

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і менеджменту
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Клімаш Людмили Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 342.53
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЛІДЕРСТВО, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Л. С. Клімаш
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Тищенко Світлана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри

за результатами попереднього захисту:

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № __ від «» березня 2021 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

« __ » _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Клімаш Л. С. Лідерство, як інструмент ефективного управління. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми лідерства, як інструменту ефективного управління.

Проаналізовано поняття лідерства в публічному управлінні та розглянуто актуальні наукові погляди на лідерство в публічному управлінні. Окреслено ключові чинники розвитку лідерства, а також здійснений аналіз засад впливу лідерства на створення організаційної культури в публічному управлінні.

Визначено перспективи вдосконалення лідерських компетенцій на основі досвіду зарубіжних країн.

Ключові слова: державна служба, державно-владні органи, ефективність, керівництво, компетенції, лідерство, належне врядування, організаційна культура, освіта, публічне управління.

ANNOTATION

Klimash L.S. Leadership as a tool for effective management. - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 281 - public administration and administration. - Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of leadership as a tool for effective management.

The concept of leadership in public administration is analyzed and current scientific views on leadership in public administration are considered. The key factors of leadership development are outlined, as well as the analysis of the principles of leadership influence on the creation of organizational culture in public administration.

Prospects for improving leadership competencies based on the experience of foreign countries are identified.

Key words: civil service, public authorities, efficiency, leadership, competencies, leadership, good governance, organizational culture, education, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПИТАННЯ ЛІДЕРСТВА, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1.Поняття лідерства в публічному управлінні.....	6
1.2. Актуальні наукові погляди на лідерство в публічному управлінні.....	9
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	13
2.1. Ключові чинники розвитку лідерства публічних управлінців...	13
2.2. Аналіз засад впливу лідерства на створення організаційної культури в публічному управлінні.....	16
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.....	20
3.1. Міжнародні практики застосування інноваційного лідерства....	20
3.2. Тенденції розвитку лідерства в управлінні.....	23
ВИСНОВКИ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	34

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.

Вирішенню проблем лідерства, як інструменту ефективного управління присвячена чимала кількість наукових досліджень. Значний внесок зробили такі дослідники, як: В. С. Адамовська, О. А. Бакаєва, Д. А. Волківська, І. М. Грищенко, М. В. Кармінська-Белоброва, А. В. Ліпенцев, Л. А. Пашко, Р. І. Сторожев, Н. О. Трач, П. О. Хаїтов тощо.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо питання лідерства, як інструменту ефективного управління.

Для досягнення мети визначені наступні *завдання кваліфікаційної роботи*:

- проаналізувати поняття лідерства в публічному управлінні;
- розглянути актуальні наукові погляди на лідерство в публічному управлінні;
- зазначити ключові чинники розвитку лідерства публічних управлінців;
- здійснити аналіз засад впливу лідерства на створення організаційної культури в публічному управлінні;
- дослідити міжнародні практики застосування інноваційного лідерства;
- окреслити тенденції розвитку лідерства в управлінні.

Об'єктом дослідження є процес дослідження лідерства, як інструменту ефективного управління.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні і прикладні аспекти процесу дослідження лідерства, як інструменту ефективного управління.

При написанні магістерської роботи використовувались наступні *методи дослідження*: логічний – для дослідження поняття лідерства в публічному управлінні; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення й формування висновків; порівняльний – при дослідженні міжнародних практик застосування інноваційного лідерства; системний підхід – для аналізу сучасного стану впровадження лідерства в систему публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів магістерської роботи полягає у визначенні механізмів впровадження лідерства як інструменту ефективного управління в систему органів державної влади і місцевого самоврядування.

Перелік публікацій. 1. Жіноче лідерство в публічному управлінні. 2. Тенденції розвитку лідерства в публічному управлінні. 3. Актуальні професійні компетенції лідерства на державній службі.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг дипломної роботи складає 35 сторінок, у тому числі 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПИТАННЯ ЛІДЕРСТВА, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття лідерства в публічному управлінні

Сьогодні, в нинішній площині публічного управління підвищується важливість присутності лідерів. Діяльність різноманітних соціальних груп та суспільства в цілому напряму залежить від результативності управлінських рішень лідерів. Наразі, питання лідерства для прогресивного українського суспільства, що закріплює народовладді цінності, є актуальним [15, с. 209].

Досліджуючи питання «лідерства» можна сказати, що це вміння особи, на основі своїх особистих якостей впливати на поведінку певних осіб задля об'єднання старань на здійсненні окресленої цілі [24, с. 464].

В період, коли відбувається перебудова політичної системи здійснюється процес розвитку характерного стилю лідерства в управлінні, що формується на основі минулих політичних традицій і новітніх народовладних якостей, таких як дотримання індивідуального політичного шляху, ініціативу, орієнтацію на зміни. Ці специфічні ознаки є характерними також для діяльності лідерів публічного управління.

Крім професійних та організаційних рис, що належать лідеру-управлінцю, першочергове значення має потенціал цієї людини. Наразі, *hard skills* (з англ. - «тверді навички») змінюються на *soft skills* (з англ. «м'які навички»). Лідер в публічному середовищі стає основною особою та функціонує принцип «працюй, як я», замість «працюй, як я говорю».

