати громадян у процеси прийняття рішень, сприяючи більш прозорому та демократичному управлінню.
4.	Інновації та технології	Швеція використовує сучасні технології для оптимізації управлінських процесів та забезпечення ефективності в сфері публічного управління.
5.	Соціальна відповідальність	Лідери підтримують концепцію сталого розвитку та враховують соціальні аспекти у прийнятті стратегічних рішень.

6.	Культура співпраці	Формування лідерства в Швеції підтримує культуру взаємодії та колективного прийняття рішень. Комунікація та співпраця між різними рівнями управління вважаються важливими складовими успіху.
7.	Етика в управлінні	Швеція високо цінує етичні стандарти в управлінській діяльності. Лідери повинні демонструвати високий рівень авторитету та відповідальності.
8.	Гнучкість та адаптивність	Лідери в управлінні Швеції володіють гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, що сприяє стійкості та успіху в непередбачуваних ситуаціях.
9.	Взаємодія з громадськістю	Активна взаємодія та відкритий діалог з громадськістю є важливою частиною лідерства в публічному секторі, допомагаючи створити сприятливе співробітництво.

Примітка: систематизовано автором.

Отже, всі наведені елементи в таблиці 1.2. допомагають створити ефективних та відповідальних лідерів у сфері публічного управління в Швеції.

На наше переконання варто навести ряд прикладів того, як Швеція реалізує механізми формування лідерства в публічному управлінні:

1. У Швеції існує система вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. Ці заклади пропонують широкий спектр освітніх програм, які спрямовані на розвиток лідерських компетенцій. Наприклад, у Стокгольмській школі економіки (Stockholm School of Economics) пропонується програма підготовки державних службовців вищого рангу, яка включає в себе курси з таких тем, як стратегічне управління, лідерство в команді, інноваційне управління тощо .

2. У Швеції діє система професійної сертифікації державних службовців. Ця система передбачає, що державні службовці повинні проходити регулярні атестації, щоб отримати сертифікат, який підтверджує їхню професійну кваліфікацію. Сертифікат є важливим фактором для кар'єрного зростання державних службовців[15].

3. У Швеції існує практика запровадження в органах публічної влади культури лідерства. Ця практика передбачає запровадження таких практик, як делегування повноважень, стимулювання ініціативи, заохочення творчого мислення тощо. Наприклад, у Міністерстві внутрішніх справ Швеції існує

практика делегування повноважень молодим державним службовцям. Це сприяє розвитку лідерських якостей у молодих державних службовців.

Велика Британія. У Великій Британії діє система професійної сертифікації державних службовців. Ця система передбачає, що державні службовці повинні проходити регулярні атестації, щоб отримати сертифікат, який підтверджує їхню професійну кваліфікацію [16]. Велика Британія має багатий досвід у формуванні лідерства у сфері публічного управління. Ключові аспекти зображені на рис. 1.4.

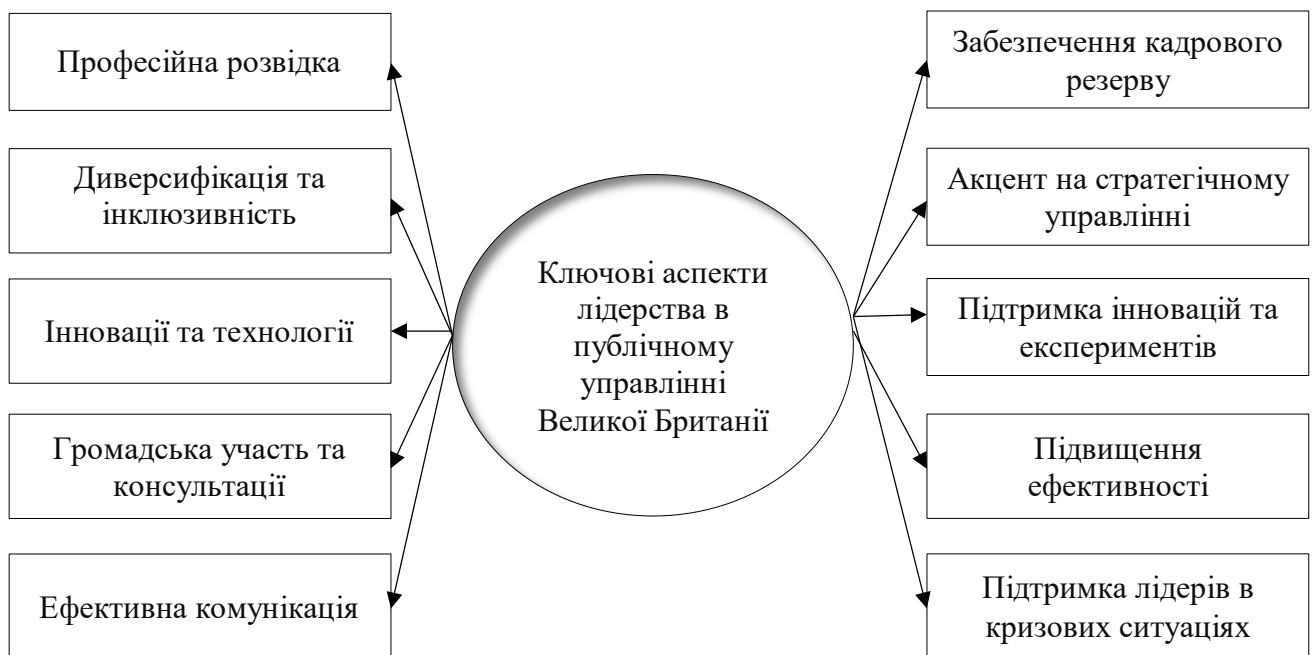


Рис. 1.4. Ключові аспекти лідерства в публічному управлінні Великої Британії

Примітка: складено автором.

