

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту
В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ДПУА-23

Д. М. Жила

Науковий керівник

к.е.н., доцент

В.О. Євдокимов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	7
1.1 Сутність та визначення поняття лідерства в публічній сфері...	7
1.2 Нормативно-правове забезпечення лідерства в системі державної служби.....	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	28
2.1 Міжнародний досвід підготовки фахівців-лідерів в публічній сфері.....	28
2.2 Оцінка сучасного стану підготовки лідерів у сфері публічної служби в Україні.....	37
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	48
3.1 Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій.....	48
3.2 Стратегічні напрями реформування системи підготовки лідерів у сфері публічного управління в Україні.....	58
ВИСНОВКИ.....	69
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день Україна стикається з безліччю викликів та загроз. Найперше та найголовніше, що потрібно для протистояння та протидії – люди і людський капітал. Основою і головною цінністю нашої країни завжди були і залишаються люди. Для ефективної реалізації внутрішньої політики в таких надскладних умовах потрібні вмотивовані, професійні спеціалісти – і особливо важливі справжні лідери. В усіх розвинених країнах світу лідерство давно стало невід’ємною частиною державного управління, і вважається базовим та обов’язковим. Ефективне та розвинене лідерство підвищує ефективність колективу, сприяє швидкому, легшому та ефективному виконанню завдань, і, отже, є інтегральною необхідністю сьогоденної України. Саме сьогодні ця тема є актуальною, як ніколи – в найважчих умовах лише справжні лідери можуть згуртувати людей, налаштувати колективи на роботу, та вести за собою - а саме це конче необхідно Україні сьогодні.

Питання, пов’язані з сучасними підходами до лідерства в публічному секторі, розглядалися в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників: Л. Андерсена, Д. Келліс, Л. Колісника, Д. Оразі, Т. Офіцерова, Л. Таммерс, В. Толкованова, П. Хаїтова, Й. Шварца. Ці наукові та практичні підходи створюють основу для підвищення якості державного управління й формування нового покоління компетентних лідерів, здатних відповідати на виклики сучасності.

Враховуючи вагомий науковий внесок, зроблений вченими у цій сфері, слід зазначити, що ще недостатньо розробленими залишаються деякі питання лідерства в публічній сфері в умовах військової агресії з боку росії.

Отже, необхідність теоретичного та практичного вирішення зазначених питань зумовила вибір теми, актуальність і цільову спрямованість дослідження.

Мета і завдання дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних

положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерства в системі публічної служби в Україні.

Для досягнення цієї мети було визначено такі *завдання* дослідження:

- визначити сутність лідерства в системі публічної служби в Україні. Охарактеризувати методи та інструменти, за допомогою яких може здійснюватися розвиток лідерства в публічній службі;

- дослідити нормативно-правові засади забезпечення лідерства в системі публічної служби в Україні;

- проаналізувати та уточнити особливості досвіду розвитку лідерства в публічній службі розвинених країн, дослідити можливість їх реалізації в практику підготовки публічних службовців в Україні;

- проаналізувати поточний стан та окреслити поточні проблеми лідерства в системі публічної служби в Україні;

- обґрунтувати напрями вдосконалення лідерства в публічній службі в Україні.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку лідерства в публічній службі в Україні.

Предмет дослідження – напрями, засоби та перспективи вдосконалення механізмів формування та розвитку лідерства в публічній службі в Україні.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії та теорії державного управління, інших гуманітарних та соціальних наук, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теоретико-методологічного забезпечення функціонування механізмів формування та розвитку лідерства в публічній службі в Україні.

Перший розділ містить теоретичну базу дослідження. Описується та теоретично обґрунтовується лідерство в публічній службі, доводиться користь та ефективність розвитку лідерства в державних установах. Аналізуються

роботи видатних вчених, приводяться основні наукові концепції, формується загальне уявлення про те, яким має бути сучасне лідерство, обґрунтовується необхідність розвитку та покращення лідерства в публічній службі в Україні. Акцентується увага на перевагах та позитивному впливі розвинутого лідерства. Аналізується нормативно-правова база лідерства в системі публічної служби в Україні на сьогоднішній день. Проводиться порівняння законодавства, виявляються поточні недоліки або колізії, що заважають розвитку лідерства в публічній службі в Україні

В другому розділі проводиться ґрунтовний аналіз поточних тенденцій розвитку лідерства в розвинутих зарубіжних країнах. Ретельно розглядається та аналізується досвід таких країн, як США, Великобританії, Франції, Канади та інших. Проводяться порівняння, з'ясовується, яким чином та який саме досвід краще підійде до сьогоденних умов, приводяться найкращі шляхи імплементації та реалізації закордонного досвіду, підкреслюється важливість закордонного досвіду для розвитку вітчизняної сфери лідерства в публічній службі в Україні. Аналізується поточний стан розвитку лідерства в публічній службі в Україні. Наводяться основні проблеми, труднощі та недоліки вітчизняних механізмів формування лідерства на публічній службі. Пропонуються можливі теоретичні моделі та концепції покращення механізмів формування лідерства в системі публічної служби в Україні.

В третьому розділі наводяться безпосередні практичні рекомендації щодо покращення механізмів формування та розвитку лідерства в системі публічної служби в Україні. Наводяться сучасні приклади та підходи формування таких механізмів, проводиться роз'яснення важливості та необхідності подібної імплементації. Окреслюються основні дії, стратегічні напрями та шляхи розвитку лідерства в публічній сфері. Приводяться основоположні концепції, пропозиції та механізми, що позитивно вплинуть на розвиток лідерства. Пропонуються найкращі варіанти імплементації закордонного досвіду та його адаптації під сьогоднішні реалії.

Практичні результати дослідження на тему формування та розвитку лідерства в системі публічної служби України дозволяють окреслити кілька ключових напрямів для вдосконалення цієї сфери. Насамперед, було розроблено рекомендації щодо впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки державних службовців. Це включає створення чітких моделей лідерських компетенцій, які відображають сучасні виклики управління, такі як стратегічне мислення, інноваційність, адаптивність та етичність.

Одним із практичних досягнень стало формування концепцій навчальних програм, орієнтованих на розвиток не лише професійних знань, але й м'яких навичок, таких як емоційний інтелект і комунікація. Крім того, запропоновано підвищити роль коучингу та менторства в професійному зростанні лідерів публічної служби.

У дослідженні також наголошується на необхідності підвищення прозорості та етичності лідерської поведінки, що досягається через розробку та впровадження кодексів етики та системи оцінки на основі цінностей. Зокрема, вдалося створити рекомендації щодо інтеграції інструментів оцінки ефективності лідерства, таких як 360-градусне оцінювання та соціальні мережеві аналізи.

Практичні результати також передбачають активізацію міжнародного співробітництва та обмін досвідом із провідними країнами, що вже мають успішні практики підготовки лідерів у публічному управлінні. Ці кроки сприяють створенню ефективної системи лідерства, здатної відповідати на сучасні виклики публічної служби в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1 Сутність та визначення поняття лідерства в публічній сфері

Лідерство в публічній сфері є важливим елементом ефективного управління та має значний вплив на розвиток суспільства, організацій та держави в цілому. Теоретичні засади лідерства допомагають зрозуміти механізми формування та реалізації лідерських якостей та їх значення у процесі прийняття рішень в адміністративній, політичній та громадській сферах діяльності. Лідерство в публічному секторі відрізняється від лідерства на підприємствах, оскільки на нього впливають інші соціальні, політичні та економічні чинники. В дослідженні розглядаються основні теоретичні підходи до лідерства в публічному секторі, їх розвиток та сучасні виклики.

Питання, пов'язані з сучасними підходами до лідерства в публічному секторі, розглядалися в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників: Л. Андерсена, Д. Келліс, Л. Колісника, Д. Оразі, Т. Офіцерова, Л. Таммерс, В. Толкованова, П. Хаїтова, Й. Шварца. Незважаючи на значний науковий інтерес до цієї проблематики, процес адміністративної модернізації вимагає подальших досліджень розвитку лідерства в державних установах.

Лідерство можна визначити як явище, що складається з трьох елементів. Лідерство як особистість – сукупність усіх морально-вольових якостей, необхідних лідеру; лідерство як команда – команда однодумців, об'єднаних лідером для досягнення мети; лідерство як процес – реалізація лідером усіх особистих якостей для досягнення поставленої мети. [4]

Лідери відіграють дедалі важливішу роль у сучасних публічних (у тому числі державних) адміністративних системах. Від ефективності управлінської поведінки публічних лідерів залежать різні соціальні структури та функціонування суспільства в цілому. Питання лідерства становить особливий

інтерес для сучасного українського суспільства, яке зміцнює та розвиває свої демократичні цінності. У процесі виконання завдань, поставлених перед адміністративною системою, необхідні ефективні лідери та менеджери, а також кадри, які володіють необхідними компетенціями для досягнення поставлених цілей. Ряд досліджень на цю тему показав, що лідерство покращує як індивідуальну, так і організаційну ефективність в державних установах. Зарубіжний досвід доводить, що лідерські якості професіоналів у системі державного управління формуються завдяки впровадженню навчальних дисциплін з публічної служби, що забезпечує конкурентоспроможність публічної служби та привабливість управлінської діяльності. Виокремлюють чотири лідерські ролі, які мають особливе значення в публічних організаціях. Перші три ролі (підзвітність, відповідальність та політична лояльність) є підходами, характерними для бюрократичної системи і стосуються завдань лідерів у цій системі, тоді як четверта (мережеве управління) пов'язана з важливістю мережевого управління та популярністю управлінських мереж у державному секторі. Лідери можуть переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації.

Слово «лідер» має багато значень і може перекладатися як «той, хто веде», «той, хто йде попереду» або «той, хто вказує шлях». Його можна визначити як людину, яка має цілі і може відігравати центральну роль в організації спільної діяльності та координації стосунків у групі; – людину, яка навчилася керувати собою, контролювати свої думки, слова, почуття та дії і передає їх іншим для наслідування. Як особу, яка володіє певними якостями, здібностями та навичками, яким вірять, яким довіряють і яких люблять. Як яскрава харизматична особистість, яку визнають і цінують як всередині організації, так і за її межами, як індивідуальність з особливими якостями, здатну приваблювати, захоплювати та ефективно впливати на людей. Лідер - це людина, яка береться за завдання одноосібно або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу. Лідер - це людина, яка має владу і здатність знаходити і реалізовувати конкретні цілі та

шляхи їх досягнення. Лідер - це людина, яка користується безумовним авторитетом і повагою завдяки своїм індивідуальним людським, інтелектуальним і професійним якостям. Лідерство є багатовимірним поняттям і відноситься до складного механізму взаємодії між керівниками та підлеглими. Лідерство - це не посада, а вплив. Поняття лідерства науково вивчається з 1920-х років і визначення лідерства продовжує розвиватися. [10]

Лідерство - це процес впливу на людей для досягнення конкретних цілей. Лідерство в публічній сфері вимагає не лише управління процесами, а й уміння працювати з широким колом зацікавлених сторін, включаючи громадян, державні органи, організації громадянського суспільства, бізнес та міжнародних партнерів. Ця складна система вимагає від лідерів адаптивності, гнучкості, ефективних комунікацій та вміння впливати на громадську думку. Оскільки публічна сфера характеризується відкритістю та прозорістю, лідери завжди повинні враховувати потреби громадськості та суспільства і дотримуватися етичних стандартів. Лідери публічної сфери часто працюють під пильною увагою громадськості та перебувають під впливом політичного процесу, що вимагає від них високого рівня дипломатії та навичок вирішення конфліктів.

Основою лідерства в державному управлінні можна вважати особливий тип управлінських відносин. Багато науковців стверджують, що лідерство є еквівалентом людських стосунків між лідерами та підлеглими. Науковці виділяють три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства: синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера - як суб'єкта, який керує цим процесом. Згідно з цією теорією, лідерство розглядається як діяльність соціальної групи.

Харизматичний підхід стверджує, що лідер - це людина, яка володіє певними особистими якостями і здатна організувати та заохотити інших до продуктивної роботи. Ставлення до харизматичного лідера ґрунтується на довірі та повазі до нього, а діяльність виконавців формується під впливом харизми лідера. Ця здатність присутня у деяких харизматичних лідерів, які

ставлять втілення цінностей групи вище за власні інтереси і здатні трансформувати власні цінності в інтереси групи. Вчені робили різні спроби описати психічні, фізичні та особистісні характеристики різних лідерів. Однак встановити конкретні якості їм так і не вдалося. У той же час відомо, що деякі якості, такі як висока моральність, широкі суспільні інтереси та зрілість, є необхідними для лідерів.

Ситуаційний підхід доводить, що люди стають лідерами не лише завдяки своїм особистісним якостям, але й завдяки різним ситуаційним факторам та відповідності лідера ситуації. Цей підхід доводить, що ситуаційні фактори, такі як потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання та доступність інформації, можуть відігравати вирішальну роль у лідерстві.

В умовах реформування політичної системи формується певний стиль державного та національного лідерства, який поєднує в собі старі політичні традиції, засновані на національній суспільній свідомості, та нові демократичні характеристики, такі як спонтанність, готовність до змін та проведення незалежної політичної лінії. Ці характеристики вплинули і на управлінську діяльність публічних лідерів. Перш за все, крім професійних та управлінських якостей, притаманних публічним лідерам, важливим є їхній особистісний потенціал. Сьогодні на перший план замість жорстких навичок (hard skills) вийшли м'які навички (soft skills або гнучкі навички). У публічній сфері лідери беруть на себе провідну роль і починає діяти принцип «роби, як я» замість «роби, як я кажу». Лідерство в державному управлінні має зосереджуватися на відносинах. Публічні лідери є експертами у неформальних людських відносинах, мають розвинений соціальний інтелект та емпатію. Вони володіють мотиваційними методами та є досвідченими авторитетами у команді. Наявність таких лідерів на публічній службі сприятиме підвищенню якості надання послуг в українському державному управлінні. [20]

Для того, щоб розвинути лідерський потенціал, корисно з самого початку зрозуміти різницю між лідерством і менеджментом. Ці поняття часто плутають через те, що вони перетинаються. Лідерство набагато складніше

аналізувати та вимірювати, його набагато складніше тренувати і розвивати. Тому визначити потенційно гарних лідерів набагато складніше, ніж визначити потенційно гарних менеджерів. Найважливішим перетином між «лідерством» і «менеджментом» є той факт, що хороше лідерство завжди включає в себе управлінські обов'язки. Хоча багато управлінських обов'язків можна делегувати іншим, лідери несуть відповідальність за забезпечення ефективного управління ситуацією або групою. Щоб зрозуміти різницю між лідерством і менеджментом, корисно розглянути типові обов'язки лідерів і менеджерів та з'ясувати, чи є їхні обов'язки більш схожими на лідерство чи менеджмент. Лідерство зазвичай передбачає вищий рівень відповідальності, ніж менеджмент. Лідерство передбачає відповідальність за управління групою або ситуацією, часто з делегуванням повноважень. Важливо зазначити, що багато менеджерів також є лідерами і виконують функції, що входять до переліку обов'язків менеджера. У цьому випадку менеджер є одночасно і лідером, і керівником. [5]

Теоретичні підходи до лідерства в публічній сфері з часом еволюціонували, відображаючи соціальні, політичні та економічні зміни: У перші десятиліття 20-го століття лідерство розглядалося крізь призму авторитарних моделей, в яких лідер був домінуючою фігурою, що приймала всі важливі рішення. Однак з розвитком демократії та громадянського суспільства у другій половині 20-го століття на перший план вийшла модель демократичного лідерства, заснована на співпраці, яка підкреслює важливість співпраці між лідерами та громадянами.