Ми вважаємо, що феномен лідерства пов'язаний з розвитком суспільних ресурсів, лідерськими якостями, структурою публічного управління, оскільки лідерство є своєрідним фундаментом сучасної управлінської моделі нинішнього етапу суспільного розвитку держави. Лідерство є новітнім ступенем управління, суть та особливості якого

відповідають запитам і потребам актуальних суспільних перетворень. Лідерство допомагає підвищити показники результативності системи публічного управління. Також, за допомогою лідерства, лідер-керівник може здійснювати безпосередній вплив на співробітників та направляти, активізувати їх трудову діяльність на досягнення високих показників у відповідні строки і з належним результатом. Лідер – це значимий учасник угруповання, який займає лідерське положення з відкритої чи прихованої згоди учасників цього угруповання, що погоджуються з його відповідальним становищем щодо рішень, які стосуються їх інтересів. Лідерство невід’ємно пов’язане з особистістю, її можливістю здійснювати вплив на людей, презентувати їм свою точку зору щодо запасу їх ресурсів і направляти їх дії на досягнення конкретних показників успішної роботи [13, с. 98].

Лідерство формується за рахунок особистісних рис характеру лідера-керівника, його зацікавленості діяльністю, що він здійснює і вмінням поширити цей інтерес прихильникам. Ця особливість відрізняє лідерство від адміністративної діяльності, оскільки взаємозв’язок керівника-лідера і підлеглих співробітників направлений на чіткі перетворення в організації, а саме на конкретний результат, що відповідає їх спільній меті. В новітній системі публічного управління продуктивне лідерство стає необхідним фактором мотивації співробітників, які розуміючи власну цінність, здійснюють свою діяльність ефективніше [13, с. 101].

Необхідно вказати, що різносторонність лідерства визначає багатоманітність його видів в публічному управлінні. М. Вебер виокремив такі види лідерства:

- традиційний (ґрунтується на використанні звичаїв, обрядів, порядків, що формуються за рахунок переконань у святості звичаїв і традицій);
- харизматичний (спирається на віру в те, що лідер-талант і спаситель; риси, які притаманні йому або тільки нав’язуються людьми, що його оточують і всіма способами поширюються засобами масової інформації);

– раціонально-легальний (спирається на нормативно-правову систему, що функціонує в державі) [8, с. 91-93].

Формування і трансформація лідерства в публічно-управлінській сфері здійснюється в умовах модифікації державного управління, державної служби, що зафіксовані в нормативно-правових актах, таких як:

– Закон України «Про державну службу», що окреслює засади, юридичні і організаційні основи забезпечення публічної, професійної, політичної неупередженої, результативної служби, яка здійснює свої функції в інтересах держави і на благо суспільства.

– Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» окреслює цілі, напрями розвитку, основні пріоритети та фактори відповідних оборонних, політико-правових, організаційних, соціально-економічних умов розвитку держави, зокрема однією з ключових є введення в дію реформи державного управління, задачею якої є здійснення належних, відкритих механізмів державного управління; формування професійної державної служби, забезпечення її результативності.

– Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, завданням якої є налагодження механізмів державного управління, зокрема методом забезпечення системи публічної служби лідерами-спеціалістами, які б реалізовували реформи в країні та забезпечували потрібні трансформації [32, с. 162].

Отже, лідерство є підсумком внутрішньо-групової роботи лідера і групи, через вплив лідера на поведінку оточуючих людей, направляючи, мотивуючи їх старання на вирішення загально-групових завдань в належний строк і з якісним результатом. В нашій країні лідерство стає невід'ємною частиною професійної компетентності публічних службовців і саме тому сприймається як необхідна риса кожного офіційного керівника в державному управлінні.

1.2. Актуальні наукові погляди на лідерство в публічному управлінні

Наприкінці ХХ століття наукова увага в галузі управління була зосереджена на понятті «лідерства». Такі тенденції пояснюються тим, що в суспільстві була потреба у лідерах (особливо в час соціальних, політичних та економічних змін в державі) і відповідності лідерства до актуальних часу суспільних потребі викликів [14].

Явище лідерства є складним і тому важко дати однозначне визначення, яке б описало його багатозначність. Тому ми дослідимо різноманітні погляди на лідерство в публічному управлінні.

На початку ХХ ст. сформувались 4 максимально відомі концепції лідерства, а саме:

1. «Теорія рис». Зосереджена на виокремленні психологічних рис, що властиві лідеру.
2. «Поведінкова теорія». Відповідно до цієї теорії ефективність управління вимірюється в меншій мірі якостями особистості лідера і в більшій мірі тим, як лідер вибудовує свої відносини з послідовниками.
3. «Ситуаційна теорія». Згідно даної теорії ознаки, характеристики лідера є відносними, а лідерство являється продуктом ситуації.
4. «Системна теорія». Розуміє лідерство як процес формування відносин у групі, а лідер є безпосереднім керівником цього процесу.

Продуктивність лідера (відповідно до «ситуаційної теорії») обумовлена рівнем направленості на завдання або на відносини, а також тим, якою мірою лідер здійснює контроль за групою і впливає на неї. Ф. Фідлер стверджував, що існує 2 види лідерів: ті, що орієнтовані безпосередньо на завдання, що стоїть перед ними і ті, що направляють свої лідерські якості на взаємовідносини. Перший вид піклується про те, щоб робота виконувалась найкращим чином. Взаємовідносини і емоційний стан співробітників є для нього другорядним питанням. Можливими плюсами такого типу лідерства є

швидкість прийняття рішень та жорсткий контроль над працівниками. Другий вид лідерів аналізує, які взаємовідносини з'являються у колі підлеглих. Такі лідери намагаються підвищити показники результативності з допомогою покращення відносин працівників. Лідер приймає до уваги настрої і потреби колективу, підтримує взаємодопомогу, надає дозволи підлеглим бути учасниками в процесі прийняття серйозних рішень [38, с. 518].

На початку XXI сторіччя дослідниками було висунуто ряд новітніх теорій лідерства. Однією з найбільш відомих стала теорія емоційного інтелекту, яка була представлена Д. Гоулманом. Він виділив 5 елементів емоційного інтелекту і аргументовано довів, що людина повинна не тільки користуватися цими вміннями, а й безперестанку їх вдосконалювати. До таких умінь належать: самосвідомість – можливість розуміти свої емоції та аналізувати їх; саморегуляція – здатність контролювати настрої та не приймати поспішні висновки; мотивація – жага до праці, схильність до досягнення цілей; емпатія – можливість аналізувати емоції оточуючих людей і відповідно до цих емоцій спілкуватися з ними; соціальні навички – уміння регулювати відносини, схильність до встановлення психологічного зв'язку [9, с. 46].

