

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЯРЕМЧУК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 342.53
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ
СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ**
(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

О.В.ЯРЕМЧУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **Яремчук Олександр Володимирович**
до пускається до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Яремчук Олександр Володимирович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЯРЕМЧУК О.В. Управління лідерством в умовах демократизації системи врядування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2022.

Демократизація системи врядування неможлива без зміни стилю та функцій лідерства в напрямку посилення його відповідальності, зростання ефективності, покращення якості надання публічних послуг. В умовах воєнної агресії результативне лідерство в державному управлінні сприятиме подоланню воєнно-політичної, економічної та соціальної кризи, забезпечить відновлення соціальної та ринкової інфраструктури країни. В роботі проведено аналіз теоретичних та методичних основ переходу до демократичного лідерства, зроблено акценти на механізмах та інструментах кадрової політики держави, відображено значення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

Ключові слова: управління, лідерство, демократія, врядування, публічна служба, державна кадрова політика.

SUMMARY

YAREMCHUK O. Leadership management in the conditions of democratization of the governance system. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 - Public management and administration - Polis National University, 2022.

Democratization of the governance system is impossible without changing the style and functions of leadership in the direction of strengthening its responsibility, increasing efficiency, and improving the quality of public services. In the conditions of military aggression, effective leadership in public administration will contribute to overcoming the military-political, economic and social crisis, and will ensure the restoration of the country's social and market infrastructure. The paper analyzes the theoretical and methodological foundations of the transition to democratic leadership, emphasizes the mechanisms and tools of the state's personnel policy, reflects the importance of training, retraining, and advanced training of public servants

Key words: management, leadership, democracy, governance, public service, state personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В ДЕМОКРАТИЧНИХ СИСТЕМАХ	8
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	17
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ.....	28
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна внесла суттєві корективи в умови реалізації лідерства в державному управлінні. Так, сучасний стан лідерства та керівництва в публічній сфері відображає його неспроможність подолати воєнно-політичну, економічну та соціальну кризи, забезпечити національну безпеку, зберегти соціальну та ринкову інфраструктуру, відновити зруйновані території. В цій надскладній ситуації, виключно важливим чинником стало зростання ролі індивідуальної лідируючої особистості в механізмах управління.

Зарубіжний досвід показує, що успіх демократичних реформ на пряму залежав від визначальної ролі лідерів державного управління. Для України сьогодні ефективні публічні лідери, найдефіцитніший ресурс економічних, політичних і соціальних перетворень. . Нинішня ситуація неминуче викличе радикальні структурні зміни в економіці та соціальній сфері, способах та характері функціонування керівників та соціальних груп, але водночас створить умови для переосмислення громадського призначення лідерства, забезпечить його трансформацію в якісно нову соціальну інституцію.

Адміністративне лідерство та його командний стиль управління, в жорстко централізованій бюрократичній системі, забезпечило створення індустріальної держави, в якій всі накази віддавались зверху. Таке лідерство не передбачало умов формування демократичного лідерства та керівництва. В нинішній ситуації, демократизації врядування в Україні та викликів війни, головна надія в ефективній модернізації та стабілізації соціально-економічних процесів покладається на демократичних лідерів та керівників в органах публічної влади. В публічну сферу повинні прийти підготовлені кадри якісно нового типу, здатні бути ефективними, цілеспрямованими, творчими, організованими, але разом з тим, демократичними, готовими до ризиків та посилення відповідальності за прийняття управлінських рішень, які зможуть зберегти і примножити ресурси воюючої країни.

Теоретичне обґрунтування ролі демократичного лідерства в системі публічного управління відображене в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних науковців, а саме цьому питанню приділили увагу Анненков В., Бакуменко В., Василенко І., Гаман Т., Гончарова В., Журавльова П., Литова Б., Нижник Н., Пашко Л., Цветкова В. та інші вчені. З іншого боку, теперішні виклики невизначеності та системної кризи, яка охопила всі сфери життя вимагають поглиблення досліджень в сфері формування та розвитку демократичного лідерства в системі державної влади.

Об'єкт дослідження – процес управління лідерством в умовах демократизації врядування.

Предмет дослідження – проблеми вдосконалення механізмів управління лідерством в умовах демократизації системи публічного управління та викликів війни.

Мета дослідження. Метою дослідження є на основі наукового обґрунтування ролі демократичного лідерства в публічній сфері України розробити пропозиції та рекомендації по удосконаленню функції лідерства в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети були поставлені **завдання**:

- дослідження теорій лідерства;
- розкриття суті управління лідерством в публічній сфері;
- аналіз характерних рис лідерства в публічній службі;
- здійснення порівняльного аналізу між керівництвом та лідерством ;
- визначення шляхів удосконалення механізмів управління лідерством в умовах війни.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувались основні положення методології управління лідерством, були використані ряд загально-наукових і спеціальних методів, використано інструменти наукового абстрагування, аналізу і синтезу, індукції та дедукції при аналізі систем лідерства в публічній сфері. Застосування порівняльного аналізу сприяло визначенню основних чинників і умов переходу до

демократичного лідерства в публічних органах України. Методи моделювання дозволили теоретично обґрунтувати і розробити рекомендації по визначенню пріоритетів демократизації лідерства в Україні із застосуванням досвіду публічного управління демократичних країн.

Висновки і пропозиції представлені в дослідженні мають наукову новизну, можуть бути застосовані в побудові систем лідерства в сферу публічного управління та адміністрування. Результати дослідження викладені в трьох тезах науково-практичних конференцій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ

Сучасним органам публічного управління потрібні ефективні лідери спроможні вирішити ряд питань державотворення в надскладних умовах воєнного стану. Демократизація механізмів залучення лідерів до органів публічної влади полягає, як у виявленні осіб з природженими, сформованими лідерськими якостями, так і шляхом створення умов та можливостей цілеспрямованого формування лідерів. У першому випадку мова йде про виявлення лідерських здібностей та їх використання, у другому — про залучення вже підготовлених лідерів, що проявили себе в політичній, економічній та соціальній сферах.

Існує кілька способів виявлення лідерських здібностей, а саме тестування молодих претендентів на керівні посади в системі публічної служби, або підбори потенційних лідерів, які вже себе проявили. У воєнний час, коли потрібно приймати дуже швидкі, оперативні рішення, в публічній кадровій політиці повинна йти орієнтація на залучення на керівні посади осіб із уже наявними лідерськими якостями, осіб, які вже довели свої лідерські здібності, повинні віддаватись переваги при працевлаштуванні в воєнні адміністрації всіх рівнів.

Для реалізації стратегічних завдань відновлення України в умовах війни потрібно максимально залучити досвід більшості демократичних країн публічній службі, де іде орієнтація, в питаннях управління персоналом, на відбір «природжених» лідерів прямо з університетів. Це можна спостерігати у Франції, ФРН, США, де потенційні лідерські здібності ціняться вище, чим стаж роботи на керівних посадах, так, набір до вищих шкіл державного управління, здійснюється, як правило, з випускників гімназій, що, звичайно, не виключає використання тестування та інших методів для виявлення лідерства. Так,

Американським вченим в сфері лідерства Стівеном Кові доведено, що ефективних «лідерів можна знайти на всіх рівнях ділової активності, а не лише на найвищому» [5].

Найкращі лідери в демократичних системах врядування дотримуються загального комплексу цінностей, до якого входять: почуття справедливості, принципи рівності, неупередженості, цілісності мислення, чесності, довіри. В країнах демократії нема номенклатурно-директивної системи призначення на державні посади, в них кожен потенційний лідер може визначити свої лідерські якості за допомогою певних критеріїв, які орієнтують його на безперервне самовдосконалення. Потенційні лідери в країнах демократії не обмежуються набутими знаннями, вони безперервно самовдосконалюються за принципом «якщо ви самі не вдосконалюєте себе, то вам важко спонукати інших зайнятися цим»[]. В публічній сфері іншим вагомим критерієм є орієнтація на служіння інтересам суспільства, бажання надавати якісні соціальні послуги незалежно від ступеня задоволення власних потреб і інтересів, вам важливіше, що потрібно соціуму, людям.