Отже, із рисунку 1.4 можемо зробити такі висновки:

— Велика Британія акцентує на високих стандартах та професійній етиці в управлінні. Розвиток високої кваліфікації та професійних навичок є важливою частиною формування лідерства;

— країна прикладає неабияких зусиль для забезпечення рівних можливостей та включення різних соціальних груп в управлінські позиції, що сприяє різноманітності лідерського корпусу;

— використовує передові технології для оптимізації процесу та забезпечення високої ефективності у сфері публічного управління;

- залучає громадськість до прийняття рішень та консультаційних механізми для забезпечення широкого представництва поглядів;
- лідери країни активно взаємодіють з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити зрозумілість та взаєморозуміння;
- активно розвиваються програми та ініціативи для молодших кадрів та підтримка їхнього професійного зростання;
- лідери в британській сфері публічного управління активно розвивають стратегічне мислення, щоб ефективно реагувати на складні виклики та досягати довгострокових цілей;
- створюють умови для творчості та інновацій, включаючи можливості для експериментів та впровадження новаторських рішень;
- активно підтримують керівництво в напрямку підвищення ефективності та готовність до адаптації до швидких змін у соціально-економічному середовищі;
- розвиваються навички управління кризами та здатність приймати рішення в умовах нестабільності.

Ці елементи взаємодіють між собою, створюючи ефективні умови для розвитку лідерства у сфері публічного управління у Великій Британії [17].

Отже, кожна країна активно розвиває системи навчання та підтримки для публічних службовців, спрямовані на збільшення їхніх навичок та професійної компетентності.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ЛІСОГРИНІВЕЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Система управління Лісогринівецької сільської ради

Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада села, селища чи міста. У національному законодавстві про місцеве самоврядування міститься таке визначення категорії «громада». Територіальна громада — це постійне місце проживання в межах села, селища, міста, яке є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, або добровільне об'єднання, мешканців кількох сіл з єдиним адміністративним центром.

Структура Лісогринівецької сільської ради складається з керівництва та певних відділів. Детальніше структуру розкриває рисунок 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура Лісогринівецької сільської ради

Примітка. Складено автором за даними Лісогринівецької сільської ради.

Лісогринівецька сільська рада функціонує відповідно до всіх положень зазначених в законі. Наприклад, прийняте рішення селищною радою «Про утворення старостинських округів та затвердження Положення про старостинські округи Лісогринівецької сільської територіальної громади та положення про старосту», ґрунтувалось відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого

самоврядування», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост», у зв'язку з необхідністю приведення нормативних актів сільської ради у відповідність з нормами діючого законодавства та з метою забезпечення представництва інтересів жителів населених пунктів Лісовогринівецької сільської територіальної громади [18].

Керівництво сільської ради працює у середовищі, де з кожним роком все більше зростають вимоги до «ефективності», «підзвітності» та «результативності» діяльності. Необхідно постійно демонструвати здатність використання пріоритетних цілей в поєднанні з аналізом і подальшим контролем для підвищення ефективності роботи усієї організації [19].

На базі Лісовогринівецької сільської ради працює Центр надання соціальних послуг. Центр є закладом соціального захисту населення, що проводить соціальну роботу та надає соціальні послуги особам, сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги. Основними завданнями центру є:

1. проведення соціально-профілактичної роботи, спрямованої на запобігання потраплянню в складні життєві обставини осіб/сімей, які належать до вразливих груп населення;

2. надання особам/сім'ям комплексу соціальних послуг, яких вони потребують, відповідно до переліку послуг, затвердженого Мінсоцполітики, з метою мінімізації або подолання таких обставин;

3. виявлення осіб/сім'ї і ведення їх обліку;

4. проведення оцінювання потреб осіб/сімей у соціальних послугах;

5. надання соціальних послуг відповідно до державних стандартів соціальних послуг та інші.

Центр з урахуванням потреб у соціальних послугах, визначених у Лісовогринівецькій сільській раді може надавати такі соціальні послуги:

- догляд вдома,
- підтримане проживання;
- екстрене (кризове) втручання;
- консультування;

- соціальний супровід;
- представництво інтересів,
- натуральна допомога;
- інформування;
- інші послуги.

Лісогринівецька сільська рада також публікує доволі багато рішень, протоколів, регламентів тощо. Тут можна виділити 65 рішення сільської ради «Про затвердження Плану діяльності з підготовки проєктів регуляторних актів Лісогринівецької сільської ради на 2024 рік», положення про уповноважену особу (осіб) з питань організації та проведення публічних закупівель, 7 рішення «Про затвердження Положення про громадські слухання на території населених пунктів Лісогринівецької сільської ради в новій редакції», 4 рішення «Про затвердження СТАТУТУ Лісогринівецької територіальної громади в новій редакції» та багато чого іншого [19].

Виходячи з цього можна стверджувати, що Лісогринівецька сільська рада дотримується принципів відкритості та прозорості. На своєму веб сайті вона публікує усі новини, допускає громадян на пленарні засідання та оприлюднює усі дані щодо рішень, закупівель тощо. Вона керується Законами України та власними НПА (статут, регламент), в яких прямо зазначається необхідність прозорості та методи, якими вона досягається. Окрім того це все працює не лише на папері, але й практиці, тому можна твердо стверджувати, що Лісогринівецька сільська рада повністю дотримується принципів відкритості та прозорості. Свідчити про це можуть дані наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Рівень відкритості та прозорості за останні 3 роки (2019-2022 рр.)