Не меншої популярності отримала теорія «розділеного» лідерства, яку презентували Л. Бредфорд та Р. Коен. В її основі лежить ідея того, що група, яка виконує певний проєкт не обов'язково повинна мати лише одного конкретного лідера. В більшості випадків проєкт розподіляється на декілька сегментів, на кожному з яких виокремлюється важлива та необхідна компетенція, носій якої і є лідером, що керує роботою колективу в певному сегменті проєкту. Цінність «розділеного» лідерства заключається в тому, що воно формує сильніше почуття задоволеності від високих досягнень в процесі роботи, у зв'язку з тим, що гарний результат був досягнутий не однією особою, а усім колективом в цілому [9, с. 47].

Спеціаліст у сфері коучингу К. Кешман, засновник теорії «внутрішнього стимулювання» вказував, що у багатьох людей є «внутрішнє лідерство», яке можна розвинути, якщо досягти професіоналізму у шести сферах: самоаналізі, цілеспрямованості, керуванні змінами, міжособистісних відносинах буття, пошуку рівноваги та навичках діяти [20, с. 529].

Трач Н. О. зауважував на цінності та серйозності інформаційно-комунікаційних та соціально-психологічних інструментів політичного лідерства як ключового середовища співпраці громадськості і політичного лідера, що впливає на розвиток демократизації суспільно-політичних відносин, законності влади, відкритості діалогу між суб'єктами політичної площини. Важливу роль для завдань нашого дослідження щодо розвитку лідерства в публічному управлінні грають висновки науковця з питань аналізу явища політичного лідерства. Дане явище включає 2 аспекти:

- формально-посадовий статус (характеризується наявністю владних повноважень у лідера);
- суб'єктивна діяльність (пов'язана із здійсненням соціальних функцій, які трансформуються в організований процес з певною системою взаємовідносин, підпорядкованості владних структур різних рівнів).

Важливо також вказати, що Трач Н. О. виокремлює 4 аспекти структури спілкування:

1. Регуляційно-поведінковий. Описує процес спілкування з огляду на моделі поведінки суб'єктів, обопільне регулювання поведінки та дій учасників спілкування.
2. Когнітивно-інформативний. Даний аспект нерозривно пов'язаний з процесом прийняття, розуміння і передачею інформаційних даних на основі вербальних і знакових систем.
3. Соціально-перцептивний. Налагодження взаєморозуміння і сприйняття один одного в процесі спілкування.

4. Ефективно-емпатійний. Спілкування в цьому випадку виступає процедурою обміну інформаційними даними і процедурою врегулювання емоцій учасників [33, с. 14-15].

Отже, аналіз поняття лідерства говорить про те, що теорії його сутності та важливості видозмінюються з часом в процесі соціально-економічних трансформацій в державах. З допомогою проведеного дослідження актуальних наукових поглядів на лідерство в публічному управлінні можемо зазначити, що лідерство як соціальне явище організації спільної роботи та управління, соціальної активності є своєрідним регулятором міжособистісних відносин.

РОЗДІЛ 2.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Ключові чинники розвитку лідерства публічних управлінців

На сьогоднішній день одним із серйозних проблемних питань суспільства є питання формування лідерства в публічному управлінні. Наразі, як Україна, так і інші країни потребують компетентних публічних службовців, які б мали конкретні професійні досягнення у своїй діяльності та володіли б якостями бездоганного керівника, при цьому оперативно реагуючи та вирішуючи проблеми результативно, а основне в мінімальні строки, згідно потреб населення чи колективу [4].

В процесі створення успішного інноваційного лідера в публічному управлінні особливої уваги потребує розвиток запасу вмінь, знань та навичок. В останні роки були успішно сформовані та реалізовані системи менеджменту, а також набули активного розвитку людські ресурси, що формуються на основі компетенцій. Це важливо і для керівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Ідеальна система менеджменту повинна прогнозувати, які компетенції мають бути у володінні керівників для того, щоб якісно здійснювати свої посадові обов'язки, окреслювати границі їх використання з мето найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації [10, с. 35].

Головні елементи лідерської компетенції керівників публічної служби наведено у *Додатку А*.

Сьогодні лідерам в публічному управлінні потрібні компетенції, що перераховані на рисунку 2.1.