Лідер, в системі публічного управління, повинен мати позитивну енергію, бути доброзичливим, стійким до негативних чинників та конфліктів, у нього повинна бути потужна віра в людину, в її потенційні можливості, він повинен мати повагу до цінностей особистості і країни. Потенційне лідерство асоціюється з раціональним розподілом часу, оптимальним визначенням пріоритетів в роботі та питаннях служіння суспільству.

В умовах невизначеності лідер повинен мати внутрішню впевненість, оптимістичні ідеї, мати принципово нові погляди на сьогоденні події і на майбутнє, бути самокритичним, толерантним, терпимим, вміти визнавати досягнення інших тощо. Особа, яка бажає пов'язати життя з керівництвом в системі публічної влади, повинна турбуватись про своє фізичне та духовне здоров'я, інтелектуальний розвиток, шукати шляхи для натхнення та самореалізації. Вирішення проблем управління лідерством в системі державної служби повинно базуватись на створенні умов формування та розвитку

лідерських здібностей шляхом безперервного навчання та самонавчання, ефективного мотивування, набуття практичних навичок керівництва в різних сферах.

Теоретичне обґрунтування формування процедур управління лідерством в публічному секторі базується на «теорії лідерства», яка дає інструментарій, допомагає «стати ефективним лідером», набутти визнання в соціальних групах, суспільстві, колективах, командах. До таких процедур належать: формування власної вмотивованості, стійкої потреби стати лідером, впевненість у своїх діях, готовність приймати управлінські рішення, нести за них відповідальність, розуміти послідовність реалізації державних цілей, усвідомлювати власні здібності управляти публічними процесами, мати здатність підтримувати віру оточуючих у власні можливості реалізації пріоритетних суспільних цілей і завдань.

Параметри активності державного лідера, його індивідуальна мотивація залежать від ступеня розвитку індивідуальних інтелектуальних та моральних якостей, наявності високих професійних компетентностей, чесності та відвертості у взаємовідносинах з інститутами громадянського суспільства, здатності дотримуватись загальноприйнятих етичних норм поведінки, що забезпечить репутацію, дасть можливість завоювати авторитет у громадянського суспільства.

У період воєнного стану, керівник у державній установі максимально повинен застосувати емоційний інтелект для налаштування команди на подолання кризових явищ, проявити здатність до результативної аналітики, планування та стратегування розвитку суспільних процесів. Він повинен швидко реагувати на сутність політичних, економічних та соціальних проблеми, гнучко приймати управлінські рішення, бути вкрай передбачливими при реалізації політичних заходів, забезпечити соціальну та командну компетентність лідерства, доброзичливість у суспільних відносинах.

Соціальна напруженість в суспільстві, яка склалась під час війни, передбачає підвищення культури спілкування при наданні публічних послуг,

потребує вміння переконати оточуючих вірних напрямках реалізації цілей суспільного розвитку, у виборі ефективних інструментів відновлення України. Формальний і неформальний лідер в системі публічного управління має набути компетенцій коректної і демократичної комунікації зі співробітниками та співрозмовниками, розвинути вміння логічної постановки питань, виділення пріоритетів для вирішення соціальних проблем. Йому потрібно сформувати вміння тактовно робити зауваження, давати поради, уважно вислухати, з повагою ставитись до позиції опонента, поважати гідність людей, перейматись турботами та проблемами кожного члена суспільства. В умовах воєнної агресії, для лідерства в публічному управлінні, актуальним стає набуття вмінь та навичок швидко та об'єктивно оцінити ситуацію, враховувати, під час кризи, особливості поведінки та інтереси різних соціальних груп, територій, оцінити очікування країни в економічних, політичних і соціальних трансформаціях.

Демократичне лідерство передбачає вирішення гендерних питань, ці ідеї змістовно представлені рекомендаціями, щодо розвитку лідерства, американською Національною Організацією Жінок: «Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати і «позбавляєтеся» решти. Не менш важлива для лідерства та правильна оцінка ситуації, своїх сил та можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Невдачі, що повторюються, зазвичай ведуть до втрати віри в лідера» [12].

Воєнний стан, в системі державного адміністрування, передбачає тісну ув'язку та інтеграцію індивідуальних цілей, групових інтересів, та суспільних пріоритетів в організації, плануванні, мотивації діяльності колективу. Формальним та неформальним лідерам спільно потрібно ліквідувати чинники, що можуть викликати виникнення деструктивних груп, які можуть посилити ризики, пов'язані з національною безпекою, життям і здоров'ям пересічних громадян. Важливим принципом демократизації врядування повинно стати поєднання авторитету керівника, його ділових якостей з емоційним інтелектом державних службовців та органів місцевого самоврядування.

Керівник в органах публічної влади воюючої країни повинен бути для підлеглих не тільки начальником, позбавленим емоцій, технократом, а й людиною, яка має високі моральні якості, думає не тільки про ефективну організацію діяльності колективу, але і про життєві проблеми кожного співробітника. Спілкуючись з підлеглими, з повагою до кожної особистості, керівник повинен оцінити їх індивідуальний психологічний та моральний стан, схильності до самовдосконалення та розвитку, визначити інструменти мотивації, запобіжники вигорання тощо.

Організаційні інструменти інтеграції керівників, лідерів і колективу забезпечують конструктивну спрямованість їх діяльності та сприяють усуненню деструктивного лідерства. Кожним керівником повинні бути набуті компетентності здатні об'єднати риси формального і неформального лідерства, що забезпечить ефективне керівництво публічним процесом, створить основу для контролювання за ним, не допустить руйнації організації.

Інтеграційні процеси у лідерстві передбачають лояльність керівників у питаннях відбору кадрів, інструментів мотивації для реалізації цілей організації, заохочення професійного зростання персоналу, покращення співробітництва з стихійними групами та їх лідерами. Деструктивне лідерство може нанести великі збитки адмініструванню в публічному секторі, так, деструктивні лідери здійснюють супротив нововведенням, формують корупційні схеми, тому потрібна зміна соціальної ролі деструктивних лідерів, перерозподіл їх функцій через включення в групи суперників, ізоляція лідерів, розформування груп.

Послаблення негативного лідерства сприятиме покращенню комунікації в системі публічного адміністрування, змінить його характер, спрямує зусилля організації на розвиток здібностей та підвищення авторитету лідера, наблизить його до керівництва тощо. Керівники повинні перехопити основні функції неформальних лідерів, реалізувати потреби групи, що реалізувались лідером. В складних умовах воєнних дій в країні, потрібно знайти інструменти підризу репутації деструктивних лідерів, зкомпроментувати їх негативні дії. Ефективне

керівництво персоналом в системі публічної служби створить можливості не тільки підвищення авторитету неформальних лідерів, але і ліквідує деструктивне лідерство в цілому.

Успішний керівник в сфері публічного управління повинен допомогти колективу розвинути професійні навички, застосовуючи конструктивний зворотний зв'язок, забезпечити умови професійного зростання, спрямувати співробітників до творчості і креативності. Успішний керівник допомагає команді ефективно виконати роботу у найбільш ефективний спосіб, сприяє підвищенню професійності персоналу, розвитку кожного з співробітників. Якісний керівник повинен уміти делегувати функції персоналу, а не виконувати роботу виключно самостійно, в процесі делегування потрібно знайти найкращого виконавця, який зробить роботу краще чим власне керівник.