Рік	Рівень відкритості	Рівень прозорості	Критерії відкритості	Критерії прозорості	Коментарі
2022	Високий	Дуже прозорий	Публікація інформації про бюджет та діяльність на веб-сайті, доступність інформації про процес прийняття	Публікація повної інформації про угоди та договори, доступ до даних про заробітну плату та інші фінансові показники, можливість	Загальна політика відкритості та прозорості селищної ради відповідає сучасним вимогам

			рішень, партнерство з громадськістю	подання запитів на інформацію	
2021	Високий	Достатньо прозорий	Публікація інформації про бюджет та діяльність на веб-сайті, доступність інформації про процес прийняття рішень, партнерство з громадськістю	Надання деякої інформації про фінансові показники, можливість подання запитів на інформацію	Є деякі обмеження щодо доступу до інформації, проте компанія демонструє бажання вдосконалювати свою політику відкритості
2020	Середній	Достатньо прозорий	Публікація деякої інформації про діяльність на веб-сайті, надання відповідей на запити громадськості	Надання деякої інформації про фінансові показники, можливість подання запитів на інформацію	Є деякі обмеження щодо доступу до інформації, проте компанія демонструє бажання вдосконалювати свою політику відкритості

Примітка. Складено автором за даними Лісогринівецької сільської ради.

Як бачимо, за даними таблиці 2.1, у 2022 році Лісогринівецька сільська рада демонструє високий рівень відкритості та прозорості. Це означає, що селищна публікує повну інформацію про бюджет та діяльність на веб-сайті, надає доступність інформації про процес прийняття рішень та партнерства з громадськістю. Крім того, рада публікує повну інформацію про угоди та договори, надає доступ до даних про заробітну плату та інші фінансові показники та має можливість подання запитів на інформацію. Також, демонструє загальну політику відкритості та прозорості, яка відповідає сучасним вимогам. Порівнюючи 2022 рік із попередніми, то можна побачити, що за останні 3 роки рівень відкритості та прозорості лише зріс, що є досить позитивно.

Отже, Лісогринівецька сільська рада продовжує виконувати важливу роль у розвитку та підтримці місцевої громади при цьому допомагає вирішувати конкретні проблеми та забезпечувати принципи сталого розвитку.

2.2. Аналіз лідерських якостей працівників Лісогринівецької сільської ради

Якість державного управління завжди залежала, залежить і буде залежати від професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Багато державних службовців бажають оновлювати, поглиблювати свій професійний рівень компетентності через отримання другої вищої освіти, підвищення кваліфікації, стажувань. Тому мають бути створені умови на державній службі для навчання, розвитку та підтримки лідерських якостей керівника.

Запорукою формування в Україні високопрофесійної та ефективної публічної служби є запровадження інноваційних підходів щодо діагностики і розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Зрозуміло, що кожна людина (а відповідно і керівник) єдина і неповторна; має свої унікальні особистісні риси, здібності, навички, переконання, цінності, досвід, стратегії поведінки. Так само і громади, незважаючи на загальні типові риси (рівні, типи, структура, профіль), мають свої специфічні потреби, проблеми, особливості. Розвиток як територіальної громади в цілому, так і лідерського потенціалу керівника відбувається за умови сполучення потенційних ресурсів і можливостей керівника та потреб (особливостей) територіальної громади, як це показано на рисунку 2.2.

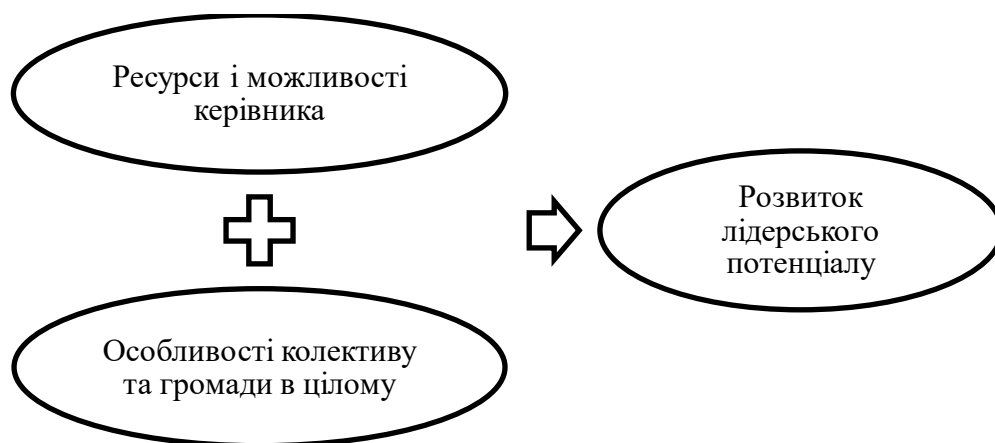


Рис 2.2. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника.
Примітка: складено автором.

На ефективність лідерства впливає поєднання особистісних рис із професійною компетентністю. Визначення та розвиток лідерських компетенцій на державній службі є актуальним у зв'язку з необхідністю оперативного реагування керівних працівників органів влади на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції нашої держави .

Під час виконання аналізу щодо наявності у керівника державної служби лідерських навичок варто керуватися певною методикою, яка у кінцевому додатку дасть змогу виявити як слабкі так і сильні сторони лідера, сприятиме їх подальшому удосконаленню.

Як метод аналізу лідерських якостей державних службовців заслуговує на увагу емпіричне дослідження, проведене серед працівників та керівників Лісогринівецької сільської ради. Було запропоновано оцінити лідерські якості за ступенем їх важливості для керівника кожного з трьох рівнів управління окремо (тобто окремо для керівників вищого, середнього та нижчого рівнів).

Критерієм оцінки було те, наскільки запропонована риса допомагає керівнику займати лідируючу позицію для підлеглих, краще мотивувати співробітників, вирішувати поставлені завдання та оптимізувати взаємодію всередині групи.

Загалом у дослідженні взяли участь 15 респондентів: 8 керівників, які представляють кожен з трьох рівнів управління, та 7 працівників, які не займають керівних посад.

Оцінювання відбувалося за такими критеріями:

- 0 балів – «Якість не важлива»;
- 1 бал – «Якість мало важлива»;
- 2 бали – «Якість важлива»;
- 3 бали – «Якість дуже важлива».