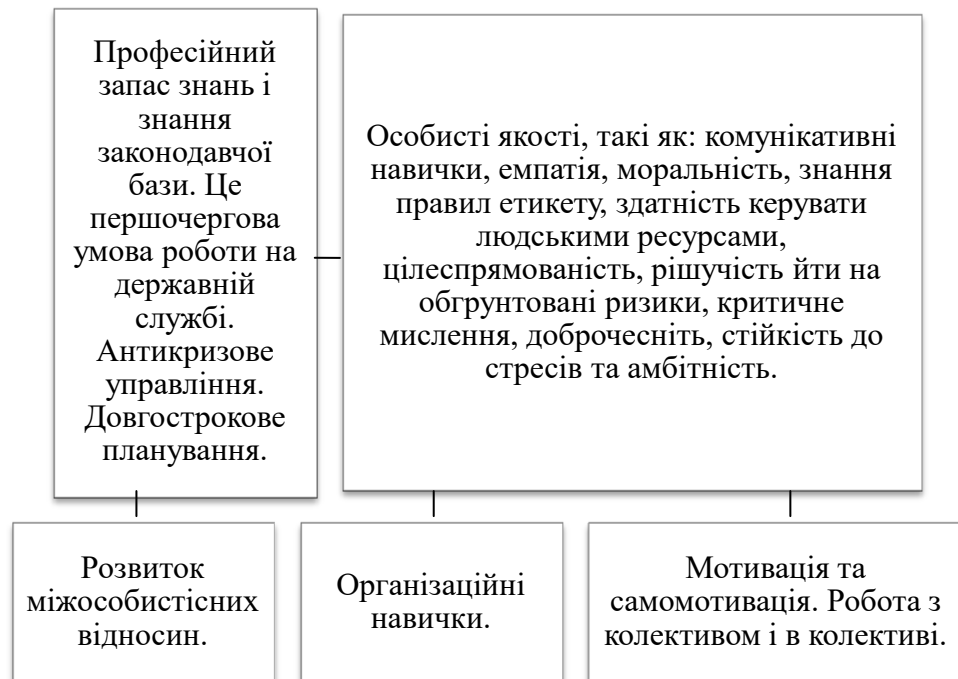


Рис. 2.1 Компетенції лідерів в публічному управлінні

Джерело: адаптовано автором [29, с. 88-89]

Проаналізуємо проблемні моменти, що виникають під час підготовки працівників державної служби. В першу чергу це неточне окреслення потреб державних службовців. Другим проблемним питанням є недостатньо висока якість навчання співробітників публічного управління, у зв'язку з тим, що навчання здійснюють освітяни старої системи, а також з відсутністю конкурентного середовища на ринку освітніх послуг підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Варто зазначити, що серйозною проблемою є відсутність мотивації викладачів підвищувати свою кваліфікацію і рівень професійних навичок і пов'язано це з низькою оплатою праці [29, с. 88-89].

Нині доволі часто постає проблема наявності компетентних, високопрофесійних публічних службовців – лідерів. На публічній службі повинні бути такі працівники, які б мали лідерські якості і навички. Приклад зарубіжних країн показує, що публічні службовці стають успішними тоді, коли проходять навчання і завдяки якому вони отримують як теоретичні знання, так і консультативну підтримку. Пропозиції та поради щодо

актуальних підходів до лідерства повинні покращуватись на практиці до тих пір, поки не буде досягнуто відповідного рівня компетенції [26, с. 256].

Першочергові рекомендації вдосконалення актуальних підходів до лідерства на публічній службі повинні включати такі складові:

1. Освітня, регулюється процесами, які направлені на зміну методів навчання в межах використання актуальних підходів до лідерства на публічній службі з ціллю підготовки її до практичної управлінської діяльності.

2. Індивідуальна, яка включає існування особистості забезпечує рівень її готовності до змін;

3. Групова взаємодія повинна ґрунтуватись на проведеному дослідженні поведінки лідерів в процесі здійснення ними їх посадових обов'язків та підтримки ділової атмосфери на публічній службі;

4. Організаційна.

Гарно себе зарекомендували актуальні сьогодні способи підготовки лідерів публічного управління зазначені на рисунку 2.2. [29].

Таким чином, підсумовуючи вищесказане зазначимо, що службовцям лідерам на сьогоднішній день важливо розвивати організаторські навички (формування продуктивних колективів та груп, передача повноважень, здійснення оцінки персоналу); розвивати в собі комунікативні здібності (спілкуватися, наводити аргументи опонентам, досягати компромісних рішень, проводити переговори); орієнтуватися на результат та розвивати навички довгострокового планування.