Демократизація процесів державотворення в Україні орієнтує керівників державних інститутів на розвиток у персоналу компетенцій управління, організації та планування проектами та програмами. Особливо важливо посилювати ці компетенції в умовах воєнної агресії, коли службовцям потрібне бачення майбутнього, переосмислення пріоритетів суспільного розвитку.

Державні проекти та програми акцентують увагу на найактуальніших проблемах, які виникли в умовах воєнно-політичної та соціально-економічної кризи, що вимагає від лідерів та керівників розвитку компетентностей проектного управління. Ці уміння дозволять усунути перешкоди на шляху відновлення соціально-економічних та політичних процесів, дозволять лідерам ефективно виконувати стратегічні завдання, коригувати їх напрями та пріоритети.

Реалізація цілей суспільного розвитку, це основне завдання системи публічного управління і мета кожного окремого колективу, тому лідери, шляхом персонального спілкування з учасниками груп, у форматі використання двосторонньої комунікації, як найкращого інструменту дають зрозуміти персоналу свою значимість та цінність. Забезпечивши ефективне двостороннє

спілкування лідери налагоджують зворотний зв'язок з колективом, мають можливість напряду почути їх думку та позицію.

Лідери публічного менеджменту зацікавлені у розвитку якості і компетентностей своєї команди, для цього вони повинні застосовувати механізми підтримки і наставництва в колективах, коучинг по обговоренню питань кар'єрного росту тощо. На сучасному етапі до обов'язків лідерів в системі публічного управління входять питання надання допомоги персоналу по прийняттю стратегічної концепції держави в умовах воєнного стану, особливосте організації надання публічних послуг в постраждалих регіонах тощо. Як показують дані проведених досліджень, тільки 16% службовців вважають, що їх організація здатна реалізувати поставлені стратегічні цілі. Завданням лідерів є скласти загальну картину про суть явища чи процесу, а потім визначити стратегічні цілі, місію та концепцію органу публічної влади [17].

Керівникам та лідерам, які заняті в публічному секторі потрібно розвивати державну корпоративну культуру, яка дасть відповіді на актуальні питання сучасних форм роботи в команді, організації та планування діяльності, інструментів мотивації та комунікації. Нова корпоративна культура, це вміння вислухати і почути думку іншого, проаналізувати особливості діяльності, раціоналізувати функції, покращити якість надання послуг. Основні риси корпоративної культури лідера в публічній службі рис. 1.1.

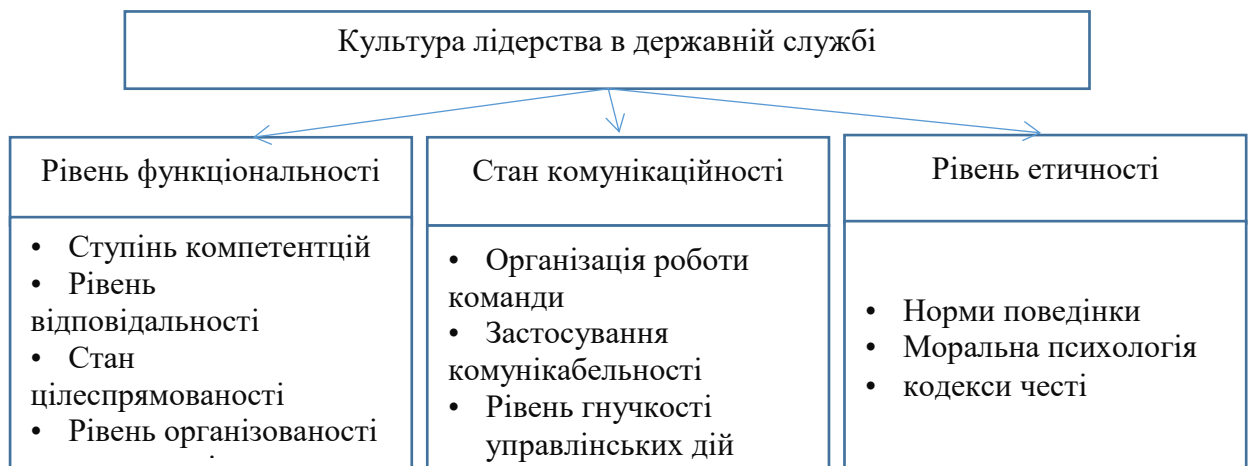


Рис. 1.1 Культура лідерства в державній службі [12]

Державна корпоративна культура повинна бути націлена на формування відповідних якісних характеристик керівників та лідерів, на підвищення їх кваліфікації та компетентностей, на застосування нових методик роботи з командою, на формування критеріїв оцінювання результативності діяльності лідерів і керівників, на розробку інструментів саморозвитку.

Управління лідерством в публічній службі - це процес впливу на якість та ефективність кадрового забезпечення галузі, свідомий вплив на інститути влади, громадянського суспільства та приватний сектор з метою створення умов поступального розвитку суспільних процесів та демократизації державотворення. Успішне лідерство в публічній сфері, це запорука покращення діяльності колективу, використання ресурсів, конкурентна перевага сталого розвитку управлінського персоналу територіальних громад тощо.

Оцінюючи теорію Мак Грегора, про форми мотивації діяльності з застосуванням різних стилів керівництва, а саме «теорія X та Y», визначаємо можливості досягнення оптимальних результатів управлінської діяльності при застосуванні різних стилів таб.1.2. [9].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стилів управління

Автократичний стиль, на основі теорії «X»	Демократичний стиль, на основі теорії «Y»
1. Примусова мотивація діяльності	1. Природна мотивація, на основі відповідальності за власні діяння
2. Ступінь відповідальності визначає керівництво	2. Самоврядування і самоконтроль трудової діяльності
3. Персонал прагне до захищеності діяльності	3. Залучення до управління є винагородою
4. Примусове залучення до праці та контролювання діяльності	4. Широке використання інтелектуального потенціалу громадянського суспільства
5. Авторитарний стиль, орієнтований на ефективність примусової централізованої структуризації управління персоналом, обмеженість можливості в механізмах прийняття управлінських рішень, психологічний тиск на персонал.	5. Демократичний менеджмент, перевага ліберального стилю управління та інструментів непрямої дії, акцентування уваги на інтересах високопрофесійного персоналу та саморозвиток.

Джерело: адаптовано автором на основі [9]

Автократичному стилю притаманна максимізація функцій владної вертикалі для директивно-командної реалізації основних цілей, керівництво забезпечується через директиви, накази, команди та авторитет посадовців. За «теорією Y», демократичний стиль передбачає самоорганізацію діяльності персоналу на основі самомотивації та власної відповідальності.

Висновки до 1 розділу

Докорінні зміни моделі публічного управління, в напрямку її демократизації та трансформації політичних, економічних та соціальних процесів, потребує впровадження ефективного лідерства на всіх рівнях урядування, поєднання інтелектуальних, творчих, креативних, професіональних, компетентностних якостей керівників, високого ступеня відповідальності за прийняття управлінських рішень. Теоретичне обґрунтування принципів, механізмів та інструментів управління лідерством в системі державного управління відображає зростання ролі лідерів демократично-ліберального спрямування. Враховуючи теоретико-методологічні, інституційні, психологічні, ціннісні, історичні, ментальні та моральні чинники, що характеризують сучасний публічний менеджмент в Україні принципово визначити пріоритети застосування найкращих лідерських практик у напрямку вдосконалення стилів управління та у відповідності до умов демократизації моделі врядування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В СИСТЕМІ ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Для визначення поняття «публічна служба» країни ЄС використовують різні підходи, виходячи з історичного та ментального походження країни, які з часом зазнають значних трансформацій. Так, країни Євросоюзу переважно застосовують термін «державна служба», який закріплюється нормативно-правовими актами європейських країн. До державних службовців Великобританії належать службовці публічного сектору, місцевих органів влади, працівники системи охорони здоров'я, освітяни; у Німеччині такий статус мають учителі, місцеве самоврядування. Статуси державної служби визначаються спеціальним законодавством та основними нормативно-правовими актами, що регулюють організаційні питання публічної служби і правовий статус публічних службовців, а саме Конституція, Адміністративний Кодекс, Закон про права та обов'язки чиновників (Франція), Рамковий закон про права чиновників (Німеччина), Акти про місцеве самоврядування (Великобританія).