За результатами опитування всі якості були проранжовані, причому якість, яка отримала найбільшу кількість балів в опитуванні, отримала найвищий ранг.

У таблиці нижче наведено десять лідерських якостей, які отримали найвищі бали на різних рівнях управління.

У таблиці, поданій нижче, представлені десять лідерських якостей, які отримали найбільш високі ранги в розрізі різних управлінських рівнів.

Таблиця 2.2

Лідерські якості державних службовців Лісогринівецької сільської ради

№	Лідерські якості	Рівень		
		I рівень (ранг) найвищ	II рівень (ранг) середній	III рівень (ранг) найнижч
1.	Навички передбачення подій спільно з колегами та підлеглими (далекоглядність)	21	-	-
2.	Стресостійкість	-	15	17
3.	Політичне чуття	16	18	20
4.	Комунікативність	-	16	20
5.	Вміння визначати пріоритети	17	-	-
6.	Створення у колективі умов задля готовності до змін	20	18	14
7.	Здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання	19	20	19
8.	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	-
9.	Здатність планувати свої дії і дії підлеглих	16	18	17
10.	Здатність бути справедливим і чесним стосовно інших	-	17	17

Примітка. Складено автором.

Дослідження виявило низку «універсальних» лідерських якостей, необхідних публічним управлінцям на всіх рівнях.

До них відносяться

— вміння планувати свої дії та дії своїх підлеглих;

— здатність організувати підлеглих на виконання поставленого завдання;

— політична кмітливість - здатність розуміти потреби свого оточення і тих, хто перебуває при владі.

Також були виявлені риси, які найбільш потрібні лише на певних рівнях управління. Наприклад, на думку респондентів, керівник першого рівня має бути «далекоглядним» та «вміти розставляти пріоритети». Водночас ці якості не увійшли до переліку важливих якостей для менеджерів другого та третього рівнів. А такі якості, як «комунікабельність» та «політична кмітливість - здатність розуміти потреби свого оточення і тих, хто перебуває при владі», були визнані важливими для управлінців третього рівня і менш важливими для управлінців вищого рівня.

Ця методика передбачає аналіз моделі успішного керівника в державній структурі та визначення проблемних зон керівника у сфері публічного управління.

Наприклад, результати дослідження показали, що публічні управлінці - керівники різних рівнів управління - повинні мати різні лідерські якості (компетенції), на думку респондентів, щоб успішно виконувати професійні лідерські завдання. Це може частково пояснити, чому керівник, який є успішним на одному рівні управління, часто втрачає свою професійну ефективність при переході на інший, вищий рівень.

Отримані результати можуть бути враховані при психологічному відборі та навчанні публічних управлінців, як при просуванні по службі, так і при призначенні на керівну посаду працівника, який раніше не обіймав цю посаду. Однак слід зазначити, що в Лісогринівецькій сільській раді не використовуються загальні методи підвищення лідерських якостей, зокрема тренінги, співбесіди, круглі столи, вебінари, дискусії тощо.

Ефективні лідери — це завжди хороші комунікатори, це також справедливо і для керівників громад. Вони знають, що їм доводиться мати справу з різними людьми, і вони мають вміти змінювати стиль спілкування відповідно до аудиторії. Вони повинні бути дуже комунікабельними та соціальними, адже мають зустрічатися (наживо чи онлайн) з великою кількістю зацікавлених сторін, створювати мережі та залучати людей сприяти розвитку територіальної громади.

Тому вважаємо за необхідне надати рекомендації, для впровадження ефективного лідерства в установах.



Рис. 2.3. Принципи ефективного лідерства

Примітка: сформовано автором.

З рисунку 2.3. бачимо, лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Тому державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати й удосконалювати свою лідерську компетентність.

Лідерські навички можна розвивати з часом і практикою. Є багато ресурсів, які можуть допомогти лідерам розвивати свої навички, такі як:

1. Курси лідерства. Курси лідерства можуть запропонувати лідерам можливість вивчити різні стилі лідерства та навчитися розвивати свої власні навички.

2. Читати книги та статті про лідерство. Є багато книг і статей, які можуть допомогти лідерам дізнатися більше про лідерство.

3. Спілкуватися з іншими лідерами. Розмова з іншими лідерами може допомогти лідерам отримати цінний досвід і поради.

Лідерство в публічному управлінні є важливою частиною успіху будь-якої установи. Ефективні лідери в публічному управлінні можуть мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також досягати поставлених цілей.

Отже, дослідивши лідерські якості в працівників Лісогринівецької сільської ради, доводимо, що побудова ефективної системи публічного управління додає конкурентних переваг не лише організації, територіальній громаді, а країні в цілому, створюючи демократичні принципи управлінської діяльності на основі верховенства права. У зазначеній системі публічного управління ключовим аспектом стає розвиток лідерських якостей державних службовців, який підвищить окремі показники діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо сучасного розвитку лідерства у системі публічного управління в Україні

На сучасному етапі інтеграції Української держави до європейської спільноти перед вітчизняними лідерами постають нові завдання, які вимагають підвищення ефективності публічного управління та публічного адміністрування на засадах демократизму, людиноцентризму.

Лідерство є одним з найважливіших факторів успіху в будь-якій сфері діяльності, у тому числі і в системі публічного управління. Лідери в органах державної влади та місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації реформ, підвищенні ефективності управління та забезпеченні інтересів громадян.

В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та соціально-економічні зміни, якість лідерства в публічному управлінні стає ще більш важливою. Лідери повинні мати здатність адаптуватися до змін, мислити стратегічно, приймати інноваційні рішення та ефективно керувати людьми.

Розвиток лідерства в системі публічного управління – це система заходів, спрямованих на удосконалення професіоналізму та професійнокваліфікаційних якостей керівника в системі публічного управління. Водночас, розвиток складна система, яка може бути зображена наступним чином (рис. 3.1).