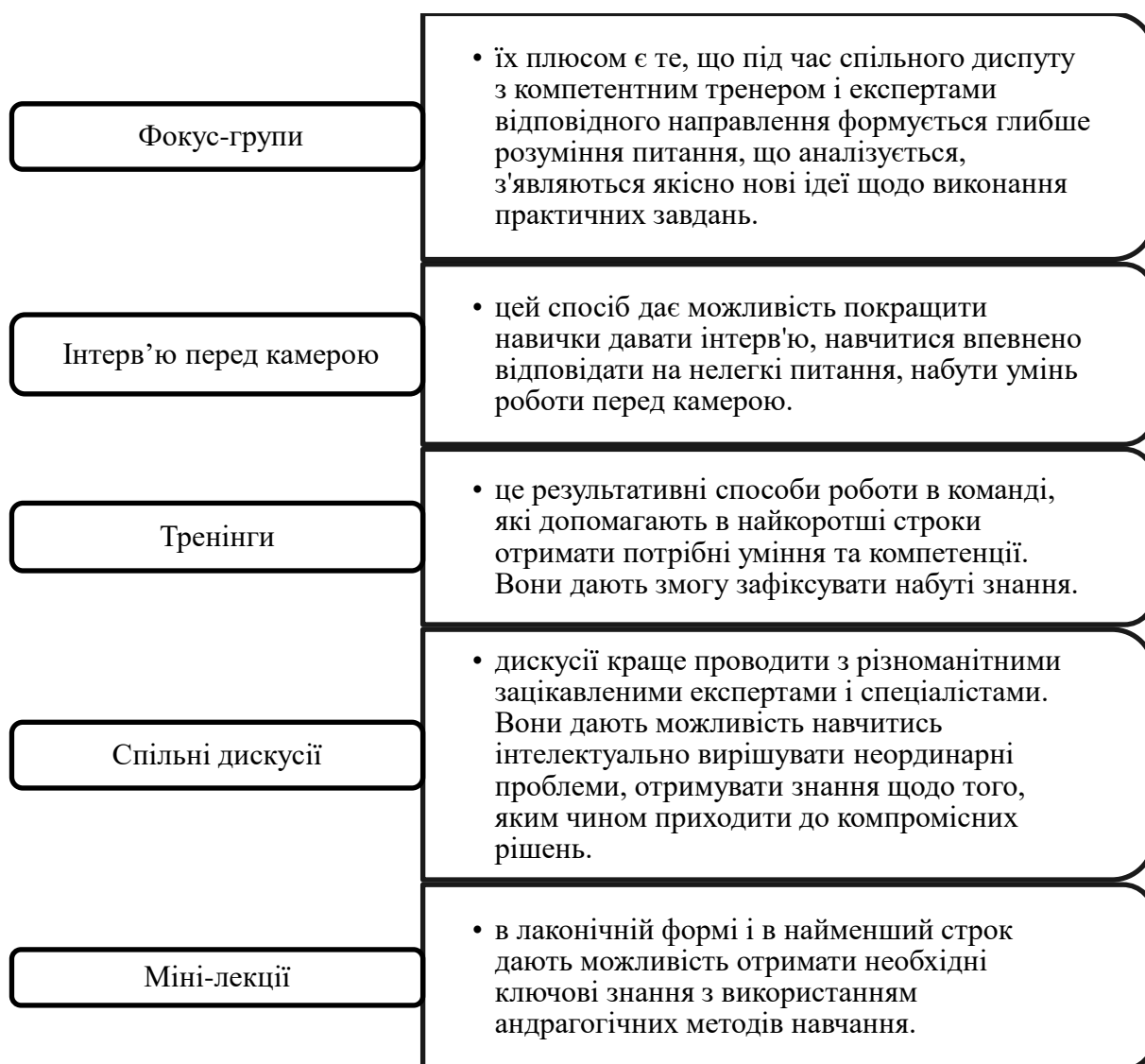


Рис. 2.2 Актуальні способи підготовки лідерів публічного управління
Джерело: адаптовано автором [29, с. 90]

2.2. Аналіз засад впливу лідерства на створення організаційної культури в публічному управлінні

В сучасних реаліях, в період безупинної глобалізації, для збереження конкурентоздатності в будь-якій сфері суспільної діяльності вже недостатньо мати високий рівень знань в цій сфері, підтримувати високі стандарти якості праці і рівень забезпечення інформаційними даними, а також мати конструктивний план роботи і т.д. Сьогодні, як показала практика, ключовим чинником гарантії конкурентоздатності сучасної організації є її організаційна

культура. Організаційна культура володіє широкими управлінськими ресурсами при умові регламентованого впливу лідерів-управлінців на її створення та розвиток [36, с. 109-110].

Наукові праці в області організаційної культури у публічному управлінні набули широкого розповсюдження, у зв'язку з цим було сформовано велику кількість тлумачень цього явища. Проте, на нашу думку, всі визначення організаційної культури зводяться до цілісного колективного продукту, який окреслює границі, стандарти, правила поведінки співробітників в колективі певної організації, що обумовлюють методи досягнення ним особистих і організаційних цілей [31, с. 47].

Об'єднання функцій керівника і лідера наразі є найважливішим наслідком генезису організаційної культури в публічному управлінні. Якщо раніше головним управлінським проблемним питанням було налагодження діалогу між керівниками та лідерами в групах і колективах, то зараз вважається нормою синтез ролей керівника і лідера в діяльності успішного управлінця. В результаті таких змін поняття «керівник» поступово замінюється поняттям «лідер», тому що продуктивне керування організацією забезпечується як авторитетом посади, так і авторитетом особистості керівника, його лідерськими якостями [39, с. 16].

Реальність сьогодення зобов'язує лідера-керівника переглядати план і тактику успішного керування організацією і її організаційною культурою. Нині, справжній лідер повинен діяти згідно принципам, що вказані на рисунку 2.3. [36, с. 115].

Настали часи, коли чинник лідерства повинен включати усі рівні організації, а саме: вище управління, лінійне управління і лідерів-активістів з числа співробітників колективу. Тільки так можливо буде створити систему управління, яка міцно і безсумнівно підтримується зворотнім зв'язком. З цієї причини лідер відіграє значну роль в ході створення і розвитку організаційної культури, а його відсутність призводить до «культури без влади», коли влада непотрібна.



Рис. 2.3 Принципи сучасного лідера

Джерело: адаптовано автором [36, с. 115]

Аналіз ролі лідерів у створенні і розвитку організаційної культури не буде повним, якщо не вказати про важливість теорії лідерства Е. Шейна. На його думку лідерам відводиться особливе місце в управлінні тому що вони пропонують певні відповіді на питання, які взаємопов'язані з зовнішніми і внутрішніми сторонами функціонування організації. Проте лідери не привчають співробітників і підлеглих до єдиної форми сприйняття та мислення, а провокують їх виконувати певні дії, що допомагають здійснити перевірку власних варіантів вирішення організаційних проблемних моментів і формування надійної внутрішньої структури управління [39].

Якщо говорити про вид організаційної культури, який є найбільш поширеним в публічному управлінні, то зазвичай він є бюрократичним і таким, що суттєво перешкоджає реформаційним процесам. Але все частіше на основі реалізації нового публічного менеджменту, світова наукова спільнота виокремлює партисипативний чи новітній корпоративний вид організаційної культури, коли публічні інституції в найкоротший термін і в повній мірі задовольняють вимоги народу щодо належного надання йому публічних послуг. В нинішніх умовах нашої держави вкрай необхідні лідери, які зможуть створити організаційну культуру з високим рівнем етики і направлену на клієнта – громадянина. Передбачається, що лідер матиме

змогу досягнути абсолютної емоційної, соціальної та професійної інтеграції кожного працівника у справи органа публічної влади, і на основі цього домогтися гарного результату і продуктивності в діяльності службовців [23, с. 186].