Глобалізація, швидкий технологічний розвиток, екологічні та соціальні проблеми - ось деякі з нових викликів, що постають перед громадськими лідерами у 21 столітті. Публічні лідери повинні бути відкритими до інновацій, гнучкими та здатними адаптуватися до швидких змін.

Можна ретельно простежити зміну понять лідерства на прикладі визначень та розумінь лідерства протягом різних років. [7]

Таблиця 1.1 - Еволюція визначення лідерства протягом 20 століття

Рік	Автор	Визначення лідерства
1	2	3
1900	Макс Вебер	Вебер визначав лідерство як здатність харизматичної особистості впливати на інших завдяки своїм особистим якостям. Він розрізняв три типи лідерства: традиційне, харизматичне та раціонально-правове. Це визначення зосереджувалось на особистих рисах і харизматичності, що відрізняло лідера від послідовників. [27]
1938	Честер Бернард	Бернард у своїй роботі "Функції виконавця" розглядав лідерство як процес взаємодії між лідером і підлеглими, де лідерство виступає як спонукання групи досягати колективних цілей. За Бернардом, лідерство є результатом спільних цілей і взаємозалежності учасників. [39]
1940	Курт Левін	Левін досліджував лідерські стилі (авторитарний, демократичний, ліберальний) і визначав лідерство як здатність лідера впливати на групові процеси, щоб підвищити ефективність команди. Левін підкреслював вплив стилю лідерства на роботу групи, особливо в стресових умовах. [16]
1950	Ральф Стогділл	Стогділл стверджував, що лідерство — це не просто особисті якості, а ситуаційна взаємодія між лідером та групою. Він розробив "теорію рис", згідно з якою лідерство виникає в результаті поєднання рис лідера та потреб групи, які вони задовольняють. [22]
1960	Дуглас МакГрегор	МакГрегор сформулював "Теорію X і Теорію Y" — дві моделі лідерства, де Теорія X базується на авторитарному стилі управління, а Теорія Y на демократичному та заохочувальному. Лідерство, за МакГрегором, є керівництвом, заснованим на ставленні до людей, що визначає ефективність організації. [25]
1970	Роберт Грінліф	Грінліф запропонував концепцію "лідерства-служіння", де лідерство визначалося як служіння інтересам команди. Лідер служить іншим, допомагаючи їм зростати і розвиватися. Грінліф наголошував на етичному і моральному вимірі лідерства. [8]
1985	Бернард Бас	Бас розвинув теорію трансформаційного і трансакційного лідерства, де лідерство — це здатність мотивувати та впливати на людей за допомогою різних підходів. Трансформаційне лідерство акцентує на змінах і розвитку, а трансакційне — на взаєминах через обмін послугами. [18]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2000	Пітер Сенге	Сенге визначив лідерство як "адаптивне навчання", що полягає в побудові організаційного середовища, яке спонукає до колективного навчання і розвитку. Лідерство, на його думку, має спрямовуватися на створення умов для командного розвитку та здатності організації до адаптації в складних умовах. [13]

Поняття лідерства розширилося з появою сучасних викликів у державному управлінні, зумовлених національними особливостями та факторами навколишнього середовища. За останні кілька десятиліть темпи глобального розвитку прискорилися через мінливі умови навколишнього середовища. Тому майбутні лідери повинні відповідати цим викликам і володіти новими компетенціями та навичками. Лідерство - це комплексне поняття, яке охоплює якості, якими повинні володіти лідери. Водночас, лідерство в сучасному світі має відповідати сучасним викликам, пов'язаним з різними зовнішніми факторами, новими тенденціями та орієнтаціями. Серед цих викликів, насамперед, можна назвати державні реформи, що відбуваються в багатьох країнах світу. Щоб досягти прогресу, лідери державного сектору повинні працювати разом, іноді ігноруючи традиційні кордони. Це називається зміною підходу від «прямого» організаційного лідерства до «мережевого» лідерства. Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами з інших департаментів і впливати на людей поза межами власної ієрархії. Це вимагає нових навичок, які відрізняються від застарілого лінійного підходу. Мережевий підхід є найбільш ефективним, коли обов'язки державного та приватного секторів переплітаються. Це можна назвати спільним лідерством у державному управлінні з децентралізованою відповідальністю. Зазвичай менеджмент розглядається як соціальне явище, де формальні (офіційні) відносини координуються для вирішення організаційних

проблем. На противагу цьому, лідерство вважається психологічним феноменом, який використовується для координації неформальних відносин між людьми. Іншими словами, менеджмент базується на повноваженнях, наданих владою, тоді як лідерство базується на міжособистісних контактах, а менеджери можуть бути лідерами, які вміють поєднувати формальні та неформальні явища для ефективного управління своїми підлеглими. [1]

Еволюційні процеси визначення лідерства тривають, і в сучасному світі, що швидко змінюється, лідери стикаються з безліччю нових викликів. Основні з них це :

1. Суспільна довіра – лідери в органах державної влади стикаються з кризою довіри через зростаюче суспільне невдоволення корупцією, непрозорістю та неефективністю державних структур. Лідери повинні не лише забезпечувати ефективне управління, але й демонструвати свою відданість загальному благу.

2. Глобальні виклики: лідери на публічній службі повинні вирішувати не лише локальні проблеми, але й глобальні питання, такі як зміна клімату, економічна нерівність та міграція. Це вимагає стратегічного мислення та здатності до міжнародної співпраці.

3. Технологічні зміни: сучасне лідерство має враховувати вплив нових технологій, таких як штучний інтелект, соціальні мережі та цифрові платформи. Лідери повинні вміти використовувати ці технології для вдосконалення процесів управління та розширення участі громадян.

Етика є важливим елементом лідерства в публічній сфері. Лідери повинні брати до уваги потреби та права громадян і діяти відповідно до етичних принципів. Недотримання етичних норм може призвести до втрати довіри серед громадян і негативно вплинути на ефективність державного управління. [3]

Окрім лише самої етики, лідер має володіти переліком визначальних якостей, які власне і відокремлюють його від інших. Перелік може бути більшим, але основні і найбільш значущі якості для лідера : чітке розуміння

своїх цілей. Самоконтроль, вміння прислухатися до інтуїції; достатня впевненість у собі. Вміння діяти чесно. Лідери повинні бути спокійними, холоднокровними і впевненими в собі та своїх силах, морально готовими до пропорційного ризику. Справжні лідери готові ризикувати не тільки в роботі, але й у повсякденному житті. Більше того, вони не бояться цього робити. Це відбувається тому, що вони чітко усвідомлюють, що їм доведеться заплатити високу ціну, якщо вони вчасно не перехоплять ініціативу. Чесність і надійність – лідер є, в певному сенсі, носієм загального морального кодексу певної групи людей. Тому його світогляд і поведінка повинні відповідати людським моральним нормам - справедливність, чесність, надійність, відповідальність і чітка послідовність у поведінці та ставленні до оточуючих. Готовність до роботи і достатня ініціативність також є вкрай важливими, бо справжній лідер ніколи не чекає, поки хтось інший пробудить у ньому бажання продуктивно працювати, він сам надихає на це підлеглих. Позитивне ставлення до життя, яке допомагає лідеру діяти правильно та адекватно в будь-якій ситуації. Вміння об'єднувати людей в команду та чітке бачення майбутнього, а також вміння організовувати та мотивувати команду, швидко вирішувати проблеми.

[11]

Теоретичні основи лідерства в державному секторі є важливою частиною розуміння того, як ефективно управляти суспільством та його організаціями. Успішні лідери повинні не лише володіти теоретичними знаннями про лідерство, але й вміти застосовувати ці знання на практиці, враховуючи специфіку державного сектору. Виклики сьогодення вимагають нового підходу до лідерства, який фокусується на співпраці, інноваціях та відповідальності перед суспільством. Теоретичні засади лідерства в публічному секторі відображають складність та багатогранність цієї діяльності. Компетентний лідер повинен поєднувати знання різних теорій, адаптивність та високу етичну відповідальність. Сучасний контекст державного управління вимагає від лідерів гнучкості, емоційної стабільності та чутливості до змін.

1.2 Нормативно-правове забезпечення лідерства в системі державної служби

Лідерство відіграє важливу роль не лише в економічному та соціальному розвитку, але й у політиці. Це ще більш актуально в ситуації постійних викликів і змін, яку переживає Україна. Лідери приймають важливі рішення та спрямовують суспільство, бізнес та державні організації. Однак ефективність лідерства значною мірою залежить від наявності нормативно-правової бази, яка регулює поведінку лідерів та сприяє належному врядуванню.

Нормативно-правова база - це інструменти, які регулюють суспільні відносини та процеси, пов'язані з лідерством у різних секторах. Вони створюють правові рамки, в яких діють лідери, зокрема політики, державні службовці, бізнесмени та керівники різних організацій. У широкому розумінні, правова база лідерства включає низку документів, таких як конституція, закони, статuti, постанови, укази та резолюції, а також міжнародні договори, які регулюють відносини між громадянами, державами та компаніями.

Закон сприяє створенню чітких механізмів відповідальності та підзвітності лідерів перед громадянами. Він також гарантує захист прав і свобод громадян, обмежує можливості для зловживання владою та порушення демократичних принципів. Процес формування феномену лідерства в адміністративній системі нерозривно пов'язаний з певною правовою базою, стан якої залежить від того, наскільки система державної служби врегульована законодавством.

Для розвитку лідерства в органах влади Головним управлінням державної служби було створено Школу вищого корпусу державної служби. Згодом постановою Кабінету Міністрів України від 25.08.2010 № 728 затверджено Порядок організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої

категорій. На базі Школи проведено першу Програму розвитку лідерства 2010. Згодом такі програми були розроблені у 2011, 2012 та 2013 роках, але вони мали здебільшого декларативний характер. Лише програма розвитку лідерства 2014 року заклала підвалини для вдосконалення управління персоналом, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та підвищення ефективності загального адміністрування. [23]

Подальша інституціоналізація розвитку лідерства на державній службі забезпечується нормами Закону України від 11.11.2011 № 4050- VI "Про державну службу", він передбачав новий підхід до управління персоналом, професійного навчання, оплати праці, дисципліни та фінансової відповідальності на державній службі - іншими словами, окреслювала континуум лідерства - але так і не набув чинності. У 2012 р. Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Її основними завданнями є забезпечення ефективності державної політики у сфері державного управління та підготовка і підвищення кваліфікації вищих державних службовців, здатних очолити адміністративні та економічні реформи. [31]

Найбільш результативним для формування інституціалізації публічного управління з урахуванням лідерського аспекту став 2015 рік. Зокрема: ухвалено Закон України від 10.12.2015 № 889-УІІ "Про державну службу". Він визначає принципи, правові та організаційні засади функціонування публічної, професійної, політично нейтральної, ефективною та орієнтованою на громадянина державної служби, яка діє в інтересах держави і суспільства. Закон враховує досвід успішних реформ у європейських країнах, а також рекомендації та концептуальні засади професійної державної служби, викладені експертами Програми підтримки розвитку врядування SIGMA/OECD.; схвалено Стратегію сталого розвитку "Україна-2020" (Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015); схвалено Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого

самоврядування в Україні на період до 2017 року та затверджено відповідний план заходів (Розпорядження КМУ від 18.03.2015 № 227-р).

Навчальна програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління», організована Департаментом державної служби у 2017 році на базі Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, може розглядатися як продовження створення нормативно-правової бази для розвитку лідерства.

У 2020-2021 роках було розроблено низку нормативно-правових актів, які визначають феномен лідерства не лише як елемент профілю компетентності посад категорії «А» і «Б», а й як стратегічний елемент з першочерговим закріпленням у законодавстві. Важливим внеском у створення правового поля для розвитку лідерства в державному управлінні стало рішення Кабінету Міністрів про Стратегію адміністративної реформи України на 2022-2025 роки та План заходів з її реалізації (розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р). За словами Міністра Кабінету Міністрів Олега Немчінова, нова стратегія є продовженням попереднього етапу адміністративної реформи та базується на результатах оцінки стану державного управління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення державного управління (SIGMA). [28]

Конституція України є основним документом, що встановлює принципи управління країною. Вона закріплює принципи демократичного врядування, поділу влади та розподілу відповідальності. Стаття 5 Конституції проголошує, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Це означає, що політичні лідери, такі як Президент, депутати Верховної Ради та інші урядовці, повинні діяти відповідно до волі народу і дотримуватися принципів конституційного ладу. Конституція також передбачає виборчу систему, яка є основним засобом визначення лідерів у політичній сфері. Вибори забезпечують легітимність і підзвітність лідерів перед громадянами. Статті 69-71 Конституції регулюють права громадян на участь у виборах і

референдумах та гарантують демократичний процес обрання політичних лідерів.

Важливою складовою нормативно-правової бази лідерства є законодавство про державну службу. Закон України «Про державну службу» визначає правовий статус, права та обов'язки державних службовців, кваліфікаційні вимоги та механізми контролю за їх діяльністю. Державні службовці, як члени органів управління, є лідерами в реалізації державної політики на місцевому та національному рівні.

Лідерство в бізнесі також підлягає правовому регулюванню. Закони у сфері підприємництва, зокрема «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та «Про товариства з додатковою відповідальністю», визначають права та обов'язки керівництва компаній та організацій. Ці закони допомагають забезпечити прозорість діяльності компаній, захищають права акціонерів, регулюють корпоративне управління та встановлюють відповідальність за порушення законодавства.

Україна є учасницею низки міжнародних конвенцій та договорів, які також мають вплив на розвиток лідерства. Зокрема, Україна підписала Європейську конвенцію з прав людини та Статут ООН, які зобов'язують Україну дотримуватися принципів демократії, верховенства права та прав людини. Ці міжнародні документи створюють основу для встановлення високих стандартів лідерства на всіх рівнях.

Підвищення ефективності лідерства в Україні вимагає не лише зміцнення правової бази, а й удосконалення механізмів управління та звітності. У дослідженні проаналізовано основні шляхи вдосконалення нормативно-правової бази лідерства в різних сферах.

Корупція є однією з найсерйозніших загроз для лідерства в Україні та підриває довіру до державних інституцій і керівництва. Для подолання цієї проблеми необхідно вдосконалити правові механізми протидії корупції та запровадити інноваційні інструменти підзвітності.

Основними напрямками роботи є : посилення відповідальності за корупційні правопорушення. Необхідно законодавчо передбачити більш жорсткі санкції для осіб, причетних до корупційних практик, незалежно від їхньої посади чи рівня влади. Розширення повноважень антикорупційних інституцій. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціальна антикорупційна прокуратура (САП) потребують фінансового та правового посилення для більш ефективного розслідування корупційних злочинів. Необхідно запровадити прозору систему декларування активів. Система електронного декларування для державних службовців має бути розроблена та контролюватися незалежним органом.