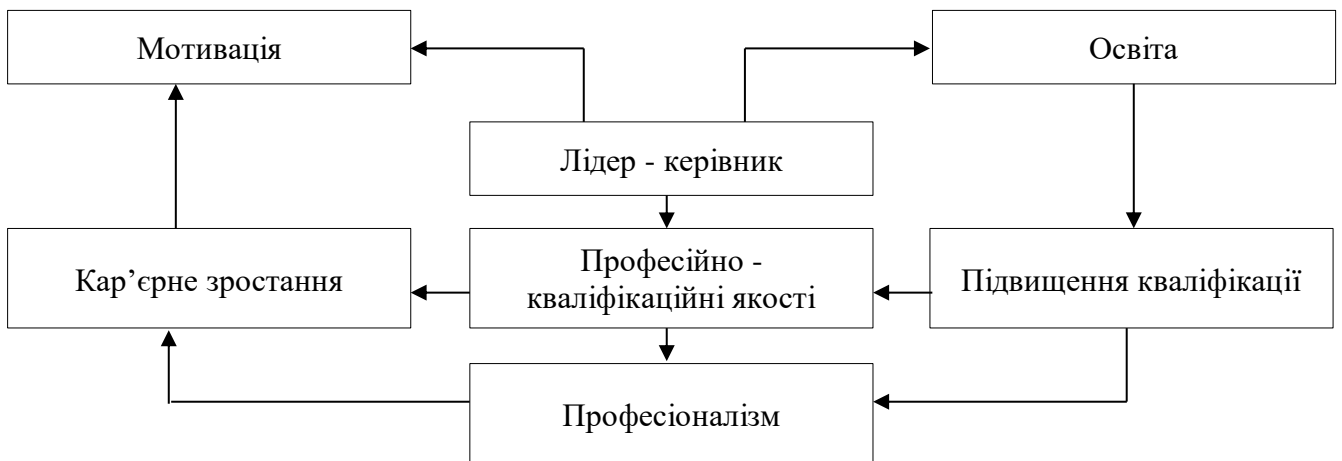


Рис. 3.1. Модель розвитку лідерства в публічно – управлінській діяльності
Примітка: систематизовано автором.

Керівництво пронизує всю систему управління організацією, в тому числі й в публічному управлінні, тому керівництво – це офіційно регламентований розумовий процес, що приводить підлеглих до виконання ними запропонованих їм офіційних доручень й завдань. Лідерство ж, навпаки, є процесом впливу однієї особи на іншу людину або на групу людей через внесення певних змін в їх поведінці.

У сучасних умовах публічне управління стикається з низкою викликів, які вимагають від керівників органів публічної влади нових лідерських якостей і навичок. Серед цих викликів можна виділити:

1. Зростаюча складність і багатоаспектність проблем, які вирішуються органами публічної влади. Це вимагає від керівників здатності мислити стратегічно, приймати нестандартні рішення та ефективно керувати людьми.

2. Посилення конкуренції між органами публічної влади та приватним сектором. Це вимагає від керівників здатності інноваційно мислити та діяти, щоб забезпечити ефективність і конкурентоспроможність органів публічної влади.

3. Зростаюча вимогливість громадян до якості послуг, які надаються органами публічної влади. Це вимагає від керівників здатності ефективно взаємодіяти з громадянами та громадськими організаціями, щоб забезпечити прозорість і підзвітність органів публічної влади.

Впровадження в Україні ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні потребує значних зусиль та ресурсів. Однак, це є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення добробуту громадян.

Для того, щоб впровадити в Україні ефективні механізми розвитку лідерства в публічному управлінні було успішним, необхідно враховувати такі фактори (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Механізми розвитку лідерства в публічному управлінні

Примітка: складено автором.

Також важливо забезпечити підтримку з боку вищого керівництва держави та органів публічної влади. Без цієї підтримки впровадження ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні буде ускладнено.

Ось деякі конкретні кроки, які можуть бути здійснені для впровадження в Україні ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні:

1. Розробка та затвердження національної стратегії розвитку лідерства в публічному управлінні. Ця стратегія повинна визначати цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерства в публічному управлінні.

2. Створення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка спрямована на розвиток лідерських компетенцій. Ця система повинна включати в себе широкий спектр освітніх програм, стажувань та інших заходів.

3. Створення системи професійної сертифікації державних службовців. Ця система повинна стимулювати державних службовців до підвищення своєї професійної кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій.

4. Запровадження в органах публічної влади культури лідерства. Це передбачає запровадження таких практик, як делегування повноважень, стимулювання ініціативи, заохочення творчого мислення тощо.

Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та забезпеченню добробуту громадян України.

Національна стратегія розвитку лідерства в публічному управлінні повинна визначати цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерства в публічному управлінні. Ця стратегія повинна бути розроблена з урахуванням національних особливостей та культурних цінностей України, а також політичної системи України.

У стратегії повинні бути визначені такі цілі:

- підвищення ефективності діяльності органів публічної влади;
- забезпечення добробуту громадян України;
- розвиток громадянського суспільства та демократизація суспільства.

У стратегії також повинні бути визначені такі пріоритети:

- розвиток трансформаційного лідерства;
- розвиток лідерства в команді;
- розвиток лідерства, заснованого на моральних цінностях.

Механізми розвитку лідерства в публічному управлінні, які повинні бути визначені в стратегії, можуть включати в себе:

- підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців;
- стажування державних службовців;
- нагородження державних службовців за досягнення в розвитку лідерства.

Створення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка спрямована на розвиток лідерських компетенцій, яка повинна включати в себе широкий спектр освітніх програм, стажувань та інших заходів. Ці програми повинні бути розроблені з урахуванням національних особливостей та культурних цінностей України, а також політичної системи України.

Освітні програми повинні бути спрямовані на розвиток таких лідерських компетенцій (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Лідерські якості, які можна здобути під час здобуття освітніх програм

Примітка: складено автором.

