

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

До захисту

Завідувач кафедри публічної політики

д.держ.упр., проф. В.Б.Дзюндзюк

КЕРІВНИК-ЛІДЕР В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ
ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

281 Публічна політика та управління в умовах гібридних загроз

Виконавець:

здобувач II курсу, групи - ППГЗ -1- 23

О.С.Гненкова

Науковий керівник

д.держ.упр., проф.

О.М.Крутий

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	6
1.1. Характеристика підходів до вивчення лідерства в публічному управлінні	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності керівника-лідера публічного управління в сучасній Україні.....	14
РОЗДІЛ 2. КЕРІВНИК-ЛІДЕР В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД.....	21
2.1. Практика діяльності лідера-керівника як фактор ефективності публічного управління: світовий досвід	21
2.2 Лідерство в системі взаємодії керівника публічного управління в умовах гібридних загроз: український досвід	27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	42
3.1 Напрямки вдосконалення діяльності керівника-лідера в сучасних умовах	42
3.2. Шляхи розвитку лідерських компетенцій керівника як умова ефективності публічного управління.....	51
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Застосування агресором гібридної війни вимагає нового мислення керівника-лідера публічного управління щодо стратегічних викликів, загроз та можливостей. Це вимагає від нього здатності до оцінки та масштабування проблем безпеки на більш ранніх етапах, вміння розробляти профілі ризиків цих проблем. Крім того, це вимагає від керівника комплексного розуміння людини і того, як держава-агресор отримує доступ до неї, використовує її слабкості та які механізми застосовує для виведення її з рівноважного стан шляхом впливу на сприйняття та прийняття рішень. Ефективність публічного управління, значною мірою визначається саме лідером-керівником, наявності чи відсутності у нього відповідного досвіду, компетентності та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Лідерство в публічному управлінні є багатогранним явищем. Надзвичайно цікавим і суперечливим є питання співвідношення формального керівництва та лідерства. Так, формальне керівництво у публічному управлінні суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархічною відповідальністю. Лідерство керівника не обмежене цими рамками, так як лідерство є переважно психологічною характеристикою поведінки керівника організації. Керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, володіє набагато більш визначеною системою різних санкцій, яких у руках лідера немає. Механізмом лідерства є авторитет, довіра та компетентність, що побудоване на неформальній взаємодії. Лідер висувається на ведучу позицію тому, що він демонструє більш високий, ніж усі інші члени групи, рівень активності, участі, впливу у вирішенні яких-небудь завдань. Інші члени групи, таким чином, добровільно приймають лідерство, тобто ставлять себе в позицію субдомінантних стосовно лідера. Призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей.

В умовах гібридної війни в Україні велике значення приділяється проблемі докорінного реформування публічного управління. Гібридна війна як окремий виклик виникла через інноваційне поєднання нерегулярних або асиметричних загроз. Гібридна війна поєднує звичайні, нерегулярні та асиметричні засоби, включаючи постійне маніпулювання політичним та ідеологічним конфліктом. Гібридна війна передбачає використання державою усіх доступних дипломатичних, інформаційних, військових та економічних засоби дестабілізації супротивника. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є використання потенціалу лідерства для модернізації публічного управління. Ключем до протидії гібридним загрозам є конвергенція та координація, дозволяючи різним учасникам інтегрувати свої зусилля, діючи разом для досягнення посиленого синергічного ефекту. Саме трансформаційні лідери мають ініціювати процес руйнування застарілих методів, традицій, правил і моделей поведінки з метою позитивного прийняття нових, в умовах, що змінилися. Засобом ефективного реформування публічного управління можуть стати дії лідерів, що спрямовані на формування потреби у змінах в суспільстві.

Для обґрунтування і розробки напрямків діяльності керівника-лідера в умовах гібридних загроз як умови ефективності публічного управління, важливим є вивчення механізмів та інструментів розвитку лідерства, як явища та процесу. Це і визначило актуальність проблеми дослідження.