Отже, в процесі світових реформ і глобалізаційних процесів наявність конструктивної стратегії публічного управління, застосування інформаційних технологій, компетентність співробітників і наявність організаційної культури є потрібними, але недостатніми факторами, які можуть виконати вимоги народу щодо надання йому публічних послуг. Важливо щоб лідерство та зацікавленість управлінців усіх рівнів і працівників спровокували зміни в позитивну, більш прогресивну сторону. Перспективні наукові дослідження можуть поглибити технологічні аспекти впровадження лідерства (в частині організаційної культури) в публічному управлінні.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

3.1. Міжнародні практики застосування інноваційного лідерства

Для нинішньої України важливим питанням є створення народовладного лідера в публічному управлінні, що зможе результативно вирішувати насущні проблеми та забезпечувати розвиток держави в перспективі. Одним із векторів аналізу цього питання, який направлений на якісне його вирішення, є дослідження міжнародного досвіду, в першу чергу передових держав щодо впровадження інноваційного лідерства, а також розгляд наукових доробок щодо можливості його використання в нашій країні.

Інноваційне лідерство є підходом, що поєднує різноманітні типи лідерства з метою здійснення впливу на людей для розробки новітніх ідей, продуктів та послуг. Головна роль у практиці застосування інноваційного лідерства віддається інноваційному лідеру. Застосовуючи метод Дельфі, Доктор Девід Гліддон, створив модель компетенцій інноваційного лідера та реалізував ідею інноваційного лідерства у 2006 р. в Пенн Стейт Університеті [40, с. 120].

Вважаємо за необхідне дослідити ті аспекти, що пов'язані із процесом впровадження міжнародних практик інноваційного лідерства в систему публічного управління.

Швеція – інноваційна країна, з максимально відкритим доступом до співпраці з іншими країнами світу. Швеція позиціонує себе як глобального лідера трансформацій в області впровадження і реалізації концепції сталого розвитку. Успіх розвитку даної концепції потребує регламентованих і зосереджених зусиль для спонукання і просування інновацій, які сприяють сталому розвитку. Задля досягнення успіху, формується якісно новий підхід до випробувальної політики розвитку, який потребує симбіозу інновацій і

співпраці. Так звані «policy labs» надають допомогу державним агенціям у виконанні вимог суспільства, коректно вносять регуляторні зміни, а також полегшують процес створення інновацій, які в майбутньому будуть аналізувати соціальний сталий розвиток [1].

Сполучене Королівство Великобританії. Інструменти інноваційного лідерства в публічному управлінні Сполученого Королівства Великобританії мають за мету допомагати, захищати та вдосконалювати націю на благо якій вони служать. Кожна посадова особа і кожен публічний службовець впливає на процес виконання цієї мети і тому намагається покращити життєдіяльність своїх співвітчизників.

Сьогодні і в перспективному майбутньому Великобританія буде розвивати 5 сфер, які здійснюють серйозний вплив на рівень готовності державних службовців реагувати на різноманітні суспільні виклики:

1. По можливості необхідно привабити та втримати компетентних і водночас креативних людей з різноманітних сфер та усіх верств населення до публічного управління.
2. Формувати так звані «кар'єрні сходи», які мотивують набувати досвіду в сфері державного управління.
3. Розвивати лідерів міжнародного рівня в публічному управлінні, які мотивують, надають рішучості та впевненості у своїх можливостях.
4. Стати найбільш інклюзивним роботодавцем Великобританії.
5. Впровадити гнучку та економічну програму винагород, що надасть можливість утримати та розвивати успішних лідерів [3].

Швейцарія. Фундаментом для впровадження новітніх технологій у Швейцарії є можливість цієї держави вдосконалювати діяльність науково-дослідницьких і венчурних комплексів на території усієї країни на основі її федералізації. Це відбувається завдяки активному співробітництву закладів вищої освіти, владних структур, фінансових інституцій і підприємництву. У цій країні робиться акцент на належному початковому доборі спеціалістів для роботи в органах публічного управління. Добір працівників в систему

публічного управління у Швейцарії здійснюється на іспитах. Кожна ланка місцевого управління наймає співробітників відповідно до муніципальних стандартів та резюме кандидатів. Добір кандидатів здійснюється за відкритим конкурсом, після чого керівник організації проводить з ними співбесіди [2].

Оцінювання продуктивності праці відбувається на основі такої схеми: є 4 зацікавлені сторони, які запускають процес продуктивного публічного управління: державний службовець, член уряду, член парламенту та громадянин. А також є 6 факторів за якими проводиться оцінка продуктивності публічного управління: ефективність, результативність, економіка, якість, прийнятність, можливість (рисунок 3.1) [40, с. 122].



Рис. 3.1 Оціночний підхід до формування ефективної державної служби
Джерело: адаптовано автором [40, с. 122]

Беручи до уваги історико-культурні аспекти функціонування України, нинішній етап розвитку публічного управління держави, а також інструменти інноваційного лідерства, з абсолютною впевненістю можна стверджувати, що такий тип лідерства потрібно застосовувати в Україні за допомогою:

- формування новітньої корпоративної культури в публічному управлінні;
- чіткого окреслення для публічних управлінців кар’єрних перспектив, які можуть працювати ефективніше та набувати досвіду;
- впровадження гнучкої та економічної програми винагород, що надасть можливість утримати та розвивати успішних лідерів;
- формування якісно нового підходу до експериментальної політики розвитку, який потребує симбіозу новітності та співробітництва;
- фіксування міцного взаємозв’язку між владними структурами і державними та приватними закладами вищої освіти у підготовці публічних службовців;
- розробки освітніх програм щодо формування і покращення лідерських компетенцій у публічних службовців [40, с. 126].

Отже, впровадження в Україні кожного з вищеперелічених інструментів по створенню результативного інноваційного лідера в практичну діяльність національних державно-владних органів управління, може стати предметом майбутніх наукових досліджень.

3.2. Тенденції розвитку лідерства в управлінні

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 [5].