Інші заходи, які можуть бути включені в систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, можуть включати в себе:

- конференції;
- семінари;
- онлайн-курси.

Система професійної сертифікації державних службовців повинна стимулювати державних службовців до підвищення своєї професійної кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій.

Запровадження в органах публічної влади культури лідерства передбачає запровадження таких практик, як делегування повноважень, стимулювання ініціативи, заохочення творчого мислення тощо. На наше переконання, ці практики повинні сприяти тому, щоб державні службовці могли розвивати свої лідерські якості та ефективно виконувати свої завдання.

Впровадження в Україні ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні є складним завданням, яке потребує значних зусиль та ресурсів. Однак, це є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення добробуту громадян України.

3.2. Обґрунтування доцільності використання зарубіжних практик формування лідерства в публічному управлінні в Україні

З початку XXI сторіччя, одним із головних факторів від якого залежить результативність функціонування установ є лідерство. На сьогоднішній день лідерство розвивається як у прогресивних державах, так і в тих, що намагаються покращити рівень своєї конкурентоздатності в міжнародній площині. Лідерство – це основа належного демократичного врядування (good governance), новітня концепція ефективного управління. Лідерство розуміємо як вагомий чинник покращення управлінської ефективності та продуктивності функціонування державних органів влади та органів місцевого самоврядування [20].

Для того, щоб відповідати викликам, зарубіжні країни активно інвестують у розвиток лідерських компетенцій керівників органів публічної влади. Цей розвиток здійснюється за допомогою різних заходів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи для підвищення лідерських компетентностей управлінців

	Заходи	Характеристика
1.	Підготовка та підвищення кваліфікації керівників органів публічної влади в рамках освітніх програм.	Ці програми спрямовані на розвиток у керівників таких лідерських компетенцій, як стратегічне мислення, інноваційність, лідерство в команді, комунікабельність, здатність до вирішення конфліктів тощо.
2.	Надання керівникам органів публічної влади можливостей для професійного розвитку та обміну досвідом.	Це може здійснюватися за допомогою стажувань, конференцій, круглих столів, семінарів тощо.
3.	Створення в органах публічної влади культури лідерства.	Це передбачає запровадження в органах публічної влади таких практик, як делегування повноважень, стимулювання ініціативи, заохочення творчого мислення тощо.
4.	Культура лідерства	У деяких країнах світу існує культура лідерства, яка цінує та підтримує лідерство в публічному управлінні. Україна може розвивати власну

		культуру лідерства, яка буде сприяти розвитку лідерства в публічному управлінні.
5.	Інституційні механізми підтримки лідерства.	У багатьох країнах світу існують інститути, які підтримують розвиток лідерства в публічному управлінні. Україна може розвивати власні інститути підтримки лідерства, такі як центри лідерства, фонди підтримки лідерства тощо.

Примітка: складено автором на основі [21].

Особливості формування лідерства в публічному управлінні в різних зарубіжних країнах можуть відрізнятися залежно від національних особливостей, культурних цінностей та політичних систем цих країн. Однак, можна виділити деякі загальні тенденції, які спостерігаються в зарубіжному досвіді:

— зростаюча увага до розвитку трансформаційного лідерства. Трансформаційне лідерство спрямоване на створення змін у суспільстві, на досягнення нових цілей та на розвиток потенціалу людей;

— зростаюча важливість моральних цінностей в лідерстві. Лідери органів публічної влади повинні демонструвати високий рівень чесності, справедливості та відповідальності;

— зростаюча увага до розвитку лідерства в команді. У сучасних умовах керівники органів публічної влади повинні бути здатними ефективно керувати командою, яка складається з людей з різними компетенціями та досвідом.

Зарубіжний досвід формування лідерства в публічному управлінні може бути корисним для України в декількох аспектах. По-перше, він може допомогти в розробці ефективної стратегії розвитку лідерства в Україні. По-друге, він може надати конкретні інструменти та методи, які можна використовувати для розвитку лідерських компетентностей у публічних службовців. По-третє, він може допомогти в поширенні культури лідерства в органах публічної влади.

Вважаємо за необхідне надати приклади того, як зарубіжний досвід може бути використаний в Україні:

1. Створення центрів лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існують центри лідерства, які займаються підготовкою та розвитком лідерських

компетентностей у публічних службовців. Ці центри можуть надавати різноманітні програми навчання, тренінгів та консультацій. Україна може створити власні центри лідерства, щоб забезпечити ефективну підготовку та розвиток лідерських компетентностей у своїх публічних службовців.

2. Впровадження систем оцінки лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існують системи оцінки лідерства, які використовуються для оцінки лідерських компетентностей у публічних службовців. Ці системи можуть допомогти в ідентифікації публічних службовців з високими лідерськими здібностями та в розробці індивідуальних планів розвитку для цих службовців. Україна може розробити власну систему оцінки лідерства, щоб забезпечити ефективний відбір та розвиток лідерських компетентностей у своїх публічних службовців.

3. Створення культури лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існує культура лідерства, яка підтримує та заохочує лідерство в органах публічної влади. Ця культура створюється шляхом пропаганди лідерства в суспільстві, створенням позитивних прикладів лідерства в органах публічної влади та заохоченням лідерства в органах публічної влади. Україна може створити власну культуру лідерства, щоб забезпечити ефективний розвиток лідерства в своїх органах публічної влади.

Важливо зазначити, що зарубіжний досвід не можна просто копіювати в Україні. Він повинен бути адаптований до українських реалій та потреб. Однак, вивчення зарубіжного досвіду може допомогти Україні в розробці ефективної стратегії розвитку лідерства в публічному управлінні.

На наше переконання, для ефективного лідерства в публічному управлінні варто на державному рівні провести ряд заходів, які зображені на рис. 3.4.