Нормативно-правова база для керівників має забезпечувати прозорість їхньої діяльності та підзвітність громадянам і контролюючим органам. В Україні, однак, існує проблема низького рівня підзвітності, особливо вищих посадових осіб. Для підвищення прозорості було запропоновано такі заходи : посилення контролю з боку громадянського суспільства. Організації громадянського суспільства та засоби масової інформації повинні мати доступ до інформації про діяльність політичних та бізнес-лідерів для підвищення прозорості. Удосконалення системи державних закупівель; платформа ProZorro є позитивним кроком, але потребує подальшого розвитку для запобігання маніпуляціям з державними закупівлями. Впровадження прямої демократії. Використання публічних дебатів та референдумів для прийняття рішень з ключових політичних та економічних питань дозволить залучити громадян до процесу управління та підвищити підзвітність лідерів.

Політична система України потребує подальшого реформування, щоб створити середовище, в якому лідери можуть ефективно виконувати свої обов'язки та бути підзвітними.

Ключові напрямки реформування : запровадження відкритих партійних списків на виборах. Це покращить якість політичного лідерства, оскільки громадяни зможуть обирати не лише партії, а й конкретних представників. Посилення місцевого самоврядування. Сприяння децентралізації та посилення

повноважень місцевої влади сприятиме розвитку місцевих лідерів та дозволить їм більш ефективно вирішувати проблеми громади. Сприяння незалежності судової влади. Незалежність судової влади є необхідною умовою для притягнення лідерів до відповідальності та запобігання політичному тиску на прийняття рішень.

Ефективне корпоративне управління є важливим елементом розвитку бізнесу та економіки. Задля його вдосконалення необхідно вирішити кілька ключових питань : підвищення стандартів корпоративного управління; впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, таких як Принципи ОЕСР, допоможе забезпечити прозорість та підзвітність бізнес-лідерів. Антимонопольна політика має бути посилена, щоб запобігти концентрації влади в руках кількох лідерів великого бізнесу, яка може призвести до зловживання владою та обмеження конкуренції. Підтримка малого та середнього бізнесу. Урядові програми розвитку підприємництва повинні сприяти зростанню молодих бізнес-лідерів, надаючи їм можливості для розвитку та виходу на міжнародні ринки.

Однією з головних передумов ефективного лідерства є розвиток освітніх та тренінгових програм для майбутніх лідерів. Слід інвестувати в навчальні програми, які розвивають лідерські навички, такі як критичне мислення, прийняття рішень, емоційний інтелект та комунікативні навички.

Можливі заходи включають: ініціювати програми лідерства у школах та університетах. Програми розвитку лідерства на всіх рівнях освіти можуть допомогти розвинути наступне покоління політичних, громадських та бізнес-лідерів. Підтримувати стажування та обмін досвідом. Залучення молодих українських лідерів до міжнародних програм стажування та обміну досвідом допоможе їм розвинути свій потенціал та розширити горизонти. Створювати центри лідерства. Створення центрів лідерства в університетах та державних установах може допомогти молодим фахівцям здобути знання та навички, необхідні для лідерства у своїх організаціях та громадах.

Таким чином, в результаті аналізу національного законодавства можна стверджувати, що в Україні вже є певні напрацювання, які створюють чудову основу для нормативно-правової бази розвитку лідерства в громадських організаціях. Особливо це стосується законів, рішень, постанов, указів, розпоряджень, наказів та інших актів різної юрисдикції. Однак ретельний аналіз відповідних нормативно-правових актів дозволяє зробити висновок, що нормативно-правова база розвитку лідерства в громадських організаціях як складова системи правового регулювання державного управління є недостатньо розвиненою, що призводить до зниження потенціалу державних службовців в Україні та негативно впливає на їх подальший розвиток в цілому. Крім того, недосконалість нормативно-правової бази, яка не забезпечує правову ефективність, регулювання та захист кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері людських ресурсів. Іншими словами, відсутність чіткої ієрархічної узгодженості та субординації нормативних документів щодо лідерства в державному управлінні призводить до суперечливого тлумачення цього явища на практиці та ускладнює оцінку нормативно-правового регулювання в системі державної служби. Відмінності у визначеннях термінів, що використовуються в різних нормативно-правових актах, роблять їх тлумачення суб'єктивним, перешкоджають ефективній правозастосовчій практиці та унеможливають надання чітких дефініцій у наукових дослідженнях. [32]

Чинна нормативно-правова база характеризується фрагментарністю вибору суб'єкта (керівництва) та недостатньою узгодженістю правових норм, що застосовуються. Особливу увагу слід звернути на раціоналізацію понятійного апарату та термінології лідерства в нормативних документах щодо розвитку феномену лідерства на публічній службі. У документах терміни «лідер» та «лідерство» використовуються як узагальнюючі поняття, а загальні положення часто декларуються без конкретизації способів їх застосування та критеріїв оцінки. Крім того, потребують чіткого законодавчого визначення обов'язки та відповідальності керівників і

працівників кадрової служби щодо дослідження наявності лідерського потенціалу у публічних службовців та пошуку шляхів його розвитку, мотивації персоналу до розвитку лідерських якостей та дослідження впливу лідерського потенціалу на кар'єрний розвиток. Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що лідерство в державних організаціях має бути врегульоване та законодавчо підтримане чітко визначеними процесами його формування та розвитку.

Сьогодні Україна, опинившись в умовах військової агресії з боку Російської Федерації, зіштовхується з безпрецедентними викликами, що вимагають мобілізації національного потенціалу, реформування системи управління та перегляду існуючого нормативно-правового забезпечення. В умовах війни лідерство виходить на перший план, оскільки від ефективності та вміння керівників на всіх рівнях залежать безпека країни, життєдіяльність суспільства та збереження державності. Нормативно-правове забезпечення лідерства в Україні наразі включає комплекс законодавчих актів, указів, постанов, інструкцій і регламентів, які направлені на зміцнення обороноздатності країни, підтримку морально-психологічного стану населення та забезпечення ефективного управління державними процесами.

Лідерство в умовах воєнного стану відзначається рядом специфічних характеристик, зокрема:

1. Швидке прийняття рішень. В умовах війни рішення повинні прийматися швидко, без зайвих затримок. Успіх оперативного реагування залежить від готовності лідерів діяти, враховуючи неповноту або неточність наявної інформації.

2. Забезпечення стійкості суспільства. Лідери на державному та місцевому рівнях несуть відповідальність за морально-психологічну підтримку суспільства, формування стійкості громадян перед зовнішньою загрозою.

3. Розширення кола повноважень. У кризових ситуаціях деякі повноваження лідерів можуть бути розширені, зокрема це стосується сфери

національної безпеки та оборони, запровадження особливих заходів для запобігання небезпеці.

– Україна має достатньо широкий правовий фундамент, який регулює питання лідерства і забезпечення обороноздатності під час війни. Основні нормативно-правові акти включають:

– Конституція України закріплює принципи незалежності, територіальної цілісності та суверенітету держави. Стаття 17 наголошує на обов'язку держави забезпечувати оборону і захист громадян, а статті 85, 106 і 107 визначають повноваження парламенту та президента щодо впровадження воєнного стану.

– Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Цей закон є одним із ключових у контексті управління під час військових дій. Він визначає основні повноваження державних органів та місцевих адміністрацій у період воєнного стану, зокрема розширення компетенцій щодо мобілізації, функціонування економічних об'єктів, забезпечення громадського порядку.

– Закон України «Про оборону України» регламентує правові основи оборонної політики держави, зокрема координацію між органами державної влади, місцевого самоврядування, Збройними силами України та іншими військовими формуваннями для ефективного реагування на зовнішню агресію.

– Закон України «Про національну безпеку України» спрямований на інтеграцію зусиль органів державної влади, військових формувань і громадянського суспільства для зміцнення національної безпеки. Він також містить положення щодо лідерства у сфері національної безпеки, які є особливо актуальними під час воєнного стану.

– Укази Президента України. Президент України як Верховний Головнокомандувач видає укази, які мають силу закону в умовах воєнного стану. Ці укази забезпечують реалізацію рішень Ради національної безпеки і оборони та спрямовані на посилення лідерства у сферах оборони, безпеки і громадського порядку.

– Роль органів місцевого самоврядування. Під час воєнного стану

зростає значення лідерства на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування забезпечують безпеку та життєдіяльність громадян на місцях. Для цього використовуються положення Закону України "Про місцеве самоврядування", які регулюють порядок і обов'язки місцевих рад та адміністрацій у період надзвичайного стану. [2]

У період війни лідери держави зобов'язані здійснювати стратегічне управління ресурсами, зокрема в галузі оборони та економіки. Органи влади координують свої дії відповідно до затверджених планів оборони, під час чого важливими є питання мобілізації, підтримки оборонного комплексу, логістики і транспортної інфраструктури. Антикризове управління, засноване на готовності до швидкої адаптації, є обов'язковою умовою ефективного лідерства під час військових дій. Законодавча база дозволяє оперативно приймати рішення щодо евакуації населення, забезпечення населення продуктами харчування та медикаментами, організації добровольчих формувань для захисту населення. Значне місце в системі лідерства під час воєнного стану займає психологічна підтримка населення та боротьба з дезінформацією. Військова агресія супроводжується інформаційною війною, спрямованою на підрив морального духу населення. Нормативно-правові акти передбачають можливість обмеження інформаційного впливу, введення цензури в особливих випадках, а також розвиток програм психологічної допомоги постраждалим від воєнних дій. Нормативно-правові акти передбачають високі вимоги до етики та доброчесності лідерів під час війни. Військова агресія вимагає від керівників не лише професійної компетентності, але й високих моральних якостей, здатності до самопожертви заради інтересів держави та суспільства. [6]

Хоча Україна має достатньо розвинену нормативно-правову базу, існують певні проблеми та прогалини, які можуть обмежувати ефективність лідерства під час війни:

– Недостатня координація між центральними та місцевими органами влади. Зважаючи на те, що війна охоплює великі території, необхідна чітка

вертикаль управління.

– Проблеми з матеріально-технічним забезпеченням. Лідери на місцях часто зіштовхуються з браком необхідних ресурсів.

– Проблема юридичного статусу добровольчих формувань. Не всі підрозділи мають чіткий юридичний статус, що може призводити до конфліктів і проблем із взаємодією з державними органами.

З огляду на виклики воєнного часу, Україні необхідно продовжувати вдосконалювати нормативно-правову базу для забезпечення ефективного лідерства на всіх рівнях. Це вимагає постійного моніторингу та адаптації законодавства до поточних умов війни та змін у глобальній безпековій ситуації. Лідери мають забезпечити стійкість суспільства, підтримку морально-психологічного стану громадян та ефективне використання національних ресурсів. Таким чином, нормативно-правове забезпечення лідерства є не лише необхідною умовою захисту держави, але й важливим інструментом, що допомагає українському суспільству протистояти агресії та зберегти свою незалежність.

Нормативно-правове забезпечення лідерства в Україні є ключовим чинником розвитку держави, її політичних інститутів, економіки та суспільства в цілому. Лідерство у державному, політичному, економічному та громадському секторах відіграє центральну роль у формуванні ефективного управління, що відповідає інтересам громадян та сприяє сталому розвитку країни. Водночас, саме нормативно-правове регулювання визначає рамки та принципи діяльності лідерів, забезпечує їхню підзвітність перед суспільством та запобігає можливим зловживанням владою.

Україна також має значний потенціал для впровадження міжнародного досвіду у нормативно-правове забезпечення лідерства. Використання практик європейських країн, США та інших розвинених держав, які досягли успіху у формуванні ефективних систем управління, допоможе Україні вдосконалити свої власні механізми регулювання лідерства. Це стосується як

антикорупційних ініціатив, так і розвитку демократичних інститутів, підтримки підприємництва та зміцнення громадянського суспільства. [35]

Отже, удосконалення нормативно-правового забезпечення лідерства є важливим стратегічним завданням для України, яке може значно сприяти підвищенню ефективності управління, прискоренню реформ та розвитку демократичних інститутів. Лише за умови системних змін у сфері лідерства країна зможе досягти сталого розвитку, забезпечити економічне зростання та реалізувати свій потенціал на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

2.1 Міжнародний досвід підготовки фахівців-лідерів в публічній сфері

Розвиток лідерів державного сектору є важливим викликом для кожної країни, оскільки компетентне та ефективне лідерство в державному секторі впливає на успіх урядових програм, політичну стабільність та економічний розвиток. Досвід розвинених країн у цій сфері свідчить про необхідність системного підходу до розвитку лідерських навичок державних службовців та керівників різних рівнів. До країн з ефективними системами розвитку лідерства в публічному секторі належать США, Канада, Великобританія, Франція та Австралія, які розробили власні підходи, навчальні програми та критерії оцінювання лідерських якостей персоналу.

Основна риса лідерів у публічних організаціях – здатність ухвалювати рішення, які приносять користь суспільству. Це реалізується через впровадження високих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки. Одним із ключових викликів є балансування між різними цінностями, як-от об'єктивність рішень, базованих на фактах, і політична ідеологія; бюрократія та демократія; сталість та інновації; підзвітність і готовність до ризику. Лідерам важливо знайти стратегії зменшення конфліктів цінностей та обрати оптимальний підхід для кожної ситуації.

Діяльність високопосадовців у державному секторі потребує тісної взаємодії з різними групами: політиками, працівниками, стейкхолдерами та громадянами. Підтримка різноманітності й створення відкритого, інклюзивного середовища сприяють прийняттю якісних рішень та розвитку інновацій. Проте різноманітність може породжувати конфлікти, тому лідери

повинні не лише забезпечити інклюзивність, а й ефективно керувати конфліктами.

Лідери державних організацій повинні перетворювати політичні цілі на реальні результати. Для цього вони використовують інструменти комунікації, винагород, санкцій, розподілу ресурсів та розвитку організаційних можливостей. Важливо, щоб лідери залучали до команди тих, хто доповнює їхні навички, і вміли делегувати повноваження. Це вимагає чіткого розуміння потреб організації в компетенціях і формування довірчих стосунків усередині команди. Такий підхід мотивує працівників спільно досягати цілей, даючи їм автономію для реалізації завдань.

Розробка і впровадження політик вимагає співпраці між різними міністерствами, органами виконавчої влади, бізнесом і громадськістю. Лідери повинні ідентифікувати всі групи, на які впливають ухвалені рішення, і налагоджувати з ними співпрацю. Мережева взаємодія відбувається в трьох напрямках: «вниз» по організаційній ієрархії; «вгору» до вищих органів; та «назовні» — з партнерами за межами організації.

Розвиток лідерських компетентностей у державних управлінців, особливо у вищих ешелонах державної служби, визначається глобальними трансформаційними змінами, що відбуваються не лише в країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, а й безпосередньо в Україні. Держави вступають в нову епоху функціонування. Швидкий прогрес інформаційних технологій стимулює появу відкритих ринків у Європі та країнах НАТО, впливає на глобальні процеси і спонукає лідерів у сфері управління, бізнесу та державного сектора усвідомлювати, що традиційні підходи та стандарти компетентностей більше не є ефективними. У сучасному світі керівники-лідери змушені кардинально переосмислювати підходи до управління, розробки та реалізації державної, зокрема кадрової, політики, щоб залишатися конкурентоздатними на ринку. Варто відзначити, що сфера публічного управління все більше підвищує вимоги до компетентностей керівників усіх рівнів. Це включає інноваційність, уміння переконувати,

високу внутрішню мотивацію, глибоке розуміння цілей і завдань організації, комунікабельність і здатність до взаємодії, психологічну стійкість (здатність ефективно працювати у складних умовах), волю до досягнення результату, самостійність, гнучкість, адаптивність тощо. Такі вимоги формуються під впливом світових тенденцій, де загрози і ризики стають все більш очевидними, впливаючи на ухвалення рішень, розподіл ресурсів та реалізацію політики.