Країни члени ЄС визначають ряд суттєвих вимог до моральних і етичних норм поведінки публічних службовців, особлива увага приділяється їх здатності співпрацювати з інститутами громадянського суспільства за принципами партисипації, брати участь у плануванні та управлінні змінами, здібностям до адаптації, відкритості до комунікацій та взаємодії. У 2000 році Комітетом міністрів Ради Європи було ухвалено Страсбурзькі рекомендації регламенту поведінки публічних службовців країн, які є членами Ради Європи, так званий «Етичний кодекс». Цей кодекс став основою національних кодексів

поведінки публічних службовців європейських країн, вони розроблені за цими Рекомендаціями [11].

Етичних кодексів, повинні, перш за все, дотримуватись лідери і керівники органів влади, це основа їх професійної діяльності та норм поведінки. Важливою особливістю етичного кодексу є визначення кола осіб, на поведінку яких поширюються дані етичні норми, вони стають основною умовою залучення на керівні посади формальних і неформальних лідерів через включення його положень до контракту. Удосконалення професійних та творчих компетенцій публічних службовців є основним пріоритетом кадрової політики країн Європейського Союзу. Кадрова політика ЄС є загальним курсом держави по організації професійної підготовки публічних службовців з метою розвитку людського потенціалу та покращення якості та ефективності державної служби в цілому. Кадровий потенціал це основа організації та функціонування системи публічного управління та адміністрування, реалізації політичних, економічних та соціальних реформ, демократизації суспільства [21].

Порядок найму керівників, в системі публічної служби ЄС, передбачає дотримання принципів: права рівноправного доступу кваліфікованих спеціалістів до цивільної служби. Тобто, громадяни ЄС, без обмежень, мають можливість обіймати керівні посади в публічній сфері, за умов передбачених законодавством та у відповідності до кваліфікаційних вимог до претендентів. Діє, також принцип найкращого кандидата, який визначається ступенем зацікавленості державних структур у якісному і ефективному керівництві. Визначальним, все ж таки, залишається рівний доступ до керівних посад в системі публічної служби, що передбачає французька концепція [32].

В реальній практиці публічного адміністрування Європейського Союзу поєднуються інструменти обох принципів. Країни члени ЄС, розробили систему найму управлінського персоналу з врахуванням специфіки та

ментальності різних країн, так Німеччина акцент робить на спеціалізації державних службовців, а Франція та Великобританія більше уваги приділяють умінням кандидатів, на управлінські посади, виконувати лідерські та керівні функції. В Англійській системі відбору кадрів на керівні посади в системі публічного управління перевага віддається кандидатам, які уміють творчо підходити до проблем креативного вирішення управлінських питань. Набором керівників найвищого рангу займається Комісія державної служби, створена ще 1855 році. Проведення підсумкового оцінювання лідерів в системі публічного управління ЄС, на заміщення вакантних посад, проводять фахівці по програмах з публічного менеджменту Оксфордського та Кембриджського університетів. Керівник державної установи Великобританії повинен володіти високим інтелектом, вміннями досягати ефективних результатів за мінімальних витрат, мати навички результативної комунікації [12].

У відповідності з законодавством Франції здобувачі на керівні та лідерські посади в системі державної служби повинні мати французьке громадянство, відповідати високим моральним стандартам, не порушувати законодавчі норми, пройти військову службу тощо. Прийом на керівні посади до державної служби визначається основними нормативними актами, якими керуються при працевлаштуванні усіх державних службовців. Можна сказати, що кадрова політика в ЄС керується відомим твердженням Сократа: «У державі повинна правити не безглузда маса, а добре люди, які добре знають свою справу». Більшість країн Західної Європи застосовують ці принципи у професійній підготовці, перепідготовці публічних службовців, це основний орієнтир кадрової політики у публічному секторі [9].

Прийом на керівні посади до державної служби та кар'єрне зростання лідерів державну поєднується зі створенням системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу з метою вдосконалення рівня знань, навичок, компетенцій. Результативність діяльності цієї системи визначається покращенням показників діяльності публічної служби,

покращенням якості надання публічних послуг та досягненнями загальнодержавної та галузевих політик держави. Для керівників, систематична участь в підвищенні їх компетенцій, обертається можливістю кар'єрного росту, присвоєння рангу, звання, моральною та матеріальною мотивацією.

Європейські країни створили комплекс спеціальних програм з підготовки керівників для публічної служби у відповідності до єдиного стандарту «Master of Public Administration», тобто магістр з державного управління, які надають високого рівня знання і формують якісні загальні і спеціальні компетенції у лідерів держав та керівників для публічної служби. Європейська політика підготовки та перепідготовки державних службовців у різних країнах ЄС акцентує увагу на особливості побудови державних інститутів у кожній із них, політико-географічні та природно-кліматичні умови життєдіяльності суспільства, територіально-адміністративний устрій держав, рівень розвитку економіки та добробут населення.

Країни ЄС застосовують багато форм і методів професійного навчання публічних службовців, які здійснюються загальними навчальними закладами з використанням спеціальних програм та шляхом створення спеціалізованих навчальних закладів, які готують переважно керівні кадри з метою ефективною реалізації політики Європейського Союзу. Найбільш відомі з них, це Коледж державної служби у Великій Британії, ENA, CNFPT у Франції, Данський коледж управління (DSPA) у Данії, Інститут державного управління (IPA) в Ірландії [17].

Досвід європейських країн свідчить про ефективність організації підготовки керівників та лідерів для публічної служби, він забезпечує успішну реалізацію державної політики, реалізацію соціальних функцій держави, сприяє створенню умов для консолідації особистих, колективних та публічних інтересів. Країни демократії не досягли б сучасних темпів економічного розвитку та соціального благополуччя без формування класу керівників, які

безапеляційно дотримуються демократичних стандартів, гарантій та прав людини, послідовно та ефективно приймають управлінські рішення.

В умовах воєнного стану в Україні та кризи в економіці країни лідерам в системі публічного управління недостатньо бути ефективними менеджерами, на них лежить відповідальність за активізацію громадянської позиції, за здатність переконати, мотивувати підлеглих у якісному наданні соціальних послуг в надскладних умовах воєнних дій.

Формальні і неформальні лідери в органах публічної влади мають навчитись новим антикризовим технологіям прийняття швидких, оперативних управлінських рішень, навчитись морально мотивувати підлеглих, бути лідером в етиці поведінки та патріотизмі до батьківщини, набути якісно нових професійних компетенцій лідерства. У всесвітній доповіді ООН робиться акцент на здатності лідерів підвищити ефективність публічного сектору через «здатність державних органів ефективно працювати зі своїм персоналом виключно в суспільних інтересах залежить від здатності, мотивації, чесноти осіб, які працюють в цих установах, а також від їх лідерських якостей»[9].