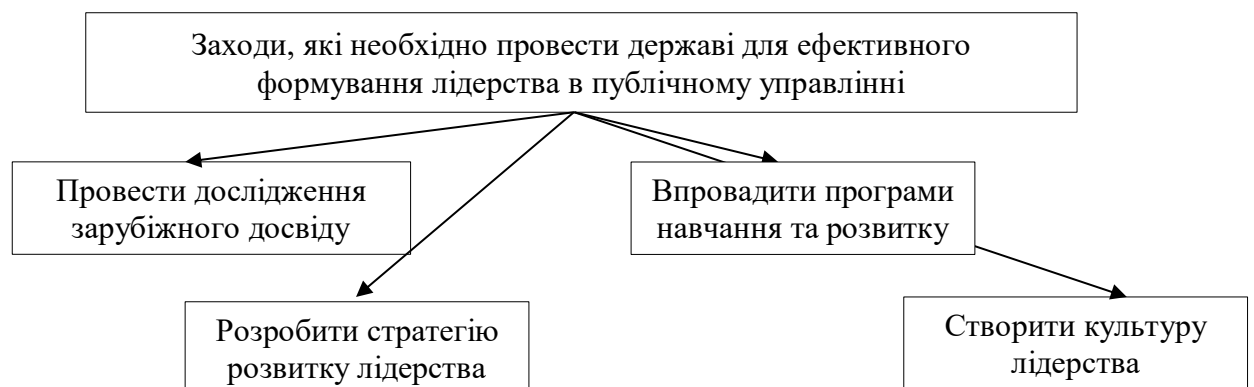


Рис. 3.4. Заходи, які необхідно провести державі для ефективного формування лідерства в публічному управлінні

Примітка: складено автором.

З рис. 3.4 узагальнимо:

1. Україна повинна провести дослідження зарубіжного досвіду формування лідерства в публічному управлінні, щоб визначити, які практики можуть бути корисними для держави.

2. На основі дослідження зарубіжного досвіду Україна повинна розробити стратегію розвитку лідерства, яка відповідатиме її конкретним потребам.

3. Україна повинна впровадити програми навчання та розвитку, які будуть спрямовані на розвиток лідерських компетентностей у публічних службовців.

4. Україна повинна створити культуру лідерства, яка підтримуватиме та заохочуватиме лідерство в органах публічної влади.

Реалізація цих кроків допоможе Україні в розвитку ефективного лідерства в публічному управлінні та сприятиме успішному розвитку держави.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано, та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання - удосконалення лідерства в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. З'ясовано поняття лідерство, під яким розуміємо здатність впливати на інших людей з метою досягнення спільних цілей. Лідери в публічному управлінні несуть відповідальність за управління організаціями та системами, які забезпечують якісні послуги для громадян. Вони повинні мати здатність мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також бути ефективними комунікаторами та лідерами думок.

Визначено особливості лідерства в публічному управлінні. По-перше, публічні організації зазвичай мають більш складну структуру та ієрархію, ніж приватні компанії. Це може ускладнювати процес впливу на інших людей. По-друге, публічні організації повинні відповідати перед громадянами, а не перед власниками. Це означає, що публічні лідери повинні бути більш чутливими до громадської думки та цінностей. Визначено функції та стилі лідерства. Лідерство в публічному управлінні є важливим фактором успіху організації. Ефективні лідери можуть мотивувати та надихати своїх підлеглих, а також досягати поставлених цілей. Вони можуть зробити позитивний вплив на життя людей і суспільство в цілому.

2. Систематизовано досвід зарубіжних країн, щодо формування лідерства в публічному управлінні, а саме: Німеччини, Польщі, Швеції та Великої Британії.

Встановлено, що кожна країна активно розвиває системи навчання та підтримки для публічних службовців, спрямовані на збільшення їхніх навичок та професійної компетентності у сфері лідерства.

3. Проаналізовано роботу Лісогринівецької сільської ради, та встановлено, що первинним суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада села, селища чи міста. У національному законодавстві про місцеве самоврядування міститься таке визначення категорії «громада». Територіальна громада — це постійне місце проживання в межах села, селища, міста, яке є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, або добровільне об'єднання, мешканців кількох сіл з єдиним адміністративним центром.

Виявлено, що на базі Лісогринівецької сільської ради працює Центр надання соціальних послуг. Центр є закладом соціального захисту населення, що

проводить соціальну роботу та надає соціальні послуги особам, сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги.

4. Визначено, що запорукою формування в Україні високопрофесійної та ефективною публічної служби є запровадження інноваційних підходів щодо діагностики і розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Проведено дослідження аналізу лідерських якостей державних службовців серед працівників та керівників Лісогринівецької сільської ради. Пропонувалося оцінити лідерські якості за ступенем їх важливості для керівника кожного з 3 рівнів управління окремо (тобто окремо для керівників вищої, середньої та низової ланок).

В ході дослідження було сформовано ряд «універсальних» лідерських якостей, необхідних керівникам-державним службовцям будь-якого рівня.

До них відносимо.

—здатність планувати свої дії і дії підлеглих;

—здатність організувати підлеглих на вирішення поставленого завдання;

—політичне чуття - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, наділених владою.

5. Обґрунтовано, що лідерство є одним з найважливіших факторів успіху в будь-якій сфері діяльності, у тому числі і в системі публічного управління. Лідери в органах державної влади та місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації реформ, підвищенні ефективності управління та забезпеченні інтересів громадян.

Запропоновано розробити на державному рівні Національну стратегію розвитку лідерства в публічному управлінні, яка повинна визначати цілі, пріоритети та механізми розвитку лідерства в публічному управлінні. Ця стратегія повинна бути розроблена з урахуванням національних особливостей та культурних цінностей України, а також політичної системи України.

6. Визначено, що лідерство – це основа належного демократичного врядування (good governance), це новітня концепція ефективного управління.