У геополітичному контексті кожна країна розробляє свій підхід до формування лідерських компетентностей державних службовців, використовуючи для цього різну термінологію та підходи. Наприклад, існують такі поняття, як стратегія управління компетенціями (competency-based management framework), профіль лідерства, а також основи стратегії управління талантами на рівні вищих керівників (executive talent management framework). У країнах НАТО, зокрема в США, модель компетенцій для державних службовців визначає ключові якості, необхідні керівникам незалежно від їхньої посади та обов'язків. У цій моделі для кожної групи керівників встановлено свій набір лідерських якостей, який розширюється зі зростанням рівня посади. Цей підхід застосовується в державних організаціях для поліпшення процесів добору та розстановки кадрів, а також підвищення ефективності їхньої роботи. Модель компетенцій для вищого керівництва в США, яка називається «Ядро кваліфікації вищих керівників», охоплює п'ять ключових аспектів: стратегічне бачення, управління людськими ресурсами, розвиток та оцінка програм, планування і управління ресурсами, а також представництво інтересів організації. Кожен претендент на високу посаду повинен відповідати цим вимогам. [29]

Сполучені Штати мають довгу історію розвитку державних лідерів через такі організації, як Федеральний інститут державного управління, Національний інститут державного управління та навчальні програми Гарвардського університету. Ці програми зосереджені на розвитку стратегічного мислення, комунікативних навичок, умінні приймати рішення та працювати в команді. Також наголошується на етичному лідерстві, оскільки

державні службовці повинні бути прикладом для наслідування для інших і діяти в інтересах суспільства.

Однією з найпопулярніших програм для лідерів у Сполучених Штатах є Програма виконавчого лідерства, яка фокусується на розвитку як особистих, так і професійних навичок. Навчання проводиться за допомогою імітаційних вправ, аналізу реальних ситуацій та моделювання кризових ситуацій, які дають державним службовцям навички управління в умовах невизначеності та змін.

У державній системі США використовуються дві групи компетенцій, що доповнюють одна одну. Перша – це базові компетенції, обов'язкові для всіх державних службовців: прагнення до саморозвитку, порядність, комунікаційні навички, мотивація, а також усна і письмова комунікація. Друга група – це лідерські метакомпетенції, які потрібні для управлінських посад вищого рівня і включають: лідерство в змінах (креативність, гнучкість, стратегічне мислення, довгострокове бачення); управління персоналом (розв'язання конфліктів, розвиток команди, врахування різноманітності); орієнтованість на результат (відповідальність, орієнтація на клієнта, підприємливість); бізнес-інтелект (фінансове та технологічне управління); здатність до координації (партнерство, політична грамотність, переконання й ведення переговорів). Ці компетенції лежать в основі систем добору, оцінки ефективності та розвитку лідерства у федеральних міністерствах США. Наявність зазначених компетенцій є обов'язковою для кандидатів на вищі керівні посади.

Подібна система сформована і в Канаді, де профіль ключових компетенцій лідерства включає чотири основні компетенції, що застосовуються централізовано для всіх рівнів управлінців вищого корпусу державної служби: прагнення до ефективного управління (управління ресурсами, діяльністю та людьми); залучення (людей, партнерів і організацій); стратегічне мислення (аналіз, інновації, синтез); цінності та етика (доброчесність і повага).

Канада також має високорозвинену систему підготовки державних лідерів, спрямовану на формування компетентних та етичних державних службовців. Одним з найважливіших учасників цього процесу є Канадська школа державної служби, яка пропонує спеціальні програми для розвитку лідерських навичок на державній службі.

Канадська модель характеризується своїм акцентом на інклюзивному лідерстві. Канадська програма наголошує на важливості забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від соціального статусу, раси чи статі. Велика увага також приділяється створенню безпечного та позитивного робочого середовища, яке сприяє розвитку лідерських навичок на державній службі.

Крім того, для канадських лідерів регулярно проводяться спеціальні семінари та тренінги з управління змінами, ефективної комунікації, емоційного інтелекту, управління конфліктами та прийняття рішень на основі фактів. Це допомагає державним службовцям краще розуміти специфіку роботи з різними людьми та підвищує довіру громадян до органів державної влади.

Досвід Італії в організації системи державного управління є цінним як у стратегічному плануванні, так і у впровадженні практичних реформ. Хоча державна служба Італії потребує подальших удосконалень, країні вдалося створити стабільний та ефективний державний і адміністративний апарат, робота якого здебільшого не залежить від політичних змін. Модернізаційні реформи сприяли мобільності службовців, розвитку лідерських навичок керівників державних органів (відданість, стратегічне бачення, орієнтація на результат, управління конфліктами), підвищенню прозорості процесу добору кадрів, а також удосконаленню умов оплати праці.

У Сінгапурі основою державної служби є 10 принципів. Успіх публічного управління забезпечується їх інтеграцією в єдину систему, яка ретельно підтримується за рахунок ресурсів, планування, суворої дисципліни та чітких інструкцій. Ще з 1959 року в Сінгапурі діє принцип меритократії,

який означає, що просування по службі залежить від здібностей людини. Держава виявляє перспективних лідерів ще на шкільному етапі, надає підтримку в процесі їх навчання та зобов'язує працювати на уряд протягом кількох років. Деякі з них приєднуються до Партії народної дії (ПНД), а найталановитіші обирають державну службу або компанії, пов'язані з державою, які мають доступ до цього кадрового ресурсу.

Велика Британія розробила власну систему навчання для лідерів державного сектору, яка фокусується на довгостроковому розвитку управлінських навичок державних службовців. Уряд Великої Британії за підтримки Національної школи державного управління та інших інституцій пропонує широкий спектр навчальних програм і курсів, спрямованих на розвиток таких навичок, як стратегічне та етичне лідерство, критичне мислення та здатність швидко адаптуватися до змін.

Відмінною рисою британської системи є Fast Stream Programme – комплексна програма підготовки управлінських кадрів. Програма надає молодим лідерам можливість стажування в різних урядових департаментах, що дозволяє їм розвивати практичні навички та працювати над реальними проектами. Це допомагає майбутнім лідерам зрозуміти складність і різноманітність роботи, з якою вони зіткнуться на вищих державних посадах.

Франція є одним з головних центрів підготовки національних лідерів у Європі. Головним закладом у цій сфері є Національна школа адміністрації (ENA), що входить до складу Міністерства державного управління. Цей заклад готує висококваліфіковані кадри для вищих посад у державному секторі; випускники ENA традиційно обіймають керівні посади у французькому державному секторі.

Програми ENA зосереджені на розвитку аналітичних навичок, прийнятті обґрунтованих рішень та здатності швидко адаптуватися до нових ситуацій. Також сильний акцент робиться на вивченні законодавства, державного управління та міжнародних відносин, що дає випускникам всебічне розуміння всіх рівнів державного управління.

Австралія також добре відома своєю сучасною системою підготовки державних лідерів, центром якої є Австралійський центр лідерства на державній службі (Australian Public Service Leadership Centre). Центр пропонує широкий спектр програм, що зосереджені на ціннісному лідерстві, стратегічному мисленні, управлінні проектами та розвитку цифрових можливостей. [33]

Австралійський підхід до лідерської освіти ґрунтується на принципах інклюзивності та гнучкості. В умовах динамічних змін у сучасному світі австралійські державні лідери вчать не лише вирішувати традиційні завдання, а й реагувати на нові виклики, пов'язані з технологічним прогресом, діджиталізацією та інноваціями в управлінні. Особлива увага також приділяється розвитку емоційного інтелекту та навичок співпраці, які допомагають керівникам краще розуміти своїх підлеглих та будувати згуртовані команди.

Незважаючи на відмінності у підходах, досвід країн з добре розвиненими системами навчання лідерства в державному секторі має певні спільні риси.

Навчання лідерству розвиває як професійні знання, так і особистісні якості, що дозволяють персоналу ефективно виконувати свої завдання на різних рівнях управління. У багатьох країнах акцент робиться на навчанні через практичну роботу, стажування, аналіз конкретних ситуацій та симуляції, які дають змогу фахівцям отримати реальний досвід і підготувати їх до складних ситуацій.

Акцент на етичні та соціальні цінності. Міжнародні програми підготовки лідерів у державному секторі наголошують на важливості етичного лідерства, заснованого на цінностях і принципах доброчесності.

Гнучкість та адаптивність. Лідери вчать швидко адаптуватися до соціальних змін, працювати з інноваціями та новими технологіями, щоб відповідати на виклики сучасного світу.

Міжнародний досвід розвитку лідерства в публічному секторі демонструє важливість системного підходу до розвитку лідерських якостей публічних службовців. Кожна країна розробила власну систему підготовки лідерів, орієнтовану на потреби державного управління, з урахуванням соціально-економічних умов та культурних особливостей. Україна може поєднати ключові елементи цих систем, щоб створити власну національну модель підготовки лідерів і сприяти підвищенню ефективності державного управління та розвитку суспільства.

Хоча в різних країнах існують загальні тенденції та спільні елементи в системах компетенцій, вони значно відрізняються з огляду на особливості реформ державного управління в кожній країні. У світі не існує єдиної міжнародної системи лідерських компетенцій для державних службовців, проте є рекомендаційні стандарти від європейських та євроатлантичних організацій. Наприклад, компетенції лідерства, визначені для країн ОЕСР, носять рекомендаційний характер, а в Україні «лідерство» є лише однією із вимог до компетентності керівника-лідера, закріпленою законодавчо. Кожна країна сама формує компетенції для державних службовців, зокрема й лідерські, відповідно до національних умов та потреб. У всіх країнах результат діяльності державної влади пов'язаний із задоволенням публічних інтересів, наданням громадянам економічних і соціальних благ, що впливає на профіль лідерської компетентності державних службовців і залежить від загальної системи врядування. Тому для України важливо розробити єдиний підхід до розвитку керівників у сфері публічного управління на основі профілів лідерської компетентності, враховуючи трансформаційні процеси та потреби.

Підготовка фахівців-лідерів у державному секторі є пріоритетним завданням для країн, які прагнуть до сталого розвитку та ефективного управління. Міжнародний досвід у цій сфері пропонує різноманітні підходи й інновації, які сприяють підготовці висококваліфікованих, компетентних та відповідальних лідерів у державному секторі.

У багатьох країнах, таких як США, Канада, Велика Британія та деякі європейські держави, підготовка фахівців-лідерів для публічної сфери базується на комплексному поєднанні теоретичного навчання та практичного досвіду. Головним аспектом цього підходу є формування в майбутніх лідерів не лише професійних знань і навичок, але й «м'яких» компетенцій, таких як комунікаційні здібності, навички вирішення конфліктів, етичне прийняття рішень, емпатія та емоційний інтелект. Важливою складовою західних освітніх програм є індивідуалізація навчання, що дає змогу адаптувати програму до потреб і інтересів студента, сприяючи розкриттю його лідерського потенціалу.

Особливу роль у підготовці лідерів відіграють міжнародні магістерські програми та школи державного управління, такі як Гарвардська школа імені Джона Кеннеді, Лондонська школа економіки та Національна школа адміністрації у Франції. Ці установи спеціалізуються на підготовці управлінців високого рівня, орієнтуючись на дослідження, обмін найкращими практиками та розвиток глобального мислення. Студенти тут отримують сучасні знання та інструменти для аналізу і вирішення складних управлінських завдань, що постають у світі, який швидко змінюється. Навчальні заклади також сприяють міжнародній співпраці, що дозволяє майбутнім лідерам не тільки отримувати нові знання, а й налагоджувати професійні зв'язки на світовому рівні, що важливо для управління в умовах глобалізації.

Сучасні підходи до підготовки лідерів у публічній сфері вимагають впровадження нових технологій, зокрема дистанційного навчання, симуляційних ігор та інтерактивних платформ для навчання та обміну досвідом. У США, наприклад, активно застосовуються онлайн-курси для державних службовців, що дає змогу здобувати знання незалежно від місця перебування, підвищуючи доступність освіти і дозволяючи поєднувати її з професійною діяльністю.

Європейський підхід у підготовці публічних лідерів приділяє значну увагу питанням етики та соціальної відповідальності. У багатьох європейських

країнах впроваджуються програми, спрямовані на розвиток соціально відповідального лідерства, які підкреслюють важливість етичних норм і прозорості в управлінні. Це допомагає відповідати на сучасні виклики, зокрема в умовах зростання суспільної недовіри до влади та зростання вимог громадян щодо прозорості ухвалення державних рішень.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективне лідерство в публічній сфері потребує міцної основи теоретичних знань, здатності до адаптації, етичної відповідальності та гнучкості мислення. Інтеграція сучасних методів навчання, розвиток «м'яких» навичок і забезпечення міжнародного обміну досвідом є важливими умовами для формування лідерів, здатних діяти в умовах глобалізації та швидких змін. Вивчення цього досвіду може допомогти удосконалити систему підготовки лідерів у публічній сфері в Україні та інших країнах, що прагнуть підвищити ефективність своїх державних інститутів і зміцнити довіру громадян до уряду.

2.2 Оцінка сучасного стану підготовки лідерів у сфері публічної служби в Україні

Підготовка лідерів для публічної служби в Україні є надзвичайно важливим завданням, оскільки вона має значний вплив на ефективність державного управління, розвиток державних інститутів, а також рівень довіри громадян до влади. В умовах реформування державного управління та інтеграції України до європейської спільноти виникає необхідність підготовки лідерів, здатних здійснювати якісні трансформації в державному секторі. Відповідно, розуміння сучасного стану підготовки таких фахівців є необхідною умовою для подальшого розвитку та вдосконалення системи державної служби.

В Україні підготовка фахівців для державної служби історично базується на отриманні вищої освіти за спеціальностями, пов'язаними з державним управлінням, юриспруденцією, економікою та соціальними

науками. Проте, на відміну від європейських країн, система професійного навчання для державних службовців все ще перебуває на етапі розвитку. Після здобуття вищої освіти державні службовці можуть продовжити підвищення кваліфікації через курси, тренінги та сертифікаційні програми. Однак ці програми мають досить обмежений обсяг та інтенсивність. Більшість з них орієнтовані на набуття базових навичок, а не на розвиток лідерських компетенцій, що є важливими для управління на різних рівнях державної служби.

Основними проблемами у сфері підготовки лідерів для державної служби в Україні є:

- Недостатність програм з розвитку лідерських компетенцій. Програми підготовки державних службовців часто сфокусовані на адміністративних та юридичних аспектах, залишаючи поза увагою розвиток таких навичок, як управління командами, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень у кризових ситуаціях.

- Відсутність системи наставництва. Більшість країн із розвинутою системою державного управління мають системи наставництва, де молоді службовці отримують підтримку досвідчених керівників, що дозволяє краще адаптуватися до вимог професії та вдосконалювати свої лідерські навички.