Таблиця 2.1

Відмінності між керівництвом і лідерством

Керівник	Лідер
Має офіційний статус	висунутий стихійно
має законні права і обов'язки	права і обов'язки неформальні
має офіційні важелі впливу	офіційні важелі впливу відсутні
офіційно представляє колектив у зовнішніх зв'язках	активний у внутрішніх комунікаціях колективу
несе юридичну відповідальність	не несе юридичної відповідальності
офіційно взаємодіє з соціумом	Забезпечує взаємодію в команді
формує відносини з інститутами громадянського суспільства	формує взаємовідносини в середині команди
стабільність	гнучкість
об'єктивність у прийнятті управлінських рішень	суб'єктивні управлінські рішення в колективі
дії відповідно правил та процедур	дії виходять за межі правил і процедур
оцінює діяльність команди на основі кількісних показників	якість управління основний показник діяльності
в пріоритеті добросовісні виконавці	взаємодія однодумців
керується в управлінні принципами професіоналізму	креативність, творчість, винахідливість діяльності

Джерело: адаптовано автором на основі [6]

Управлінські дії, у воюючій державі, повинні реалізуватись ефективним лідерством, а не адміністративним керуванням, не через команди зверху, як це було в Радянському Союзі, а через реалізацію демократичних принципів, на чому акцентована увага в таблиці 2.1.

Ці зміни відбуваються в період воєнної агресії рф, що суттєво впливає на стан та показники фактичної чисельності публічних службовців в Україні, так на жовтень 2022 року в публічній службі налічується 166 752 осіб, з них 136 тис. штатних працівників працюють у режимі офлайн і 12 тис. дистанційно, вакантні посади складають 34 265 особи, звільнились за період воєнних дій 16 696 осіб. Публічні службовці також знаходяться на територіях, які захоплені агресорами, це сьогодні 5 785 осіб, рис.2.1 [33].

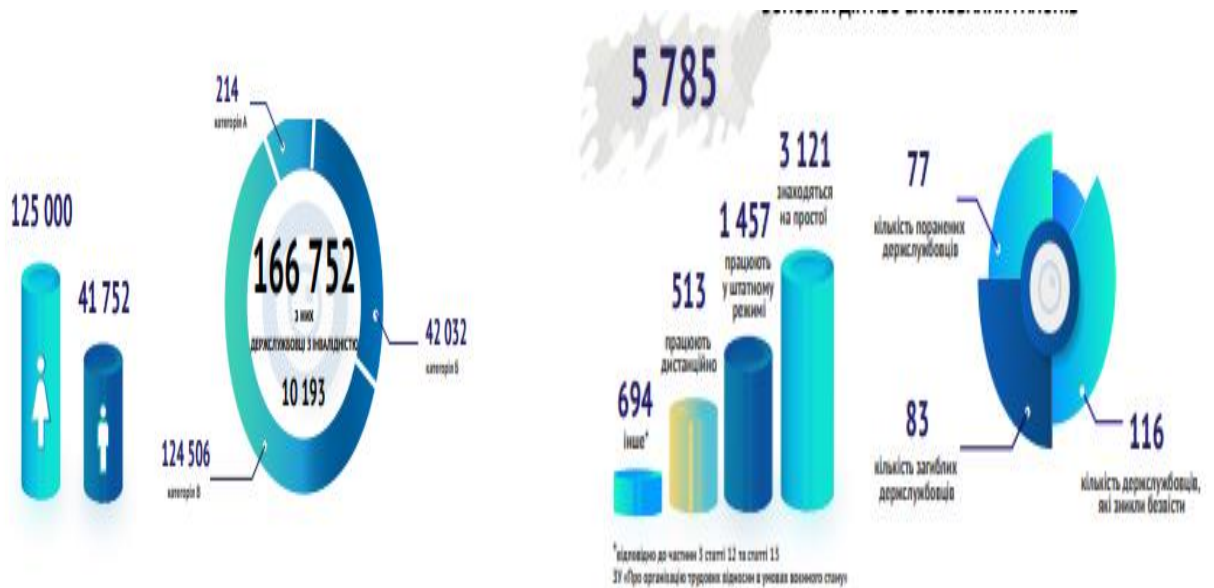


Рис. 2.1. Показники чисельності держслужбовців та осіб, що працюють на окупованих територіях [33].

Значна частина публічних службовців служать у збройних силах України, це 3 598 осіб, які безпосередньо воюють на передовій, виконують управлінські

функції, вирішують кадрові питання, надають публічні послуги. Серед загиблих числяться 83 державних службовці і 116 зниклих безвісти, 5691 осіб виїхало, за час воєнних дій, за межі України, значна їх кількість знайшли роботу по спеціальності в інших країнах, але міграція державних службовців негативно відобразилась на кадровому забезпеченні публічної служби і на її керівному складі, це потребує активізації процесу підготовки і перепідготовки персоналу, рис.2.2, 2.3 [33].

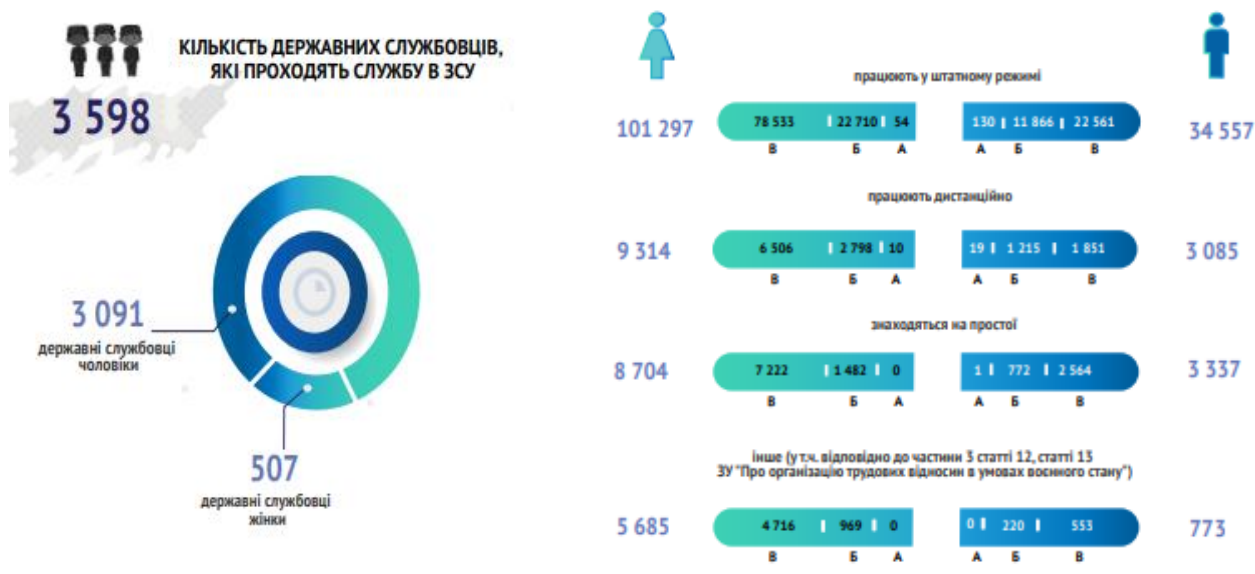


Рис. 2.2. Кількість держслужбовців, що проходять службу в ЗСУ [33]