Лідерство розуміємо як вагомий чинник покращення управлінської ефективності та продуктивності функціонування державних органів влади та органів місцевого самоврядування. Для того, щоб відповідати викликам, зарубіжні країни активно інвестують у розвиток лідерських компетенцій керівників органів публічної влади. Цей розвиток здійснюється за допомогою різних заходів: підготовка та підвищення кваліфікації керівників органів публічної влади в рамках освітніх програм; надання керівникам органів публічної влади можливостей для професійного розвитку та обміну досвідом; створення в органах публічної влади культури лідерства; формування культури лідерства; забезпечення інституційних механізмів підтримки лідерства.

Надано конкретні приклади того, як зарубіжний досвід може бути використаний в Україні:

1. Створення центрів лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існують центри лідерства, які займаються підготовкою та розвитком лідерських компетентностей у публічних службовців. Ці центри можуть надавати різноманітні програми навчання, тренінгів та консультацій. Україна може створити власні центри лідерства, щоб забезпечити ефективну підготовку та розвиток лідерських компетентностей у своїх публічних службовців.

2. Впровадження систем оцінки лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існують системи оцінки лідерства, які використовуються для оцінки лідерських компетентностей у публічних службовців. Ці системи можуть допомогти в ідентифікації публічних службовців з високими лідерськими здібностями та в розробці індивідуальних планів розвитку для цих службовців. Україна може розробити власну систему оцінки лідерства, щоб забезпечити ефективний відбір та розвиток лідерських компетентностей у своїх публічних службовців.

3. Створення культури лідерства. У багатьох зарубіжних країнах існує культура лідерства, яка підтримує та заохочує лідерство в органах публічної влади. Ця культура створюється шляхом пропаганди лідерства в суспільстві, створенням позитивних прикладів лідерства в органах публічної влади та заохоченням лідерства в органах публічної влади. Україна може створити власну

культуру лідерства, щоб забезпечити ефективний розвиток лідерства в своїх органах публічної влади.

Отже, впровадження в Україні ефективних механізмів розвитку лідерства в публічному управлінні є складним завданням, яке потребує значних зусиль та ресурсів. Однак, це є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення добробуту громадян України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки, 2022. № 3 (87). С. 106-115. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/361-Article%20Text-632-4-10-20220831.pdf>.

2. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3 (5). С. 216-227. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/108-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-238-1-10->

[20200915.pdf](#).

3. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. №2. С. 158-164. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf

4. Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. Канд. наук з держ. Управ.: 25.00.03 / Хаїтов Павло Олександрович. Дніпро, 2017. 212 с.

5. Шихненко Д. В. Роль інноваційного лідерства у підвищенні якості та стандартів публічного управління в Україні. Публічне управління: ціннісні орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 26 травня 2017 р.): у 5 ч. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2017. Ч. 1. С. 171-172.

6. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8508>

7. Природа лідерства і його складники URL: http://megalib.com.ua/content/10064_Priroda_liderstva_ta_iogo_skladniki.html

8. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. URL: [file:///C:/Users/Адмін/Desktop/26-Article%20Text-52-1-10-20180901%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Адмін/Desktop/26-Article%20Text-52-1-10-20180901%20(1).pdf)

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

10. Савицька Т.М. Лідерські компетентності публічних службовців : дип. робота (пояснювальна записка) / Національний авіаційний університет. Київ. 2020. 89 с.

11. Формування взаємовідносин «особа — суспільство — держава» в країнах Центрально - Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь

/ А. І. Кудряченко, І.С. Піляєв, Г.І. Калінічева. Київ. Держ. установа "Інт всесвіт. історії НАН України", 2014. 56 с.

12. Калашник І. О. Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами. 2013. С.26.

13. Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в західноєвропейських країнах: досвід для України. Державне будівництво. 2020. № 2. С. 1-9. URL: <http://academy.lviv.ua/index.php/db/article/view/97/92>.

14. Шляхтіна Г.В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-2.pdf>

15. Гордон М.В., Оленцевич Н.В., Колісник О.І. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf (дата звернення: 14.01.2024).

16. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021, Том 32 (71) № 3.

17. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? Соціологія: 100 питань 100 відповідей. URL:

https://pidru4niki.com/15660721/sotsiologiya/yak_lider_mozhe_spriyati_efektniy_komandniy_diyalnosti (дата звернення : 13.01.2024)

18. Рішення №1 Про утворення старостинських округів та затвердження Положення про старостинські округи Лісовогринівецької сільської територіальної громади та положення про старосту.

19. Офіційний веб - сайт Лісовогринівецької сільської ради. URL: <https://lisovogrynivecka-rada.gov.ua/> (Дата звернення: 13.01.2024 р.)

20. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умови належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>

21. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. 2014. Вип. 115. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2014_115_14.

22. Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в західноєвропейських країнах: досвід для України / Р. І. Сторожев // Державне будівництво. 2020. № 2. С. 1-9. URL: <http://academy.lviv.ua/index.php/db/article/view/97/92>.

23. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). Аспекти публічного управління. 2020. № 8(6), С 23-29. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/822-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1249-1-10-20210217.pdf>

24. Войтко С.В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / С.В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

25. В. Федоренко. Інституціоналізація діагностики і розвитку управлінських та лідерських здібностей публічних службовців – пріоритетний напрямок реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Історико-правовий часопис*. 2015. №2 (6). С. 58 – 59

26. Адамовська В. С., Романенко Ю. І. Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2019

27. Ярошенко Л.С. Лідерські компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : автореф. магістерської роботи на здобуття наук. ступеня магістра публічного управління. Київ, 2019. 17 с.

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

29. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) Навч. посібник. Полтава: ПУЕТ. 2016. 375 с.

30. Ємельянов В.М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>

31. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. 2014. Вип. 2. С. 275-285.

32. Адієс І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ. Видавництво «Наш Формат», 2019. 304 с.