- Слабка інтеграція міжнародного досвіду. На сьогодні в Україні не створено єдиної методики або підходу, що базується на кращих міжнародних практиках. Хоча українські державні службовці можуть навчатися за кордоном, такі можливості обмежені, а отримані знання не завжди інтегруються в державну службу через брак механізмів їх впровадження.

- Недосконалість мотиваційної системи. Державна служба в Україні не завжди пропонує належний рівень оплати праці та перспектив кар'єрного росту, що послаблює мотивацію до постійного саморозвитку і, відповідно, до вдосконалення лідерських компетенцій.

Типові проблеми підготовки фахівців-лідерів на публічній службі в Україні

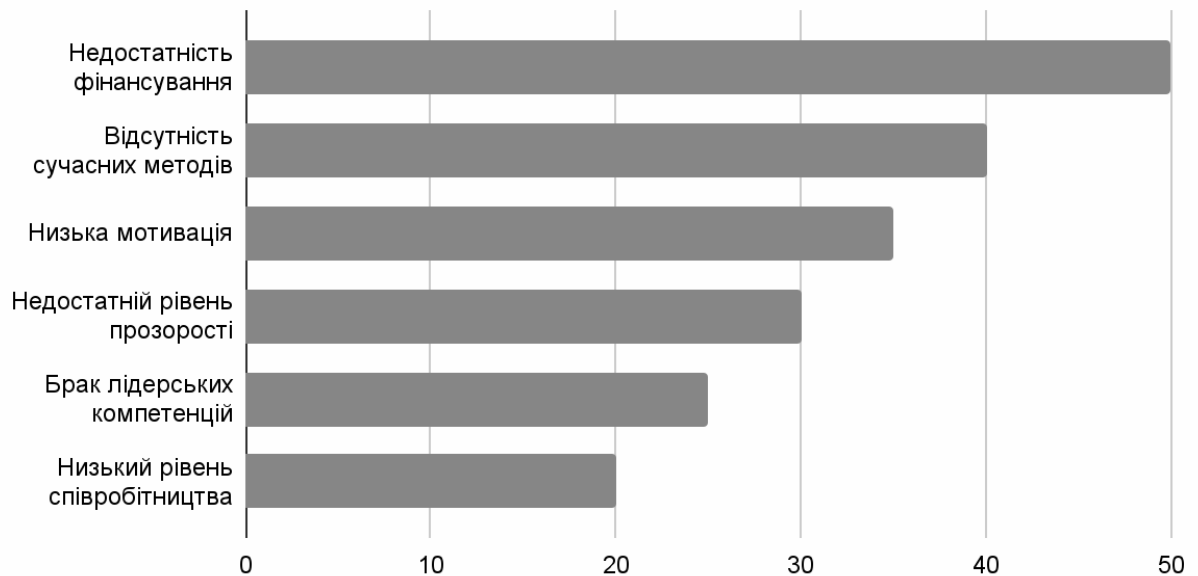


Рисунок 2.1 – Типові проблеми підготовки фахівців-лідерів на публічній службі в Україні

У європейських країнах і країнах ОЕСР впроваджуються загальні стандарти лідерських компетенцій, які визначають ключові навички для управління на державній службі. До таких компетенцій зазвичай належать стратегічне мислення, орієнтація на результат, навички міжособистісного спілкування, розуміння соціальних проблем та здатність до інновацій. В Україні ж розробка подібних профілів компетенцій лише починається. [30]

Законодавством України передбачено, що державний службовець повинен мати лідерські якості, проте відсутні чіткі критерії та вимоги до їх прояву та оцінки. Тому українська практика все ще далека від міжнародних стандартів у цій сфері. Дослідження і адаптація кращих практик країн-членів ОЕСР, зокрема Великобританії, Франції, Канади, можуть сприяти формуванню єдиної системи компетенцій для публічних лідерів в Україні.

Багато країн світу вже сформували розвинені системи підготовки лідерів на державній службі, де акцент робиться на поєднанні теоретичних знань із практичним досвідом. Наприклад, у Сполучених Штатах та Великобританії

активно впроваджуються тренінги з розвитку "м'яких навичок" (soft skills), таких як комунікація, емоційний інтелект, етика, вирішення конфліктів. Крім того, у розвинених країнах популярними є наставницькі програми, що надають молодим керівникам можливість отримувати поради та підтримку від досвідчених фахівців.

Застосування досвіду таких програм, як Гарвардська школа державного управління імені Джона Кеннеді, Національна школа адміністрації Франції, може бути корисним для реформування підходів до підготовки державних лідерів в Україні. Це дозволить створити більше можливостей для отримання українськими службовцями сучасних знань та навичок, зокрема через обмін досвідом і міжнародну співпрацю.

Сучасні технології також можуть значно полегшити процес підготовки лідерів. Наприклад, у багатьох країнах активно використовуються онлайн-курси, які дозволяють службовцям здобувати знання, незалежно від їхнього місцезнаходження. В Україні є певні успіхи у впровадженні цифрових інструментів для навчання державних службовців, однак ця сфера ще потребує розвитку. Зокрема, важливим кроком може бути впровадження симуляційних тренінгів, де майбутні лідери можуть відпрацьовувати свої навички у моделюванні реальних ситуацій на державній службі.

Для покращення процесу підготовки лідерів у державній службі України доцільно:

- Створити єдині стандарти лідерських компетенцій, що базуються на міжнародному досвіді, але враховують національні особливості.
- Запровадити систему наставництва та підтримки, де молоді лідери зможуть отримувати допомогу від досвідчених колег у своєму розвитку.
- Забезпечити більше можливостей для навчання за кордоном та обміну досвідом через міжнародні програми.

- Впровадити нові освітні технології та платформи, такі як онлайн-курси та симуляційні ігри, що дозволяють розвивати необхідні навички в інтерактивній формі.

- Розробити систему мотивації та кар'єрного зростання на державній службі, що заохочуватиме до професійного розвитку та самовдосконалення.

Одним з ключових напрямів удосконалення підготовки лідерів на публічній службі в Україні є розвиток інноваційного мислення та цифрових навичок. У сучасному світі інформаційних технологій державні службовці повинні вміти ефективно працювати з великими обсягами даних, використовувати аналітичні інструменти, розуміти основи кібербезпеки та вміти забезпечити прозорість і доступність державних послуг за допомогою цифрових технологій.

Варто відзначити, що в країнах ЄС, зокрема Естонії, цифровізація державних послуг стала важливою частиною управління. Естонія розробила єдину систему ідентифікації, що дозволяє громадянам отримувати всі основні послуги онлайн. Для України такий підхід є вкрай важливим, зважаючи на численні адміністративні бар'єри та обмеження, з якими стикаються громадяни при зверненні до органів державної влади. У зв'язку з цим, доцільним є включення до навчальних програм елементів цифрової грамотності, кібербезпеки та роботи з цифровими платформами, що дозволить забезпечити більш ефективне функціонування публічних інституцій.

Питання етики та підзвітності займають важливе місце в підготовці державних лідерів. У сучасному суспільстві, де рівень довіри до влади є значно знижений, особливо важливим є формування прозорості та відкритості у державному управлінні. Майбутні лідери повинні володіти етичною відповідальністю, вміти обґрунтовувати свої рішення, демонструвати підзвітність перед громадянами. Це потребує розробки спеціалізованих тренінгів з етики державного управління, навчання принципам доброчесності,

боротьби з корупцією, а також розуміння основних принципів етичного лідерства, яке орієнтоване на потреби суспільства.

Сучасне суспільство, з його складною соціальною структурою, вимагає від державних лідерів навичок роботи з різними соціальними групами, включно з представниками національних меншин, людьми з інвалідністю, жінками, молоддю та іншими категоріями населення. Сьогодні в Україні підготовка лідерів часто не враховує ці аспекти, що знижує здатність державних службовців ефективно взаємодіяти з усіма верствами населення.

Для вирішення цієї проблеми доцільним є включення до навчальних програм модулів з інклюзивного лідерства та соціальної відповідальності. Це допоможе державним службовцям краще розуміти специфічні потреби різних груп, розвивати навички комунікації, формувати організаційне середовище, яке сприяє повазі до різноманіття. Інклюзивність також позитивно впливає на якість прийняття рішень, оскільки включення різних точок зору збагачує процес аналізу та розробки політик. [37]

Україні варто перейняти підхід індивідуального підходу до навчання, що дозволить майбутнім лідерам розвивати свої сильні сторони та отримувати знання відповідно до своїх професійних потреб і амбіцій. Інші країни, наприклад США та Велика Британія, давно використовують систему наставництва, яка забезпечує персоналізовану підтримку молодим фахівцям. Наставники передають не лише технічні знання, але й м'які навички, зокрема стратегії прийняття рішень, управління конфліктами та адаптацію до змін.

Впровадження програми наставництва та індивідуалізованого підходу в Україні сприятиме кращій підготовці державних службовців, підвищенню рівня їх мотивації та забезпеченню спадковості знань у державному управлінні.

Кількість осіб, які пройшли різні курси з лідерства в Україні (тис.)

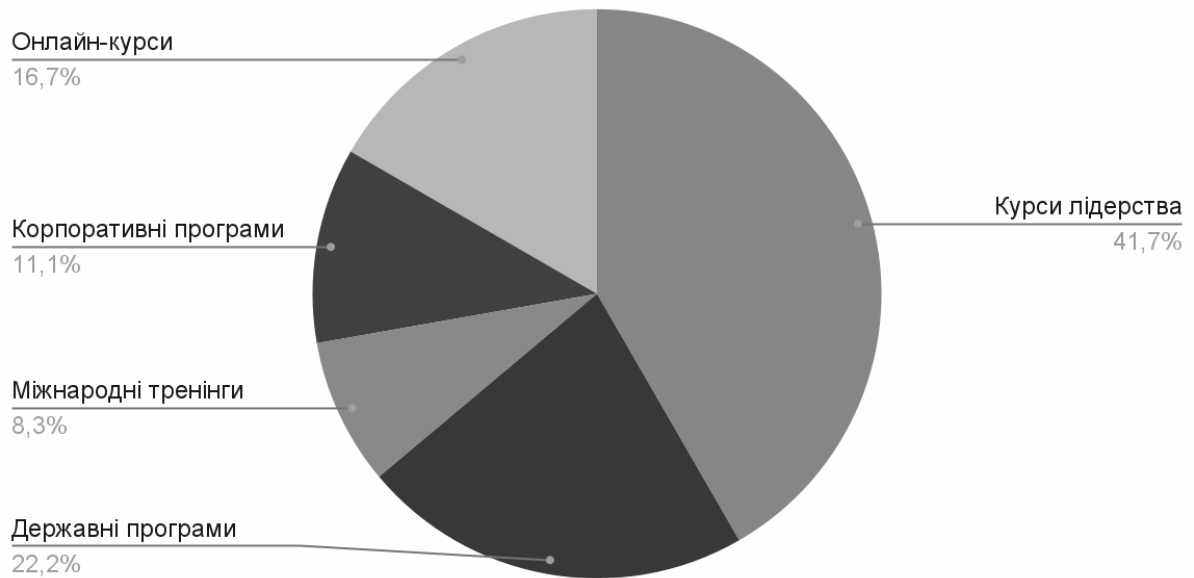


Рисунок 2.2 – Кількість осіб, які пройшли різні курси з лідерства в Україні

В Україні існує обмежена кількість науково-дослідницьких інститутів, які спеціалізуються на питаннях державного управління та лідерства. Для підготовки висококваліфікованих кадрів доцільно створити центри підготовки лідерів, які б об'єднували в собі навчальні та науково-дослідні функції. Такі центри могли б не тільки забезпечувати сучасні методики підготовки фахівців, а й проводити дослідження в галузі публічного управління, аналізувати кращі практики інших країн, а також сприяти формуванню стратегії розвитку лідерських компетенцій.

Наприклад, в європейських країнах подібні інститути часто проводять регулярні семінари, майстер-класи, конференції для обговорення нових методів і технологій у державному управлінні. Це дозволяє забезпечити постійний професійний розвиток службовців та поширення знань про передові практики.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система підготовки лідерів для державної служби в Україні потребує комплексного реформування та осучаснення. Це включає вдосконалення навчальних програм, які мають

враховувати розвиток як фахових, так і особистісних якостей, інтеграцію новітніх методів та технологій навчання, активізацію міжнародної співпраці.

Україна має всі шанси побудувати сучасну систему підготовки державних лідерів, яка відповідатиме викликам сьогодення та вимогам глобалізації. Запровадження нових підходів, обмін досвідом з іншими країнами, підвищення якості навчальних програм та активна підтримка з боку держави сприятимуть розвитку державної служби, зміцненню інституцій та довіри до держави серед громадян. [17]

Для вдосконалення підготовки лідерів на публічній службі в Україні важливо активно переймати міжнародний досвід та адаптувати його до національних потреб. Багато розвинених країн уже мають добре налагоджені системи підготовки державних службовців, що дає змогу визначити найкращі практики для запровадження в Україні. Наприклад, американська модель підготовки лідерів у публічному секторі зосереджується на розвитку практичних навичок, індивідуальному наставництві та акценті на антикорупційній політиці. У Великій Британії значна увага приділяється етиці управління, підзвітності та прозорості, а також міжвідомчій співпраці, що сприяє створенню ефективної системи координації між державними установами.

Важливу роль може відігравати також співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, ЄС, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які пропонують програми підготовки державних службовців, надають експертні консультації та проводять навчальні семінари з розробки політик і лідерства в державному управлінні. Міжнародні програми навчання та стажування також можуть бути корисними для українських службовців, адже дають можливість ознайомитися з передовими управлінськими практиками та набути навичок, які сприятимуть підвищенню ефективності української публічної служби.

Удосконалення антикорупційної складової є критично важливим елементом для підготовки лідерів на державній службі в Україні, оскільки

корупція залишається однією з головних перешкод на шляху до ефективного управління та довіри громадян. Відповідні навчальні програми повинні включати розділи з антикорупційної політики, практичних аспектів доброчесності, принципів прозорості та підзвітності. Особлива увага має приділятися підвищенню рівня етичної свідомості, відповідальності за свої дії та розумінню того, як особиста поведінка державного службовця впливає на громадську довіру.

Нині в багатьох країнах з успішною системою боротьби з корупцією навчальні програми для державних службовців включають інтерактивні тренінги з антикорупційного управління, моделювання кризових ситуацій, де корупційні ризики можуть проявитися, а також семінари з етики та професійної відповідальності. Такі методики дозволяють службовцям краще розуміти конкретні ситуації, в яких може виникнути спокуса до корупційних дій, а також навчитися ефективно протистояти таким викликам.

Для розвитку системи підготовки фахівців-лідерів у публічному секторі також важливо реформувати законодавчу базу, яка регулює вимоги до державних службовців і систему їх навчання. Поточне законодавство в Україні потребує доповнення, що дозволить впроваджувати нові методики навчання, стандарти оцінки якості підготовки службовців та забезпечить обов'язкову сертифікацію для керівників державних установ.

Законодавча база повинна враховувати вимоги до компетентності лідерів, що включають не лише технічні навички, а й особистісні характеристики, як-от етичність, здатність до прийняття відповідальних рішень, уміння комунікувати та співпрацювати з різними соціальними групами. Внесення таких змін до законодавства створить більш чітку структуру підготовки, допоможе стандартизувати вимоги до державних службовців і підвищить загальний рівень професійної підготовки у державному секторі.