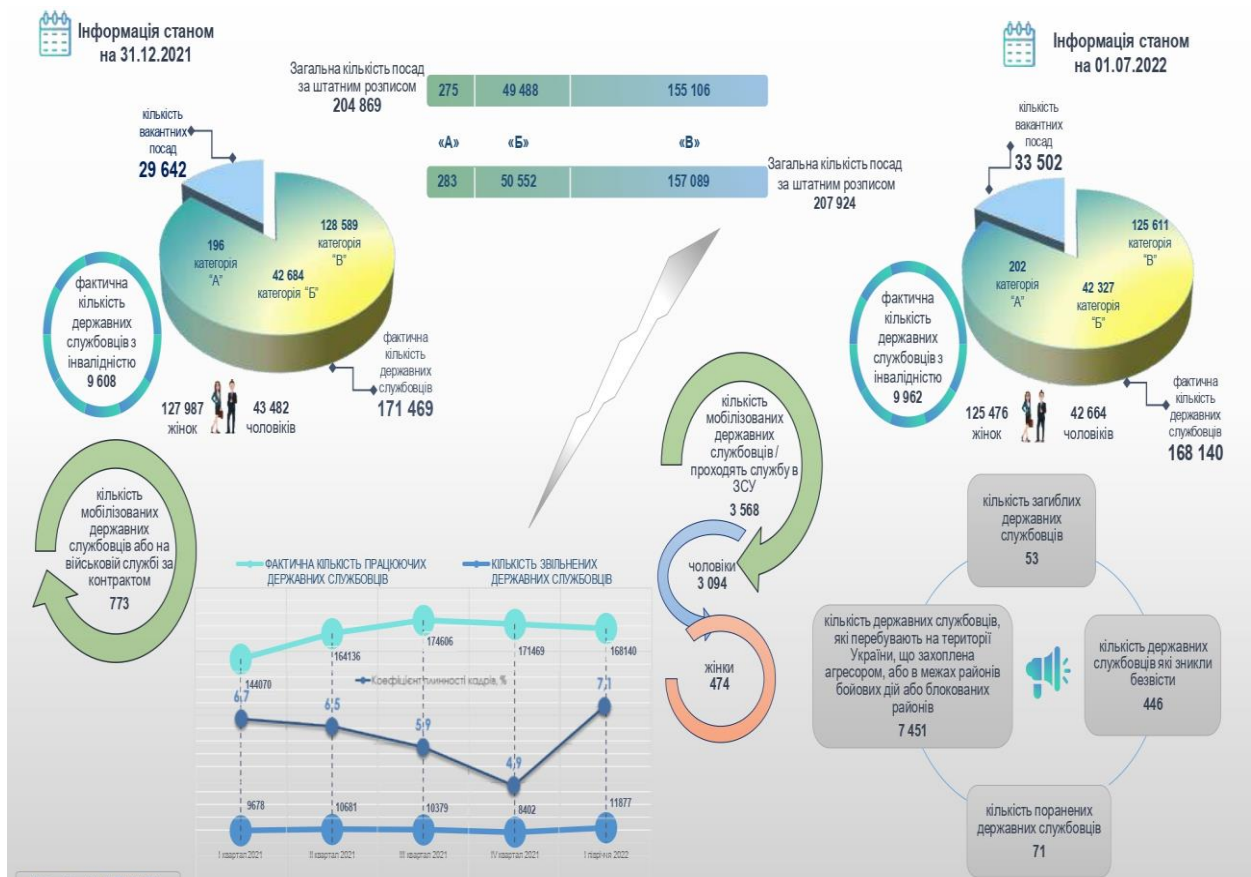


Рис. 2.3 Склад публічних органів у довоєнний та воєнний період [33]

В умовах війни, в системі публічного управління, виникає потреба у лідерах демократичного стилю, здатних ефективно реалізувати воєнно-політичну концепцію адміністрування, забезпечити високий професіоналізм у прийнятті управлінських рішень. Вирішення цих проблем пов'язане з підвищенням ефективності системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до нових вимог публічного адміністрування та для набуття спеціальних навичок та компетенцій. Тобто, подолання наслідків воєнної агресії можливе при принципово нових підходах до прийняття управлінських рішень та вирішення сучасних завдань публічного управління.

Ключовим завданням реалізації державної кадрової політики є створення інноваційної системи мотивації перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців для розширення кар'єрних перспектив, підвищення

професійних компетентностей, формування корпоративної культури, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Таким чином, перепідготовка та підвищення кваліфікації стає невід'ємною складовою кадрової політики, основною метою формування висококваліфікованого лідерства. На рисунку 2.3 відображено динаміку підвищення кваліфікації в 2022 році.



Рис. 2.4 Підвищення кваліфікації публічних службовців в 2022 році [33]

Війна заповільнила перехід до нових умов оплати праці публічних службовців, принципові зміни відбудуться в 2024 році. Важливим кроком реформ є впровадження функціонального аудиту та оптимізація зайнятості в системі публічного управління, що передбачає зміни в плануванні фонду зарплати, нову класифікацію посад держслужбовців. На рисунку 2.4 видно, що реформа впроваджує єдиний європейський підхід нарахування зарплати держслужбовців, 70 на 30%, на основі класифікації посад, проведення функціонального аудиту, забезпечення прозорості в розподілі доходів [33].



Рис. 2.5 Нова модель зарплати державного службовця [33]

Таким чином, анонсований Президентом, перехід до оптимізованої структури апарату публічного управління, сприятиме скороченню некритичних витрат держави в умовах воєнного стану, забезпечить єдиний, прозорий підхід до зарплати державного службовця, буде сприяти фінансовій та соціальній стабільності. Мотиваційним інструментом виступить також індексація окладів посадовців у 2023 році [33].

В сучасній публічній службі особливу роль відіграє кадрове забезпечення в системі місцевого самоврядування, перед яким стоїть задача справитись з вирішенням проблем завершення децентралізації, розвитку інфраструктури територіальних громад, розв'язання ряду економічних і соціальних задач. Ефективне лідерство в органах місцевого самоврядування це фундамент регіональної безпеки, основа боротьби з корупцією, платформа для розвитку організаційної культури. Для посилення професіоналізму та мотивованості кадрів в системі місцевого самоврядування розроблено Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», який забезпечить реалізацію цілей місцевого розвитку, рис. 2.5 [33].

Проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

МЕТА ПІДГОТОВКИ

встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності

удосконалення механізму реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування



уточнення класифікації посад в органах місцевого самоврядування



приведення у відповідність до вимог бюджетного законодавства та нової системи адміністративно-територіального устрою



Рис. 2.6 Цілі Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування»[33]

Висновки до 2 розділу

Отже, аналіз публічного лідерства в Україні, в контексті зарубіжного досвіду, показав, що в умовах воєнного стану виникли проблеми з кадровим забезпеченням в системі державної служби, відмова мотиваційних механізмів, недостатня якість управління в органах місцевого самоврядування. Таким чином, продовження воєнної агресії, воєнно-політична та економічна криза в країні не дозволяють комплексно та оперативно вирішити проблеми ефективного управління лідерством в публічній сфері. Разом з тим, війна максимально стимулювала прагнення суспільства до демократизації системи врядування, до залучення в управління державою лідерів нового покоління, з новою організаційною культурою, новими нормами моралі та етики, які здатні реалізувати інноваційні інструменти роботи в команді, застосувати антикризовий менеджмент. Робота акцентує увагу на необхідності активізації переходу до демократичного лідерства на всіх рівнях публічного управління, розробці нової моделі кадрової політики, визначення стратегічних напрямів модернізації механізмів прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ

Роль лідерів і керівників в умовах воєнно-політичної та економічної кризи полягає в прискоренні процесу модернізації публічного управління, координації процесу реалізації реформ, перетворенні суспільних відносин, розв'язанні соціальних проблем на засадах демократизації системи врядування. Основними завданнями демократизації політичних, економічних і соціальних процесів в суспільстві є забезпечення повної реалізації конституційних прав і свобод громадян, впровадження принципу партисипації в механізм прийняття управлінських рішень, реалізація основних пріоритетів суспільства тощо. В умовах формування нової моделі публічного менеджменту демократичне лідерство спроможне забезпечити реалізацію основних стратегічних цілей суспільного розвитку, організувати ефективну професійну діяльність команди для подолання кризових явищ в політиці, економіці і соціальній сфері.