Ключові вектори і пріоритети розвитку лідерства на публічній службі, в першу чергу, повинні ґрунтуватись на емпіричних показниках, висновках та результатах, що окреслюють головні шляхи розвитку. Це впливає із тлумачення лідерства як одного із вагомих елементів управління публічними службовцями, що належать різним рівням управлінської структури. Освітня складова є фундаментом цієї концепції. Пояснюється це багатозначністю терміну «лідерства», який має ряд ознак, що входять в освіту в загальному розумінні цього поняття, а також у механізмах, що обслуговують даний процес та підвищують його ефективність. До таких ознак відносяться:

- колективне формування навчальних матеріалів і нормативних актів, що окреслюють єдине бачення механізму створення лідерського сегменту в рамках управлінських структур на публічній службі;
- формування інформаційного і науково-методичного механізму забезпечення з ціллю створення інформаційних даних і конструювання організаційних форм, що дають змогу навчальним закладам Національної академії державного управління впроваджувати спільні освітні платформи з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;
- налагодження інструментів включення всіх суб'єктів публічного управління в організацію процесів розвитку лідерства на публічній службі;
- реалізація державно-громадської програми оцінювання якості управління [34, с. 51-52].

Ціллю розвитку лідерства на публічній службі є вихід на новий рівень внутрішньо-організаційної взаємодії, що допомагає підвищити результативність діяльності органів державної влади як суб'єктів управління і їх співпраці з населенням. З метою досягнення поставленої цілі потрібно розглянути першочергові питання щодо:

1. Реалізації науково-дослідних методик вивчення лідерства на публічній службі враховуючи особливості окремих регіонів.
2. Відповідно до проаналізованих даних створити освітні курси та здійснити послідовне забезпечення процесу соціалізації.

3. Впровадження навчальних систем для керівників технологій управління за допомогою лідерства.

4. Формування механізму систематично нагляду і покращення рівня управління з можливістю його модифікації, орієнтуючись на відповідні ситуації.

В ряді основних векторів кадрової політики України головна роль надається процесу налагодження відповідності профілів професійної компетентності посад публічної служби до вимог громадян, де лідерство досліджується як рівень професіоналізму керівника [37].

Ключовими типами компетенцій лідерів-керівників на державній службі в країні є: продуктивна комунікація, управління суспільним потенціалом, орієнтація на результат та аналітичне мислення (*Додаток Б*) [37].

З ціллю впровадження та використання профілів компетенцій лідерства в області навчання та розвитку необхідно:

– створити програму моніторингу потреб у навчанні з допомогою профілів компетенцій лідерства, яка буде реалізована на публічній службі на основі співучасті кадрових служб і державно-владних органів;

– розробити освітній проєкт, який би містив у собі різноманітні інструменти навчання, що допомогли б розвивати професійні компетенції лідерства (наприклад дистанційна освіта, стислі інформаційні сесії, тренінги, конференції і т.д.);

– створити освітню програму для публічних службовців в Національній академії державного управління при Президентові України згідно профілів компетенцій лідерства, що буде ґрунтуватись на моніторингу потреб та окреслених задачах для керівників;

– підготувати стратегію впровадження цільових освітніх платформ, які будуть містити в собі як обов'язкові курси, так і додаткові, а також перелік першочергових семінарів;

– підготувати підсумковий звіт про необхідність підготовки керівників державно-владних органів згідно функціональних ступенів лідерства.

Лідерство засноване на необхідності аналізу різноманітних поглядів, розвитку аналітичного та критичного мислення, перевірці особистих думок, ідей та принципів. При цьому не менш важливими є наявність позитивного довгострокового мислення, що допоможе мотивувати колектив в процесі трансформацій [5].

Отже, розвиток такого явища як лідерство в нашій країні потрібно досліджувати виходячи з позицій визначення і підтримки публічної служби як конкурентоздатного інституту, що може привернути та утримати найбільш компетентних, професійних співробітників. Такий підхід обумовлює і головні способи управління працівниками на службі, які повинні забезпечувати ефективність та успішне майбутнє для публічної служби. Публічна служба зацікавлена у тому, щоб на ній здійснювали свої повноваження справжні лідери, які є відданими своїй справі – служінню народові України; лідери, які будуть відповідати актуальним вимогам сьогодення, мати інноваційне бачення та працювати в непростих швидкоплинних обставинах.

ВИСНОВКИ

1. Сьогодні, в нинішній площині публічного управління підвищується важливість присутності лідерів. Діяльність різноманітних соціальних груп та суспільства в цілому напряму залежить від результативності управлінських рішень лідерів. Наразі, питання лідерства для прогресивного українського суспільства, що закріплює народовладді цінності, є актуальним. Лідерство - це вміння особи, на основі своїх особистих якостей впливати на поведінку певних осіб задля об'єднання старань на здійсненні окресленої цілі.

2. На початку ХХ ст. сформувались 4 максимально відомі концепції лідерства, а саме: «теорія рис», «поведінкова теорія», «ситуаційна теорія», «системна теорія».

Аналіз поняття лідерства говорить про те, що теорії його сутності та важливості видозмінюються з часом в процесі соціально-економічних трансформацій в державах. Лідерство як соціальне явище організації спільної роботи та управління, соціальної активності є своєрідним регулятором міжособистісних відносин.

3. В процесі створення успішного інноваційного лідера в публічному управлінні особливої уваги потребує розвиток запасу вмінь, знань та навичок. В останні роки були успішно сформовані та реалізовані системи менеджменту, а також набули активного розвитку людські ресурси, що формуються на основі компетенцій. Публічним службовцям - лідерам на сьогоднішній день важливо розвивати організаторські навички (формування продуктивних колективів та груп, передача повноважень, здійснення оцінки персоналу); розвивати в собі комунікативні здібності (спілкуватися, наводити аргументи опонентам, досягати компромісних рішень, проводити переговори); орієнтуватися на результат та розвивати навички довгострокового планування.