Для забезпечення високої якості підготовки фахівців-лідерів у державному управлінні важливо впровадити систему оцінки й моніторингу

результативності навчальних програм. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки у програмі, аналізувати прогрес у розвитку компетентностей лідерів і коригувати методики навчання відповідно до актуальних потреб.

Ефективний моніторинг передбачає залучення незалежних експертів для оцінки результатів підготовки державних службовців, а також використання інструментів зворотного зв'язку, які допоможуть з'ясувати, наскільки навчання відповідає очікуванням службовців та ефективності їх роботи. Успішний досвід багатьох країн показує, що оцінка якості є ключовим елементом для покращення результатів підготовки та забезпечення високого рівня професійної компетентності державних службовців.

Підготовка лідерів для державної служби в Україні потребує суттєвого оновлення та розвитку. Виклики сучасності вимагають від державних службовців не лише знання законів та процедур, але й високого рівня лідерських компетенцій, етики, готовності до інновацій та співпраці. Реформування системи підготовки фахівців-лідерів, залучення міжнародного досвіду та впровадження нових технологій дозволять підвищити ефективність державного управління, зміцнити довіру громадян до інститутів влади та сприятимуть інтеграції України в європейський простір управління.

Аналіз поточного стану підготовки фахівців-лідерів на публічній службі в Україні свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення. Для досягнення успішної трансформації системи державного управління необхідно втілити комплексний підхід, що поєднує розвиток фахових та особистісних компетенцій, впровадження інноваційних методик навчання, інтеграцію міжнародного досвіду та модернізацію законодавчої бази. Лише завдяки системним змінам, підтримці держави та розумінню важливості лідерських компетенцій для публічного сектору Україна зможе підготувати фахівців, здатних ефективно відповідати на виклики сучасного світу та сприяти сталому розвитку суспільства.

Впровадження цих змін дозволить Україні не лише підвищити ефективність державного управління, а й зміцнити довіру громадян до

держави, створюючи передумови для якісного покращення рівня життя та соціально-економічного розвитку країни.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.1 Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій

Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій у публічному управлінні є ключовим напрямом розвитку державних інституцій, які прагнуть ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства. Розвиток цих компетенцій передбачає не лише трансформацію традиційних систем навчання, а й впровадження нових методик та технологій, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і відкритість до інновацій.

Одним із основних підходів, які використовуються для розвитку лідерських якостей у державних службовців, є компетентнісний підхід. Він передбачає фокусування на визначенні та розвитку конкретних навичок і здібностей, які необхідні для ефективного управління в публічному секторі. Це включає стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, вміння управляти командами, а також високу комунікативну компетенцію. [38]

Компетентнісний підхід дозволяє зробити процес навчання більш практично орієнтованим, адже ключові компетенції визначаються на основі аналізу потреб державних службовців та специфіки їхньої роботи. У результаті державні установи можуть розробляти навчальні програми, які відповідають реальним викликам, що постають перед публічними лідерами.

Важливою рисою сучасних підходів до формування лідерських компетенцій є акцент на практичних навичках. Навчальні програми для державних службовців дедалі частіше включають симуляційні ігри, кейс-методи, тренінги з управління проектами та ситуаційний аналіз. Ці методики дозволяють майбутнім лідерам набути практичного досвіду у вирішенні

складних управлінських завдань, які вони можуть зіткнутися в реальному житті.

Такі підходи сприяють глибшому розумінню процесів ухвалення рішень, управління конфліктами та ефективної комунікації. Наприклад, симуляції дозволяють моделювати кризові ситуації, а це, у свою чергу, навчає лідерів швидко й ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Сучасні інформаційні технології грають важливу роль у формуванні лідерських компетенцій. Використання платформ для дистанційного навчання, таких як онлайн-курси, вебінари, відеолекції та інтерактивні модулі, дає змогу державним службовцям навчатися зручно і без відриву від основної роботи. Це не тільки підвищує доступність освіти, а й дозволяє застосовувати навчальні матеріали на практиці у реальному часі.

Дистанційне навчання також створює можливість для залучення міжнародних експертів, що дозволяє обмінюватися передовим досвідом у сфері публічного управління. Такий підхід сприяє поширенню найкращих практик управління та підвищує якість підготовки фахівців-лідерів.

Емоційний інтелект є однією з найважливіших рис сучасного лідера. Уміння розпізнавати емоції, управляти ними та будувати емоційно інтелектуальні стосунки з іншими є критично важливими в умовах публічної служби, де якість комунікації часто визначає успіх або невдачу управлінських рішень. Навчальні програми для державних службовців дедалі частіше включають тренінги з розвитку емоційної стійкості, управління стресом, емпатії та здатності до активного слухання.

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють потреби своїх підлеглих, що дозволяє створювати більш мотивовані та згуртовані команди. Крім того, така навичка допомагає вирішувати конфлікти з мінімальними втратами для організації.

Одним із ефективних методів формування лідерських компетенцій є менторство та коучинг. Досвідчені керівники можуть передавати свої знання та навички менш досвідченим колегам, допомагаючи їм розвивати стратегічне

бачення та навички управління. Коучинг, у свою чергу, забезпечує підтримку в розвитку професійних здібностей і допомагає зосередитися на досягненні конкретних цілей.

Менторство сприяє формуванню культури співпраці та взаємодопомоги в публічних установах, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Також цей підхід дозволяє лідерам більш глибоко розуміти структуру та специфіку управління у своїй організації.

Сьогодні важливим трендом є інтернаціоналізація освіти у сфері публічного управління. Завдяки міжнародним програмам обміну, стажуванням та співпраці з іноземними навчальними закладами, державні службовці мають змогу переймати найкращі світові практики. Це розширює кругозір та підвищує розуміння глобальних тенденцій, що важливо в умовах сучасної глобалізації.

Інтернаціоналізація також сприяє створенню професійних зв'язків на міжнародному рівні, що може бути корисним у подальшій діяльності державних службовців. [14]

Сучасний світ диктує нові вимоги до лідерів публічної служби, зокрема вміння користуватися сучасними технологіями та адаптуватися до цифрових змін. Інтеграція цифрових технологій у процеси навчання і підготовки керівників дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів. Це включає навчання користуванню аналітичними інструментами, розуміння кібербезпеки, а також навички управління даними для ухвалення обґрунтованих рішень.

Навчальні програми, орієнтовані на цифрову трансформацію, забезпечують державних службовців необхідними знаннями про сучасні інформаційні системи, інструменти електронного урядування та принципи безпечної роботи з даними. Впровадження таких компетенцій дозволяє лідерам покращити процеси взаємодії з громадянами через онлайн-платформи, ефективніше використовувати ресурси та підвищувати прозорість діяльності державних установ.

У сучасних підходах до лідерства в публічному управлінні дедалі більшу роль відіграє увага до питань інклюзивності та різноманітності. Суспільство стає дедалі багатограннішим, і публічні лідери мають бути готовими враховувати інтереси різних соціальних груп. Це означає, що в державних структурах повинні впроваджуватися практики, які забезпечують рівні можливості для всіх, незалежно від статі, віку, етнічної належності чи фізичних особливостей.

Інклюзивні лідери не тільки враховують розмаїття думок і досвіду, а й активно створюють умови для залучення різних людей до процесу прийняття рішень. Це допомагає ухвалювати рішення, які є більш справедливими та відображають реальні потреби суспільства. Навчальні програми, орієнтовані на розвиток інклюзивності, допомагають державним службовцям краще розуміти значення різноманітності, управляти конфліктами на основі різних точок зору та створювати робоче середовище, яке сприяє співпраці.

Окремим аспектом сучасного підходу до формування лідерських компетенцій у публічному управлінні є орієнтація на принципи сталого розвитку. Лідери мають мислити стратегічно та враховувати довгострокові наслідки своїх рішень для суспільства та навколишнього середовища. Це включає впровадження принципів екологічної стійкості в політики та програми державного управління, підтримку ініціатив з розвитку "зелених" технологій та інвестиції в енергозберігаючі рішення. [12]

Розуміння концепції сталого розвитку та її інтеграція в управлінські процеси стають невід'ємною частиною підготовки майбутніх публічних лідерів. Це допомагає державним установам залишатися конкурентоспроможними та відповідати на глобальні виклики, пов'язані зі змінами клімату та зростаючими соціальними очікуваннями щодо відповідальної поведінки.

Ще одним важливим компонентом сучасного підходу до формування лідерських компетенцій є здатність до управління змінами. В умовах швидких технологічних і соціальних змін публічні лідери повинні вміти прогнозувати

виклики, розробляти стратегічні плани змін і ефективно комунікувати їх підлеглим та громадськості. Це вимагає розуміння теорій управління змінами, навичок планування, а також гнучкості в ухваленні рішень.

Лідери, які можуть ефективно управляти змінами, здатні підтримувати стабільність у перехідні періоди, знаходити нові можливості для розвитку та адаптуватися до змін у середовищі. Вони також навчаються працювати в умовах невизначеності, розробляючи стратегії, які враховують потенційні ризики та варіанти розвитку подій.

Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій включають розвиток ефективної взаємодії з громадськістю. Довіра громадян до державних установ є критично важливою для стабільного функціонування суспільства. Лідери повинні демонструвати відкритість, прозорість та готовність до діалогу. Це потребує розвинених комунікативних навичок, уміння працювати зі зворотним зв'язком і враховувати думку громадськості в процесі ухвалення рішень. [40]

Лідери, які активно взаємодіють з громадянами, здатні краще розуміти їхні потреби та формувати політики, що відповідають очікуванням суспільства. Така взаємодія сприяє зростанню рівня довіри до державних структур і створює передумови для більш ефективного виконання державних функцій.

Одним із ключових методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному управлінні є компетентнісний підхід. Він зосереджується на виявленні, визначенні та вдосконаленні основних компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій у публічному секторі. Компетенції вважаються динамічною сукупністю знань, умінь, навичок, мотивацій, цінностей та особистісних якостей, які дозволяють лідерам успішно виконувати свої ролі та досягати результатів. Розвиток лідерських компетенцій зазвичай включає такі етапи:

1. Визначення ключових лідерських компетенцій, які є актуальними для конкретного контексту та рівня управління (наприклад, стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички, інноваційність тощо).

2. Оцінка наявного рівня розвитку цих компетенцій за допомогою таких методів, як самооцінка, оцінка 360 градусів, асесмент-центри, психологічні тести тощо.

3. Створення індивідуальних планів розвитку лідерських компетенцій на основі результатів оцінки, з урахуванням особистих цілей, потреб і стилів навчання.

4. Реалізація різних навчальних заходів, як-от тренінги, семінари, коучинг, менторство, навчання на досвіді (action learning), ротація, участь у проєктах тощо.

5. Моніторинг і оцінка прогресу в розвитку компетенцій та впливу цих зусиль на індивідуальну та організаційну ефективність.

Компетентнісний підхід забезпечує зв'язок між компетенціями лідерів і стратегічними цілями організації, створюючи єдину систему для оцінки та розвитку лідерського потенціалу. Проте цей підхід вимагає значних ресурсів для розробки та впровадження моделей компетенцій, оцінювальних інструментів і навчальних програм, а також підготовки фахівців з управління персоналом, які можуть ефективно його застосовувати.

Іншим важливим підходом є ціннісно-орієнтований підхід, який підкреслює значення формування та засвоєння ключових цінностей публічної служби, як-от добросовісність, відповідальність, професіоналізм, інноваційність, орієнтація на громадян тощо. Цінності розглядаються як основоположні принципи, які впливають на поведінку лідерів і ухвалення рішень, формуючи організаційну культуру та репутацію державних установ.

Розвиток лідерства на основі цінностей може включати:

1. Визначення ключових цінностей на рівні організації та їх узгодження з особистими цінностями лідерів.

2. Просування цих цінностей через різні комунікаційні канали, такі як місія та візія організації, кодекси етики, публічні виступи лідерів, історії успіху тощо.

3. Інтеграція цінностей у процеси відбору, оцінки, винагородження лідерів та в програми їхнього навчання й розвитку.

4. Створення можливостей для обговорення етичних дилем та ціннісних конфліктів, що виникають у роботі лідерів.

5. Прикладна демонстрація цінностей з боку вищого керівництва та забезпечення послідовності між декларованими цінностями й реальними діями.

Ціннісно-орієнтований підхід зміцнює етичні основи та легітимність публічного управління, забезпечуючи узгодженість лідерської поведінки на всіх рівнях організації. Водночас, він потребує постійної роботи з підтримки цінностей і вирішення ціннісних конфліктів та етичних питань, з якими стикаються лідери публічної служби.

Ще одним перспективним підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є мережевий підхід. Він ґрунтується на розумінні лідерства як процесу соціального впливу, що здійснюється через мережі формальних і неформальних зв'язків між лідерами, послідовниками та зацікавленими сторонами. Мережеве лідерство передбачає здатність лідерів ефективно орієнтуватися та управляти складними взаємозв'язками, потоками інформації, ресурсів і впливу як у межах організацій публічного сектору, так і у співпраці з партнерами з приватного та громадського секторів. [42]

Процес розвитку мережевого лідерства може включати такі складові:

1. Вивчення та аналіз структури та динаміки організаційних і міжорганізаційних мереж, у яких функціонують публічні лідери, із використанням методів соціального мережевого аналізу.

2. Розвиток навичок і компетенцій, необхідних для ефективної роботи в мережевому середовищі, зокрема комунікації, ведення переговорів, управління конфліктами, формування коаліцій, фасилітації співпраці тощо.

3. Створення платформ і механізмів для обміну знаннями, досвідом і ресурсами між лідерами як всередині організацій, так і між ними, наприклад, професійних спільнот, робочих груп, спільних проєктів, краудсорсингових ініціатив.

4. Стимулювання участі лідерів у мережових формах управління і співпраці, таких як партнерства, альянси, консорціуми, а також у взаємодії з неформальними мережами і лідерами думок.

5. Розвиток організаційної культури і структур, що підтримують мережеве лідерство, зокрема матричні і проєктні структури, горизонтальні комунікаційні канали, децентралізоване ухвалення рішень.

Мережевий підхід до лідерства дає змогу публічним організаціям більш ефективно реагувати на складні суспільні виклики, що потребують координації і співпраці між різними секторами та юрисдикціями. Він також сприяє інноваціям, обміну знаннями та взаємному навчанню серед лідерів. Однак, його впровадження вимагає змін у традиційних ієрархічних моделях управління та формуванні нових компетенцій і організаційних можливостей.

Сучасні підходи до формування лідерських компетенцій у публічному управлінні базуються на інтеграції практичних знань, інноваційних методик і міжнародного досвіду. Компетентнісний підхід, акцент на емоційному інтелекті, використання сучасних технологій навчання та впровадження менторства і коучингу створюють умови для підготовки ефективних і відповідальних лідерів, здатних забезпечити високий рівень управління в державному секторі. Це дозволяє адаптувати систему публічного управління до динамічних змін і підвищити довіру громадян до державних інституцій.