Стратегічне лідерство забезпечує не тільки ефективне управління державою в короткостроковому періоді, а в кризовій ситуації, може сформувати систему заходів, які в довгостроковому часі забезпечить стійке економічне зростання, політичну стабільність, соціальну врівноваженість та національну безпеку. Загрози та ризики безпеці, в умовах воєнної агресії, можна подолати лише за умови успішного, професійного керівництва державою на всіх рівнях публічної вертикалі, за рахунок глибокого аналізу, лідерами країни, чинників, які викликали системну кризу в країні, факторів зростання корумпованості чиновників, шляхів забезпечення демократизації врядування. Конкурентоспроможність державного лідерства буде залежати від його спроможності розв'язати завдання відновлення суспільного розвитку, продіагностувати альтернативи подолання економічної, політичної, екологічної та соціальної кризи, сформувати успішну команду фахівців публічного управління [32].

Проблеми післявоєнного відновлення країни можуть бути вирішені лише демократичним керівництвом держави, територіальних громад, міст за рахунок розвитку емоційного інтелекту лідерів публічного управління, ерудитами,

креативними, творчими, професійними організаторами здатними сформувати команду переможців. Організаційне «лідерство» та «керівництво» в демократичній державі спроможне повести суспільство в напрямку реалізації реформ, ефективно діяти у формальній і неформальній площині по відновленню соціально-економічних процесів. Особливі управлінські якості лідера, його уміння і навички є визначальними при управлінні силовими структурами, освітніми і медичними закладами, сферою культури, інструментами відновлення соціальної і ринкової інфраструктури. Лідерські якості керівників органів публічної влади вкрай необхідні для вирішення важливих проблем демократизації суспільства полягають в:

- стратегічному баченні та чіткому розумінні мети і завдань демократичного врядування;
- внутрішній пристрасі та патріотизмі відносно вирішення державних питань;
- цілісності і вірності демократичним принципам;
- бажанні та вмінні постійно вчитись;
- надійності та довірі, здатності довіряти іншим;
- допитливості та прагненні до самовдосконалення;
- відвазі і готовності до експерименту, творчості;
- ризикованості.

Успішний керівник у демократичній державі має бути впевненим у своїх силах, бути цілісною особистістю, бути активним і готовим до вирішення державних задач, бути рішучим і завзятим для реалізації стратегічних цілей. Лідер повинен проявляти ініціативу, бути готовим нести відповідальність за прийняті рішення, бути толерантним, терпимим, стійким, здатним вплинути на поведінку інших, вміти організувати ефективну роботу команди, об'єднати персонал у напрямку виконання стратегічних завдань.

Основними функціями керівника в демократичній державі є здатність до побудови стратегій соціально-економічного розвитку та спроможність узгодити інтереси і цілі держави, влади та громадянського суспільства, встановити комунікаційні зв'язки між демократичними лідерами, розв'язати соціальні проблеми. Демократичні лідери здатні забезпечити ефективне стратегічне управління відтворенням ресурсного потенціалу та модернізацією інститутів публічної влади [32].

При залученні на муніципальну службу кваліфікованих молодих фахівців потрібно враховувати можливості зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. У зв'язку з чим, необхідно розробити порядок прийому молодих фахівців на службу в органи місцевого самоврядування та закріпити його в нормативно-правовому полі. Лідер повинен розуміти шляхи адаптації службовця в колективі, брати безпосередню участь у процесі формування його практичних навиків та компетенцій. Для зниження плинності кадрів потрібно проводити моніторинг плинності кадрів, застосовувати інструменти підвищення якості підбору персоналу, проводити заходи по адаптації персоналу, наставництву, здійснювати заходи по мотивації та визнанню цінності кожного працівника та розвитку персоналу, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу, проводити аналіз інтенсивності навантаження, управлінських та організаційних процесів.

Успішна командна робота залежить від налагодження міжособистісних стосунків в команді, тому лідер повинен концентрувати увагу на можливостях узгодити інтереси усіх членів колективу, скорегувати поведінку персоналу, застосовуючи інтелектуальні та креативні здібності працівників, підвищуючи довіру в колективі до керівника, посилюючи мотивацію. Новий лідер психологічно та функціонально повинен бути готовим до реалізації завдань демократизації врядування на інноваційних засадах, бути спрямованим на застосування наукового підходу до організації управлінської діяльності, на поєднання міжгалузевих компетентностей. Від керівників дедалі частіше

очікують прийняття непрямих рішень, які відповідають новій демократичній стратегії та культурі, тому вони повинні володіти відповідними технічними та комунікативними навичками.

Нажаль, традиційні програми з підготовки керівних кадрів більше не відповідають новим викликам державного управління, більшість освітніх програм для керівників, розроблені як розширення або заміна програм MBA, вони зосереджені на формуванні традиційних навичок, базуються на дисциплінах, які не орієнтовані на формування компетенцій стратегічного та антикризового управління. Освітні програми для керівників в системі публічного управління не досягають заявленої мети, часто освіта носить епізодичний характер, разом з тим, зростає попит на персоналізовані програми, які відповідають індивідуальним потребам різних рівнів державотворення [32].

Потрібні програми персонального навчання, поєднання онлайн-курсів, соціальних та інтерактивних платформ інших інструментів як в традиційних закладах освіти, так і спеціалізованих. Публічні інститути повинні інвестувати у розвиток керівників для власного довгострокового блага, для підвищення навичок та кар'єрного зростання, вони повинні подолати розрив між традиційними навичками та новими компетенціями. Зростаюча кількість онлайн-курсів, соціальних та інтерактивних платформ і нових інструментів навчання обумовлені принциповими змінами технологій управління. Так, початок 21 століття та цифрова трансформація спричинили великі проблеми в управлінні та лідерстві, відбувається пошук нових підходів, нових способів управління ресурсами та забезпечення стійкості публічних організацій. Спочатку COVID-19, а потім війна створили віддалене робоче середовище, віртуальні команди та електронне лідерство в організаційному середовищі публічної сфери України, що теж потребує методологічного обґрунтування.

Сучасне публічне адміністрування потребує саморефлексії та співпраці у визначенні можливостей і проблем всередині організації, виявленні

альтернатив державної політики в умовах воєнного стану, оцінки можливих шляхів удосконалення системи прийняття управлінських рішень. Лідерство, в сучасних умовах, передбачає розвиток здібностей активного залучення спільноти, співробітництва, творчості, що передбачає розробку програм і проектів. Програми лідерства можуть представляти комбінацію кількох програм управління та розвитку, які призначені для вирішення різноманітних проблем в державі в цілому і в територіальних громадах. Комбіновані програми розвитку лідерства повинні бути спрямовані на ефективність публічної служби, потреби співробітників, суспільства.

На наш погляд, потрібні програми розвитку технологічного лідерства спрямовані на вдосконалення технологічних інновацій в публічному управлінні, яке потребує нових технологій, нових шляхів підвищення продуктивності та якості праці державних службовців та ефективності адміністрування. Потрібні програми комерціалізації процесу надання публічних послуг, спрямовані на виявлення лідерів в сфері фінансово-економічних стратегій розвитку, які допоможуть покращити ринкові інструменти і стратегії публічного сектору.

Виключно важливими є програми розвитку операційного лідерства в системі публічного адміністрування спрямовану на вдосконалення досвіду операцій, виявленню людей з потенціалом і бажанням працювати для досягнення цілей організацій, вдосконалення та підвищення операційних стандартів у компанії, щоб забезпечити максимальну продуктивність і результативність співробітників. Це досягається шляхом забезпечення того, що співробітники пройшли програми керівництва та управління операціями.