4. Об'єднання функцій керівника і лідера наразі є найважливішим наслідком генезису організаційної культури в публічному управлінні. Якщо раніше головним управлінським проблемним питанням було налагодження

діалогу між керівниками та лідерами в групах і колективах, то зараз вважається нормою синтез ролей керівника і лідера в діяльності успішного управлінця. В результаті таких змін поняття «керівник» поступово замінюється поняттям «лідер», тому що продуктивне керування організацією забезпечується як авторитетом посади, так і авторитетом особистості керівника, його лідерськими якостями.

5. Беручи до уваги історико-культурні аспекти функціонування України, нинішній етап розвитку публічного управління держави, а також інструменти інноваційного лідерства, з абсолютною впевненістю можна стверджувати, що такий тип лідерства потрібно застосовувати в Україні за допомогою: формування новітньої корпоративної культури в публічному управлінні; чіткого окреслення для публічних управлінців кар'єрних перспектив, які можуть працювати ефективніше та набувати досвіду; впровадження гнучкої та економічної програми винагород, що надасть можливість утримати та розвивати успішних лідерів; формування якісно нового підходу до експериментальної політики розвитку, який потребує симбіозу новітності та співробітництва тощо.

6. Ціллю розвитку лідерства на публічній службі є вихід на новий рівень внутрішньо-організаційної взаємодії, що допомагає підвищити результативність діяльності органів державної влади як суб'єктів управління і їх співпраці з населенням. З метою досягнення поставленої цілі потрібно розглянути першочергові питання щодо: реалізації науково-дослідних методик вивчення лідерства на публічній службі враховуючи особливості окремих регіонів; відповідно до проаналізованих даних створити освітні курси та здійснити послідовне забезпечення процесу соціалізації; формування механізму систематично нагляду і покращення рівня управління з можливістю його модифікації, орієнтуючись на відповідні ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: <https://www.his.se/-PageFiles/3429/Shared%20Values%20r%21%20Servants.pdf> (дата звернення 10.02.2021).
2. Chappelet J.-L. Trends in Swiss Civil Servants Training. 2017. URL: <http://www.csptc.gov.tw/hrd/2017//spch3.pptx> (дата звернення 12.01.2021).
3. Civil Service Workforce Plan 2016–2020 / Civil Service. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civilserviceforcestrateg.pdf (дата звернення 12.01.2021).
4. Адамовська В. С., Романенко Ю. І. Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1438> (дата звернення 24.12.2020).
5. 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> (дата звернення 09.02.2021).
6. Баюк М. І., Гаман Т. В. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навчально-методичний посібник. Хмельницький, 2013. 311 с.
7. Васильєва О. І., Васильєва Н. В., Ігнатенко О. С. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг: навч. посіб. Київ, 2018. 284 с.
8. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогрес, 1990. 808 с.
9. 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 (дата звернення 21.12.2020).
10. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.

11. Грищенко І. М. Аналіз висвітлення проблематики лідерства в дослідженнях вітчизняних вчених. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 100-103.
12. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249175778> (дата звернення 15.12.2020).
13. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце й роль в системі публічного управління України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. Сер.: Державне управління. 2017. Т. 305. Вип. 293. С. 96-102.
14. Калашнікова С. А. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/23.pdf (дата звернення 24.12.2020).
15. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності - нові конфлікти: шляхи подолання: тези доп. та виступів учасників 3-го конгресу Соціологічної асоціації України*, Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. С. 209-210.
16. Клімаш Л. С. Актуальні професійні компетенції лідерства на державній службі. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації*: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 283-286.
17. Клімаш Л. С. Жіноче лідерство в публічному управлінні. *Наукові читання - 2020*: Матеріали наук.-практич конф. наук.-педаг. працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ економіки та агробізнесу. Наук.-теорет. зб. 2020. Житомир. С. 143-145.
18. Клімаш Л. С. Тенденції розвитку лідерства в публічному управлінні. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наук. праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. 250-252

19. Ковбасюк Ю. В. Розвиток лідерства у державній службі. Державна служба: підручник. Одеса: НАДУ, 2013. С. 277–312.
20. Кричевский Р. Л. Психология лидерства: учебное пособие. Москва. 2007. 542 с.
21. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Федоренко В. Л. Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 520 с.
22. Л. Л. Колесник. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування. Державний університет «Житомирська політехніка»*. №3 (89) 2019. <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7619/174.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 10.12.2020).
23. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства. *Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика*: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч.: у 2 ч. Ч. 2. Львів. 2011. С. 184 – 186.
24. Мескон М. Основы менеджмента. Москва. 2000. 704 с.
25. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Київ: видавництво Ліра-К, 2017. 256 с.
26. Пашко Л. А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління. *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи*: монографія. 2017. С. 255–271.
27. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 11.01.2021).
28. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 р.

№ 47. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення 11.01.2021).

29. Процак К. В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 2. С. 86-91.

30. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін. Київ. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. – 400 с.

31. Соломанидина Т. О. Организационная культура: Учеб. пособие. - Москва: ИНФРА-М, 2007. 395 с.

32. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Державна служба: аспекти та практики. Актуальні проблеми державного управління*. №2(52). 2017. С. 158-164.

33. Трач Н. О. Соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні механізми політичного лідерства: автореферт дис. канд. політ. наук: політичні інститути та процеси. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"*. Київ, 2010. 20 с.

34. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С. 49-56.

35. Хаїтов П. О. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 161-166.

36. Чернов С. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 109–115.

37. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *Університети і лідерство*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10 (дата звернення 05.02.2021).

38. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. С. 516 – 524. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf> (дата звернення 22.12.2020).

39. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург, 2007. 336 с.

40. Юзькова О. І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Механізми державного управління. Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (21), 2019. С. 119-127.