Отже, сучасні підходи до формування лідерських компетенцій у публічному управлінні базуються на глибокому розумінні потреб сучасного суспільства та викликів, що постають перед державними лідерами. Вони орієнтовані на розвиток стратегічного мислення, емоційного інтелекту, інклюзивності, стійкого розвитку та управління змінами. Інтеграція сучасних методів навчання, використання цифрових технологій і залучення

міжнародного досвіду створюють можливості для формування ефективних лідерів, здатних позитивно впливати на суспільство та забезпечувати довготривале покращення якості державного управління.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх вибір та комбінація мають ґрунтуватися на специфіці дослідницьких питань, контексту та ресурсів дослідження. Важливо також забезпечити відповідність методів дослідження етичним стандартам та нормам, особливо в контексті публічного сектору, де дослідження можуть мати значні наслідки для учасників та суспільства в цілому. Зрештою, ефективний аналіз лідерства в публічному секторі вимагає інтеграції та триангуляції різних методів та джерел даних, що дозволяє отримати більш повну, надійну та обґрунтовану картину цього складного та динамічного феномену. Розвиток лідерства в публічному управлінні є не просто технічним завданням, а й ціннісним та культурним викликом. Він вимагає не лише застосування відповідних методологій та інструментів, але й формування сприятливого організаційного та суспільного середовища, що цінує та підтримує лідерство, яке орієнтоване на публічні цінності та інтереси. Зрештою, розвиток лідерства має бути пов'язаний з розвитком інституційної спроможності та ефективності публічних організацій, створюючи умови для високої результативності, адаптивності та інноваційності у відповідь на динамічні виклики сучасного публічного управління. Лише за таких умов інвестиції в розвиток лідерського потенціалу можуть принести відчутні та стійкі результати для публічних організацій та суспільства в цілому. [34]

В умовах постійних соціально-економічних викликів і зростаючої складності завдань, що стоять перед публічним управлінням, формування лідерських компетенцій стає критично важливим фактором ефективного функціонування державних інституцій. Сучасні підходи до розвитку лідерства в публічному секторі мають забезпечити готовність управлінців до стратегічного мислення, здатність приймати обґрунтовані рішення, керувати змінами, підтримувати прозорість і етичні стандарти, а також будувати міцні

стосунки з усіма зацікавленими сторонами. Розвиток лідерських компетенцій слід розглядати як системний процес, що охоплює різноманітні методологічні підходи, спрямовані на формування багатогранних навичок і ціннісних орієнтирів.

Компетентнісний підхід є основою сучасної моделі підготовки лідерів у публічному управлінні. Він акцентує увагу на визначенні ключових компетенцій, які включають знання, навички, цінності та мотивації, що дозволяють лідерам ефективно виконувати свої ролі. Такий підхід підкреслює важливість глибокого розуміння стратегічних завдань організації та підготовки управлінців, здатних реалізувати їх. Етапи цього процесу передбачають ідентифікацію компетенцій, оцінку поточного рівня розвитку, створення індивідуальних планів навчання та моніторинг прогресу. Завдяки цьому підходу забезпечується узгодженість між цілями організації та розвитком лідерського потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Ціннісно-орієнтований підхід акцентує увагу на формуванні та підтримці ключових етичних стандартів і цінностей, які керують діяльністю лідерів. Цей підхід визнає важливість розвитку добродітності, професіоналізму, відповідальності, інноваційності та орієнтації на потреби громадян. Він зосереджений на вихованні морально стійких лідерів, здатних приймати рішення з урахуванням етичних аспектів і суспільних інтересів. Інтерналізація таких цінностей відбувається через послідовну комунікацію, практичну демонстрацію з боку керівників, включення цінностей у системи оцінювання та винагородження, а також створення механізмів для обговорення етичних дилем. Такий підхід забезпечує послідовність дій керівників і сприяє зміцненню довіри громадськості до публічних інституцій.

Мережевий підхід є ще однією важливою складовою сучасної системи формування лідерів у публічному управлінні. Він підкреслює значення взаємодії між різними організаціями та секторами і спирається на здатність лідерів ефективно діяти в мережевому середовищі, налагоджувати

партнерства, обмінюватися інформацією та ресурсами. Розвиток мережевих компетенцій передбачає створення платформ для співпраці, навчання управлінню конфліктами, коаліціями і спільними проектами, що сприяє інноваціям та більш швидкому реагуванню на сучасні виклики. Мережевий підхід дозволяє інтегрувати знання та практики з різних сфер, розширюючи можливості публічних організацій для вирішення комплексних завдань. [26]

Таким чином, сучасні підходи до розвитку лідерських компетенцій у публічному управлінні пропонують комплексний підхід, що охоплює як технічні, так і морально-етичні аспекти лідерства. Ці підходи забезпечують формування лідерів, які не лише володіють необхідними професійними знаннями, а й здатні керувати з урахуванням суспільних інтересів і викликів. Водночас впровадження таких підходів вимагає значних інвестицій, стратегічного планування і гнучкості у впровадженні сучасних освітніх та організаційних практик. Формування справжніх лідерів публічного сектору сприятиме зміцненню державних інституцій, покращенню якості надання послуг громадянам і підвищенню загальної довіри до державного управління.

3.2 Стратегічні напрями реформування системи підготовки лідерів у сфері публічного управління в Україні

Формування компетентних і відповідальних лідерів є критично важливим завданням для забезпечення ефективності публічного управління в Україні. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціально-економічних викликів система підготовки лідерів у публічному секторі потребує глибоких реформ. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати низку стратегічних напрямів реформування, які враховують як національний контекст, так і світові тенденції розвитку лідерства.

Одним із ключових напрямів реформування є перегляд і оновлення освітніх програм для підготовки державних службовців. Нові програми повинні:

- Відповідати сучасним вимогам публічного управління, інтегруючи компетенції стратегічного планування, інноваційного мислення, управління змінами та цифрової трансформації.

- Використовувати новітні педагогічні методики, зокрема кейс-методи, симуляції, рольові ігри, навчання через досвід (action learning).

- Забезпечувати інтеграцію міжнародного досвіду через включення до програм тематики глобального управління, сталого розвитку, європейської інтеграції.

Для систематизації підготовки лідерів потрібна національна модель лідерських компетенцій, яка враховуватиме специфіку публічної служби України. Така модель повинна включати:

- Основні компетенції, такі як комунікація, емоційний інтелект, прийняття рішень на основі доказів, інноваційність.

- Цінності публічної служби, включаючи доброчесність, підзвітність, орієнтацію на потреби громадян.

- Спеціалізовані компетенції для різних рівнів управління, від локального до національного.

З огляду на швидкі зміни в управлінському середовищі, необхідно впровадити системний підхід до безперервного професійного розвитку державних службовців. Для цього потрібно:

- Запровадити регулярні програми підвищення кваліфікації, які оновлюватимуться відповідно до змін у законодавстві, технологіях і суспільних очікуваннях.

- Розвивати онлайн-освіту та дистанційні форми навчання, зокрема через національні освітні платформи.

- Стимулювати індивідуальне навчання через доступ до ресурсів, таких як вебіари, тренінги, навчальні модулі.

Формування етичних стандартів та підтримка ціннісно-орієнтованого лідерства є необхідною умовою для успішної діяльності публічних службовців. У цьому контексті важливо:

- Інтегрувати цінності доброчесності, прозорості та підзвітності в усі рівні підготовки лідерів.

- Розробити кодекси етики для лідерів публічної служби, а також впроваджувати тренінги з етичного лідерства.

- Заохочувати практику рефлексії та дискусії з питань етики та ціннісних конфліктів. [36]

Реформування системи підготовки лідерів неможливе без зміцнення інституційної бази закладів, які займаються професійним навчанням державних службовців. Важливі заходи включають:

- Підвищення кваліфікації викладачів через міжнародні стажування, участь у дослідницьких проектах та професійні спільноти.

- Розширення матеріально-технічної бази навчальних закладів, зокрема через створення симуляційних центрів, лабораторій для інновацій.

- Сприяння міжнародній співпраці через партнерства з провідними університетами, інституціями публічного управління.

Ефективність реформ повинна оцінюватися через регулярний моніторинг і оцінювання. Для цього необхідно:

- Розробити систему показників для вимірювання результатів навчання та впливу підготовки лідерів на ефективність публічного управління.

- Використовувати методи оцінки, такі як асесмент-центри, самооцінка, зворотний зв'язок від громадян.

- Публікувати результати оцінювання для забезпечення прозорості та вдосконалення навчальних програм.

З метою стимулювання обміну досвідом та співпраці між публічними службовцями доцільно створити мережеві платформи. Вони повинні включати:

- Професійні спільноти, де лідери можуть ділитися досвідом, обговорювати виклики, розвивати спільні проекти.

- Форми інтеграції між секторами, такі як партнерства з бізнесом і громадськими організаціями.

- Інтерактивні заходи, наприклад конференції, хакатони, круглі столи.

[41]

Реалізація зазначених стратегічних напрямів не лише покращить якість підготовки лідерів у публічному управлінні, але й сприятиме модернізації державного управління загалом. Вона забезпечить створення сучасної, ефективної та прозорої системи, здатної адаптуватись до швидких змін та комплексних викликів, з якими стикається Україна.

Впровадження реформ потребує підтримки на всіх рівнях державного управління. Основними перспективами в контексті реалізації стратегічних напрямів є: підвищення професійного рівня державних службовців. Завдяки сучасним підходам до навчання, орієнтованим на розвиток ключових компетенцій, державні службовці зможуть ефективніше виконувати свої обов'язки. Це сприятиме зміцненню довіри громадян до інституцій публічного управління. Інноваційність у державному управлінні. Використання цифрових інструментів, симуляцій, а також мережевих платформ дозволить створити нові форми співпраці та управління. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи публічних служб. Посилення етичних стандартів та доброчесності. Інтеграція ціннісно-орієнтованого лідерства у систему підготовки державних службовців допоможе мінімізувати корупцію та зміцнити принципи прозорості й підзвітності в роботі публічних установ. Інтеграція міжнародного досвіду. Створення умов для обміну знаннями та співпраці з міжнародними організаціями та установами дозволить адаптувати найкращі практики публічного управління до українських реалій. Підвищення мотивації службовців. Забезпечення кар'єрних перспектив, якісного навчання та підтримки у професійному зростанні сприятиме зростанню мотивації до роботи в публічному секторі, що, у свою чергу, призведе до зниження плинності кадрів. [43]

Попри позитивні перспективи, реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні стикається з низкою викликів:

Обмежені фінансові ресурси. Для впровадження нових навчальних програм, технологій та мережевих платформ потрібні значні інвестиції, які можуть бути ускладнені через економічну ситуацію в країні. Розрив між теорією та практикою. Багато освітніх програм зосереджені на теоретичних аспектах управління, що може не відповідати реальним потребам державних службовців. Подолання цього розриву вимагає глибокої взаємодії між навчальними закладами та публічними установами. Спротив змінам. Впровадження реформ нерідко стикається з опором з боку існуючого управлінського апарату, особливо якщо це вимагає від лідерів змінювати свої звичні підходи до роботи. Недостатність кадрового потенціалу. Для забезпечення якісного навчання потрібні професійні тренери, викладачі та ментори. Підготовка таких фахівців є окремим завданням, яке також вимагає часу та ресурсів.

Стратегічні напрями реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні України мають потенціал для суттєвого покращення роботи публічного сектору. Їх реалізація сприятиме формуванню компетентного та відповідального лідерства, яке стане основою для сталого розвитку країни.

Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити:

- Політичну підтримку реформ, включаючи фінансування та законодавче закріплення змін.
- Широке інформування суспільства про важливість підготовки сучасних лідерів.
- Постійний моніторинг та адаптацію впроваджених стратегій відповідно до актуальних потреб.

Таким чином, підготовка лідерів нового покоління в публічному управлінні є не лише вимогою часу, але й гарантією успішного майбутнього України. [9]

Для успішного впровадження стратегічних напрямів реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні України необхідно

врахувати такі рекомендації: забезпечення сталого фінансування. Розробка спеціальних державних програм фінансування реформ у сфері підготовки лідерів, залучення міжнародних грантів і підтримки донорських організацій. Необхідно також запровадити механізми партнерства між державними установами та приватним сектором для забезпечення додаткових ресурсів. Посилення інтеграції освіти та практики. Створення освітніх програм у співпраці з практиками публічного управління, враховуючи специфіку їхньої роботи. Це сприятиме вирішенню реальних проблем, з якими стикаються лідери у своїй діяльності. Впровадження інноваційних освітніх методів. Використання таких підходів, як гейміфікація, симуляції реальних кейсів, навчання через досвід, цифрові платформи та інструменти, що дозволяють зробити процес навчання більш інтерактивним і прикладним.

Підтримка особистісного розвитку. Поряд із розвитком професійних компетенцій, важливо приділяти увагу особистісному зростанню лідерів, їхньому емоційному інтелекту, стресостійкості, креативності та здатності адаптуватися до змін. Коучинг і менторство мають стати невід'ємною частиною навчальних програм. Запровадження національної системи оцінки компетенцій. Розробка та впровадження єдиної системи сертифікації лідерів публічного управління, що включатиме оцінювання їхніх компетенцій за міжнародними стандартами. Це дозволить об'єктивно оцінювати рівень готовності керівників до виконання своїх функцій. [15]

Створення національного реєстру тренерів і менторів. Формування бази кваліфікованих тренерів, які можуть ефективно навчати лідерів різного рівня. Реєстр має враховувати їхній досвід, кваліфікацію та спеціалізацію, що дозволить ефективно підбирати фахівців для різних програм. Розвиток міжнародного співробітництва. Участь у міжнародних програмах навчання, обміну досвідом із провідними установами світу. Запровадження стажувань у міжнародних організаціях допоможе українським лідерам перейняти найкращі світові практики. Залучення зворотного зв'язку. Проведення регулярних опитувань, фокус-груп і панельних дискусій із учасниками навчальних

програм, громадськістю та іншими стейкхолдерами для вдосконалення освітніх ініціатив.

Реалізація стратегічних напрямів реформування забезпечить такі позитивні зміни:

- Формування покоління компетентних лідерів, здатних приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та швидких змін.
- Збільшення довіри суспільства до органів публічної влади завдяки прозорому й професійному лідерству.
- Створення більш інноваційного, конкурентоспроможного та адаптивного публічного сектору.
- Зміцнення позицій України на міжнародній арені як держави з високим рівнем державного управління.

Стратегічне реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні є довгостроковим процесом, що вимагає узгоджених дій усіх зацікавлених сторін, включаючи державу, громадські організації, освітні заклади та міжнародних партнерів. Лише через спільні зусилля можливо досягти успіху, що приведе до зміцнення державних інституцій, підвищення якості управління та сталого розвитку України. [19]

Цілепокладанням реформи системи професійного навчання є формування її організаційно-правового механізму з розвинутою інфраструктурою та ресурсним потенціалом, забезпечення якості освітньої діяльності провайдерів, створення умов для добросовісної конкуренції між ними, дієвості системи оцінювання й моніторингу якості надання освітніх послуг, запровадження механізму забезпечення безперервності професійного розвитку публічних службовців на засадах рівності без проявів дискримінації. Зазначене набуває особливої актуальності та значущості в сучасних умовах життєдіяльності нашої держави, пов'язаних з отриманням Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу на саміті лідерів Європейського Союзу у Брюсселі на основі рекомендації Європейської Ради, наданої 17 червня 2022 року, та з урахуванням об'єктивної потреби у відновленні країни

у зв'язку із повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну. Основні вектори регенерації нашої країни окреслені у національних програмах відновлення України, зокрема щодо зміцнення її інституційної спроможності, у тому числі через підвищення кваліфікації публічних службовців, методологічного, методичного забезпечення професійного навчання управлінських кадрів тощо. Підвищення ефективності системи професійного навчання вимагає комплексних та сучасних підходів, які базуються на фактичних даних та є результатом діалогу, аналізу та спільної роботи різних груп стейкхолдерів. Необхідно справедливо оцінити існуючі результати і виклики реформи та визначити подальші пріоритети державної політики у сфері професійного навчання, кроки щодо їх досягнення.

Запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги, є одним з тих здобутків реформи системи професійного навчання, що значно вплинули на розвиток ринку освітніх послуг. У рамках такого механізму співпраці за ініціативою та/або разом із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування, міжнародними та іноземними установами, організаціями, які реалізують проекти міжнародної технічної допомоги в Україні, НАДС може здійснювати вивчення загальних потреб у професійному навчанні публічних службовців. Звіт про результати вивчення таких потреб оприлюднюється на офіційному вебсайті НАДС та Порталі управління знаннями, що забезпечує доступність інформації як для фахівців, так і широкого суспільного загалу. Досягненням реформи системи професійного навчання є встановлена можливість для державних органів та органів місцевого самоврядування замовляти освітні послуги з підвищення кваліфікації для задоволення спеціальних потреб у професійному навчанні як сукупності потреб у професійному навчанні, яке охоплює питання щодо здійснення завдань, функцій та повноважень окремим державним органом,

органом місцевого самоврядування, і задоволення яких забезпечить підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням особливостей їх професійної діяльності.

Стратегічні напрями реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні України мають потенціал для суттєвого покращення роботи публічного сектору. Їх реалізація сприятиме формуванню компетентного та відповідального лідерства, яке стане основою для сталого розвитку країни. [21]

Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити:

– Політичну підтримку реформ, включаючи фінансування та законодавче закріплення змін.

– Широке інформування суспільства про важливість підготовки сучасних лідерів.

– Постійний моніторинг та адаптацію впроваджених стратегій відповідно до актуальних потреб.

Таким чином, підготовка лідерів нового покоління в публічному управлінні є не лише вимогою часу, але й гарантією успішного майбутнього України.

Першочергові завдання, що мають бути виконані у рамках забезпечення подальшого розвитку системи професійного навчання, мають бути спрямовані на забезпечення: високої ефективності визначення потреб у професійному навчанні, орієнтованих на поточні та перспективні пріоритети державної служби та місцевого самоврядування з урахуванням професійних компетентностей майбутнього під час визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні публічних службовців; задоволення потреб у професійному навчанні, у тому числі через формування механізмів запобігання нераціонального використання коштів державного/місцевого бюджетів та забезпечення фінансування за рахунок коштів державного/місцевого бюджетів підвищення кваліфікації державних

службовців відповідно до загальних та їх індивідуальних потреб; формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців через конкретні заходи у рамках кожного з видів професійного навчання; функціонування і розвиток ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання шляхом модернізації інфраструктури та освітнього простору, зокрема з урахуванням вимог інклюзивності; диверсифікації освітніх пропозицій та оновлення змісту програм підвищення кваліфікації з урахуванням зростаючих потреб у розвитку інноваційного та критичного мислення, лідерських навичок, розвитку гнучких навчальних траєкторій державних службовців, створення умов для розвитку інновацій, ефективного впровадження нових знань і технологій за участю партнерів, у тому числі міжнародних та іноземних установ, організацій, які реалізують відповідні проекти міжнародної технічної допомоги; розвитку цифровізації, у тому числі шляхом розширення функціональних можливостей Порталу управління знаннями в частині забезпечення якості освітніх послуг та розширення інформаційних можливостей провайдерів; моніторингу та оцінювання якості професійного навчання через створення умов для розвитку системи внутрішнього забезпечення якості та формування дієвої системи зовнішнього моніторингу якості професійного навчання; запровадження бенчмаркінгу в системі професійного навчання, залучення незалежних установ оцінювання та забезпечення якості освіти до моніторингу діяльності закладів післядипломної освіти, оперативне управління, координацію та контроль за роботою яких здійснює НАДС. Запровадження таких та інших заходів дасть можливість посилити функціональні можливості системи професійного навчання, що повноцінно забезпечуватиме потреби у професійному навчанні публічних службовців. [24]

Стратегічні напрями реформування системи підготовки лідерів у публічному управлінні України спрямовані на формування нової генерації управлінців, здатних відповідати на сучасні виклики. Ці напрями забезпечують інтеграцію інноваційних підходів, цінностей та компетенцій,

сприяючи підвищенню ефективності публічної служби. Реалізація цих стратегій вимагає узгоджених дій на рівні держави, освітніх установ, міжнародних партнерів та громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що лідерство в системі публічної служби України є ключовою складовою ефективного державного управління, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей, впровадження реформ та розвиток інституційної спроможності органів влади. Його сутність полягає у здатності державних службовців впливати на суспільні процеси, приймати стратегічні рішення, мотивувати колектив та забезпечувати відповідальність перед громадянами. Лідерство в публічній службі базується на таких принципах, як прозорість, добросовісність, орієнтація на громадян, адаптивність та інноваційність. Розвиток лідерства у цій сфері можливий завдяки використанню сучасних методів і інструментів. Серед них важливе місце займають: навчальні програми та тренінги, коучинг та менторство, методи оцінки компетенцій, зокрема асесмент-центри та 360-градусне оцінювання, що дозволяють виявити сильні сторони та зони розвитку лідерів, платформи для обміну досвідом, ротація кадрів та участь у міжвідомчих проєктах, що сприяють розширенню досвіду та формуванню стратегічного бачення. Застосування цих інструментів у поєднанні з компетентнісним та ціннісно-орієнтованим підходами до лідерства створює передумови для формування ефективних лідерів, здатних відповідати сучасним викликам у системі публічної служби України.

2. Проаналізовано поточний стан лідерства в публічній службі. Аналіз поточного стану лідерства в системі публічної служби України демонструє, що цей напрямок потребує значного вдосконалення для ефективного управління суспільними процесами. Основними проблемами залишаються недостатня підготовка керівників до виконання лідерських функцій, застарілі підходи до навчання, обмежені ресурси для розвитку лідерських компетенцій, а також низький рівень мотивації державних службовців. Лише комплексний підхід до вирішення проблем лідерства дозволить створити професійний

корпус державних службовців, здатний реалізовувати сучасні виклики державного управління.

3. Досліджено нормативно-правові засади лідерства в системі публічної служби в Україні. Дослідження нормативно-правових засад забезпечення лідерства в системі публічної служби України свідчить про наявність базового законодавчого регулювання цього питання, зокрема через Закон України "Про державну службу", "Про запобігання корупції" та інші акти. Проте правова база потребує подальшого удосконалення для забезпечення системного підходу до формування лідерських компетенцій. Основними напрямками вдосконалення мають стати запровадження чітких стандартів лідерських компетенцій для різних рівнів державної служби, оновлення процедур підвищення кваліфікації з акцентом на розвиток лідерства, а також забезпечення прозорості та підзвітності лідерів публічної служби. Ці кроки сприятимуть підвищенню ефективності державного управління та формуванню професійної спільноти державних службовців, здатних відповідати сучасним викликам.

4. Уточнено особливості впровадження закордонного досвіду. Уточнення особливостей впровадження закордонного досвіду розвитку лідерства в публічній службі у вітчизняну практику показує, що адаптація таких моделей потребує врахування національних особливостей управлінської культури, правового середовища та соціально-економічних умов. Провідні країни демонструють успішні приклади застосування компетентнісного підходу, менторства, коучингу, а також використання цифрових інструментів для розвитку лідерських навичок. Впровадження цих практик в Україні можливе за умови проведення комплексного аналізу їхньої відповідності національним реаліям, створення нормативної бази для їх інтеграції та забезпечення ресурсної підтримки. Особливу увагу слід приділити підготовці тренерів, удосконаленню програм підвищення кваліфікації та розвитку міжнародного співробітництва для обміну передовими практиками. Такий

підхід сприятиме підвищенню професійного рівня державних службовців та їхній готовності до ефективного вирішення управлінських завдань.

5. Проаналізовано досвід розвитку лідерства в розвинених країнах. Аналіз досвіду розвитку лідерства в публічній службі розвинених країн показує, що успішні моделі базуються на системному підході, орієнтації на компетенції та інноваційності. Серед ключових особливостей можна виділити використання інтерактивних методів навчання, таких як коучинг, менторство, навчання на основі практичних кейсів, а також залучення цифрових технологій. Багато країн впроваджують програми, що акцентують увагу на стратегічному мисленні, адаптивному управлінні та етичному лідерстві. Значну роль відіграє формування мережі співпраці між державними, громадськими та приватними структурами. Врахування досвіду розвинених країн та адаптація їхніх практик з урахуванням національних реалій створюють основу для формування ефективного лідерства в публічній службі України.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення лідерства в системі публічної служби в Україні. Обґрунтування напрямів вдосконалення лідерства в публічній службі України дозволяє визначити стратегічні кроки для створення ефективного системи управління. Серед пріоритетних напрямів — впровадження компетентнісного підходу, розвиток навчальних програм, орієнтованих на формування сучасних лідерських навичок, а також створення сприятливих умов для підвищення мотивації та етики державних службовців. Необхідним є вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює розвиток лідерства, інтеграція кращих міжнародних практик, забезпечення фінансування навчальних програм і розбудова інституційної спроможності органів публічної служби. Це сприятиме формуванню компетентного, відповідального та ефективного лідерства, орієнтованого на потреби громадян і стратегічні цілі держави.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андреева Л. М. Підготовка фахівців-лідерів у системі публічного управління. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2019.
2. Андрущенко В. П. Лідерство в публічному управлінні: сутність, підходи, перспективи розвитку. Актуальні проблеми державного управління. 2018.
3. Барановський В. М. Управління людськими ресурсами в органах публічного управління. *Наукові праці ЧНУ*, 2019.
4. Бугайчук К. І. Роль лідерства у забезпеченні ефективності державного управління. Соціально-економічні аспекти державного управління, 2021.
5. Васильєв В. І. Освіта та професійна підготовка як чинники розвитку лідерства у державній службі. *Наукові праці*, 2020.
6. Васильєв О. М. Лідерські якості в умовах реформування системи публічного управління. *Економіка та управління*, 2020.
7. Гончарук Н. В. Професійна компетентність державного службовця: теоретичні основи. *Наукові записки НаУКМА*, 2020.
8. Данилюк С. П. Інструменти розвитку лідерських компетенцій у сфері державного управління. *Державна служба та адміністрування*, 2019.
9. Державна служба в Україні: правові аспекти : навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. А. Ліпкан, А. В. Селіванов. К. : Юрінком Інтер, 2005
10. Державна служба в умовах реформування: збірник матеріалів науково-практичної конференції, 10 жовтня 2020 р. / ред. кол. : І. С. Чернецький, О. М. Зінченко. Харків : ХНУМГ, 2020. 245 с.
11. Єфремов С. М. Лідерство у забезпеченні ефективності управління соціальними процесами / С. М. Єфремов // *Теорія і практика державного управління*, 2018.
12. Захарченко Ю. Б. Лідерські компетенції: розвиток у контексті децентралізації. *Наукові дослідження державного управління*, 2020.

13. Зозуля Л. М. Розвиток лідерських якостей у сфері публічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2020.
14. Зозуля В. В. Лідерство в органах публічної служби: сутність та концептуальні засади. *Публічне адміністрування*, 2019.
15. Коваленко О. С. Лідерство та ефективність державного управління. *Сучасний менеджмент*, 2021.
16. Ковальчук В. В. Інноваційні підходи до формування лідерства в органах державної влади. *Ефективність державного управління*, 2019.
17. Кучеренко Л. В. Розвиток лідерства у державному секторі: виклики та перспективи. *Теорія і практика публічного управління*, 2022.
18. Кучеренко О. А. Інноваційне лідерство в органах державної влади: теорія та практика. *Управління розвитком*, 2019.
19. Марченко І. Г. Роль освітніх програм у формуванні лідерів у державному управлінні. *Публічне адміністрування: освіта, практика, дослідження*, 2021.
20. Мельник А. Ф. Сучасні підходи до розвитку лідерства в державній службі. К. : Науково-дослідний центр державного управління, 2020.
21. Паламарчук, М. П. Лідерські компетенції у контексті реформування публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021.
22. Про публічну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України, 2016.
23. Пухтинський М. В. Лідерство в умовах трансформації системи публічного управління. *Збірник наукових праць. Державне управління*, 2018.
24. Рябенко Л. І. Лідерство у державному управлінні: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. К. : Національна академія державного управління, 2020.
25. Сахарова Ю. Б. Лідерство в умовах кризових ситуацій: роль у публічному управлінні. *Соціально-економічні аспекти державного управління*, 2021.

26. Ситник Г. П. Лідерство в умовах децентралізації влади. Вісник НАДУ, 2018.
27. Сорока О. В. Формування компетентностей сучасного керівника в системі публічного управління. Збірник наукових праць, 2021.
28. Ткаченко І. М. Лідерство у публічному управлінні: інструментальні та комунікативні аспекти. Теорія та практика державного управління, 2020.
29. Третьяков А. О. Інноваційне лідерство в системі державної служби: теорія та практика. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2022.
30. Федорчак Т. В. Формування лідерських компетенцій у публічному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування, 2017.
31. Хаустова М. Є. Розвиток лідерських якостей державних службовців: теоретичні засади та практичний досвід // Теорія та практика державного управління, 2020.
32. Цибулько Т. В. Лідерство та управлінські компетенції в сучасній системі державної служби. Львів : Видавництво ЛНУ, 2019.
33. Шевченко В. А. Стратегічне управління в державному секторі: роль лідерства. *Державне управління та регіональний розвиток*, 2021.
34. Шевченко В. В. Організація лідерських тренінгів для державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020.
35. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 2000, 109–123. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554>.
36. Feldman, M., & Florida, R. The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States. *Annals of the Association of American Geographers*, 84(2), 1994, 210–229. URL: <https://www.jstor.org/stable/2563394>.

37. Freeman, C. The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 1995. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1076942](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1076942).
38. Lundvall, B. A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers, 1992. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1918818](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1918818).
39. OECD. *OECD Reviews of Innovation Policy: Israel 2019*. OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/oecd-reviews-of-innovation-policy.htm>.
40. OECD. *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, 2015. URL: <https://www.oecd.org/innovation/the-innovation-imperative-9789264239814-en.htm>.
41. Salomon, R., Shoham, A., & Shoham, R. Mapping the Innovation Ecosystem in Israel. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 2019, 732–744. URL: <https://www.neaman.org.il/EN/Toward-Mapping-National-Innovation-Ecosystems-II-Innovation-Ecosystem>.
42. World Bank. *The Changing Nature of Work*, 2019. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>.
43. World Bank. *World Development Indicators 2020*. Washington, DC: World Bank Publications, 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>.