Цілі таких програм повинні бути орієнтовані на посилення спеціалізації, спрямовані на посилення сфер, які потребують вдосконалення та коригування. Лідери повинні бути навчені виконувати свої обов'язки професійно та ефективно, підвищувати рівень організації, планування та мотивації державних службовців, надасть досвід молодим співробітникам. В умовах воєнної агресії дуже важливим чинником розвитку лідерства є розробка ефективної методики

оцінювання якісних характеристик державних службовців, стратегій розвитку компетенцій.

Висновки до 3 розділу

Таким чином, вимоги воєнного часу потребують модернізації системи державного управління, посилюють вимоги до лідерів, змінюють організацію, планування та мотивацію публічного адміністрування. Задача нових лідерів організувати громадський сектор, мобілізувати інститути громадянського суспільства, вибудовувати нові принципи взаємовідносин з персоналом та суспільством спрямовані на демократизацію врядування. Сучасне державне лідерство несе повну відповідальність за стратегічний курс держави, збалансовані політичні відносини, соціально-економічний розвиток країни, добробут людей, національну безпеку. Разом з тим, демократизація врядування вимагає від лідерів принципово нового стилю управління та адміністрування, який передбачає творчий підхід у вирішенні пріоритетних завдань державного будівництва, вимагає креативності в питаннях управління персоналом, комунікабельності і взаємодії з громадянським суспільством.

ВИСНОВКИ

1. В кваліфікаційній роботі окреслено пріоритетні напрями побудови нової концепції лідерства в системі публічного управління, яка повинна будуватись на «ідеології» демократичного врядування. Це передбачає формування системи цінностей та компетенцій, мотиваційних механізмів та стратегічного бачення, організаційної культури та самоконтролю у лідера нового покоління.

2. Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених показав необхідність застосування різних інструментів, якими можна досягнути ефектів, а саме шляхом планування кар'єри та формування успішного лідера і фахівця безпосередньо в системі публічної влади, через пошук талановитих, креативних, творчих, активних лідерів і залучення їх до державної служби, інвестуючи в освіту, інтелектуальний капітал.

3. Прискорення науково-технічного прогресу змушує переходити до нових технологій управління лідерством в системі державної влади, розбудовувати нові стилі керівництва. Це пов'язане з тим, що консервативний стиль лідерства перестав бути ефективним інструментом заохочення мотивації, прийняття відповідальності та розширення функціоналу кожного окремого працівника.

4. Демократичний стиль управління підвищує ступінь лояльності співробітників до керівника, забезпечує групову ефективність механізму прийняття управлінських рішень, формувати позитивний морально-психологічний клімат, створювати ціннісні орієнтації в колективі, підвищувати соціальну спрямованість свідомості та поведінки команди.

5. В умовах воєнного стану потрібно залучати в систему публічного управління високо ідейних і патріотичних лідерів в робочі групи, що дозволить керівникам успішно реалізувати стратегічні цілі, плани, програми відновлення країни, посилити відповідальність команди за управлінські рішення, генерувати ідеї, створити систему внутрішньої мотивації, довіри, розвинути в них бачення майбутнього

6. Дослідження показало, що харизматичне, трансформаційне лідерство спроможне виконати важливі функції по демократизації врядування, впровадження нових інноваційних підходів по модернізації кадрової політики, мотивації персоналу, реалізації цілей суспільного розвитку. Нове демократичне лідерство спроможне вирішити проблеми глобального та регіонального рівня, забезпечити результативність діяльності.

7. Потрібно інтенсивно впроваджувати програми розвитку лідерства, які здатні покращити компетенції лідерів, впровадити інформаційні та інноваційні технології управління, посилити відповідність у прийнятті рішень, впровадити прозорі і відкриті механізми адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу Іцхак Адізес ; [пер. з англ. Софії Опацької]. К. : Видавн. дім “Києво-Могилянська академія”, 2006. –266 с.
2. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA’S 2005 про стан державного сектору Г. Бертуччі Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. Укладач С.В. Соколик. К.: «К.І.С.», 2005. С. 141–147.
3. Вебер М. Избранные произведения . М.Вебер. М.: Прогресс, 1990. 647с.
4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України. Н.Т.Гончарук. К.: Наукова думка, 2008. 236 с.
5. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України І. О. Дегтярьова Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи за заг. ред. проф.-ів Ю.В.Ковбасюка і В.Л.Федоренка; матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 червня 2015 р.). К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 244с. С. 125–130.
6. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп./авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012.
7. Джуэлл Л. Лідерство в нову епоху Линда Джуэлл Пособие для директора : журн. управленч. компетентности. 2004. № 5/6. С. 40–45.
8. Дилтс Р. Альфа-лідерство Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. 256 с.

9. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К. : НАДУ, 2015. – 94 с. □ Авторські с. 16□20; 66□84.

10. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века Питер Друкер. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 213 с.

11. Європейська Хартія регіональної демократії : наук.-практ. Коментар [авт.-уклад. : Т. М. Безверхнюк та ін.] Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : Хоббіт Плюс, 2008. 186 с.

12. Загородній Т. Технології лідерства і харизми: для політиків і бізнесменів .Тарас Загородній. Х. : Фоліо, 2015. 237 с.

13. Закон України Про державну службу від 10.12.2015 № 889-VIII https://kodeksy.com.ua/pro_derzhavnu_sluzhbu.htm

14. Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. І. В. Козюра .Держава та регіони: наук.-практ. журнал. Запоріжжя, 2016. № 3 (55). С. 161–167. (Серія “Державне управління”).

15. Конституція України 1996 року (зі змінами) [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

16. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Т. А. Кравченко Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2014. –№ 4. – С. 92 –98.

17. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с. (Серія “Бібліотечка лідера місцевого самоврядування”).

18. Логунова М. М. Концепції і теорії лідерства М. М. Логунова Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) К. : НАДУ,

2011. Т. 1. С. 309.

19. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера Дж. Максвелл. Минск : ООО “Попурри”, 2004. 116 с.

20. Мейер К. Живая организация: пер. с англ. Кристофер Мейер, Стен Дэвис. М.: Изд-во “Добрая книга”, 2007, 368 с.

21. Мескон М. Основи менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. М. : Дело, 1992.

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

23. Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки: Указ Президента України від 26. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата звернення: 25.12.2020).

24. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління . Л.А.Пашко Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія [за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук]. Д.: Монолит, 2009. С. 255 – 271.

25. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. К.: Головне упр. держ. служби України, Канадське бюро міжнар. освіти, 2010. 122с.

26. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорії: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серп. 2010 р. № 728 [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ua.

27. Словіцька Т.В. Керівництво та лідерство як складові управлінської діяльності / Т.В.Словіцька Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. № 1 (39). С. 58 – 61.

28. Формування взаємовідносин “особа – суспільство – держава” в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь

А. І. Кудряченко, І. С. Піляєв, Г. І. Калінічева [та ін.]. К. : Держ. установа “Ін-т всесвіт. історії НАН України”, 2014. 56 с.

29. Хохіч І. Орієнтири для формування державної молодіжної політики щодо розвитку громадянської активності молоді Innovations in science and education: challenges of our time [collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko]. London: IASHE, 2016. 196 p. P. 19–22

30. Ясенчук Ю. Удосконалення владних взаємовідносин у контексті адміністративної поведінки особистості Ю.Ясенчук Вісник УАДУ. 2003. №1. С. 66.

31. Яценко С. Теоретико-методологічні підстави дослідження ділової комунікації державних службовців.С.Яценко. Вісник НАДУ при Президентові України.–2009. №4. С.50.

32. http://grants1.nih.gov/grants/multi_pi/sample_leadership_plans.pdf

33. <https://pdp.nacs.gov.ua/news>