Теоретичні аспекти з даної проблематики в публічному управлінні досліджено такими науковцями, як Т. Василевська, Олена Крутій, О. Котуков, О. Оболенський, Т. Пахомова, О. Савченко-Сватко, С. Серьогін, А. Сіцінський, С. Хаджирадєва, І. Хожило та ін. Питання організаційного лідерства у публічному управлінні досліджували Н. Гончарук, Т. Кравченко, А. Ліпенцев, Л. Пашко, Т. Підлісна, І. Сурай, В. Толкованов та ін. Значний внесок у вирішення проблеми внесли такі зарубіжні автори, як А. Адлер, Б. Аволіо, Б. Басс, К. Левін, Р. Бейлс, Ф. Фідлер, М. Вудкок, З. Фрейд, Д. Френсіс, А. Файоль, Г. Форд та ін.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування засад розвитку лідерства в діяльності органів публічного управління в умовах війни та розробці пропозицій щодо удосконалення діяльності керівника-лідера у практиці публічного управління в Україні.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до вивчення лідерства в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління;
- розглянути нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління в Україні;
- дослідити зарубіжний досвід діяльності керівника-лідера в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління;
- розглянути фактори діяльності керівника-лідера в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління;
- визначити напрямки вдосконалення діяльності керівника-лідера в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління;
- обґрунтувати шляхи розвитку лідерських компетенцій керівника в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління.

Об'єктом дослідження є розвиток лідерства в публічному управлінні.

Предмет дослідження – керівник-лідер в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління.

Методи дослідження. У роботі використані загально-наукові та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, структурно-функціональний, формально-логічний, метод аналізу правових норм, метод моделювання, спеціальні соціологічні та психологічні методи.

Практичне значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що вони можуть бути використані у розробленні та пропозицій щодо розвитку діяльності керівника-лідера в умовах гібридних загроз як умова ефективності публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Характеристика підходів до вивчення лідерства в публічному управлінні

Дослідження підходів до вивчення лідерства в публічному управлінні важливо розглянути з соціально-психологічної проблеми лідерства. Публічна організація, як різновид великої групи, має загальні психологічні властивості, які притаманні групі як психологічному феномену. Керівництво – це соціальна характеристика відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей керування-підпорядкування. На відміну від лідерства, керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес. Лідерство є переважно психологічною характеристикою поведінки окремих членів групи (організації).

Як вказують автори (О.Крутії, Т.Хомуленко), «керівник – це той, кого ставлять у зазначену роль провідника і наділяють для цього системою примусових повноважень, переважно офіційно-правового, владного характеру. Через це лідер і керівник мають якісно різні форми і ступінь впливу на організацію» [27]. Ці розбіжності, у свою чергу, безпосередньо і сильно впливають на те, «як конкретно може бути здійснена ними діяльність керування, як вони можуть реалізувати свою позицію провідника. Лідер має вплив – здатність впливати на окремих осіб і групи, направляючи їх на досягнення яких-небудь цілей» [27, с.46]. Вплив, в основному, «реалізується через феномен авторитету. Керівник же володіє (або поряд з авторитетом і впливом, або без них) владою, статусом. Це вже не «здатність впливати», а обов'язок впливати. Таким чином, усі розглянуті поняття варто поділити на дві групи, що диференціює явища лідерства і керівництва» [27, с. 46].

Актуальним стає глибоке вивчення існуючих підходів до визначення лідерства, їх особливостей і сучасного розуміння.

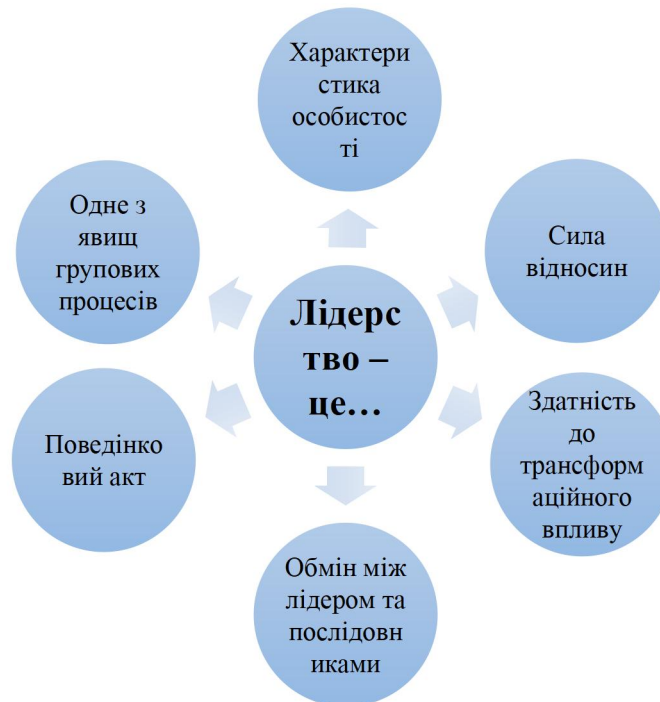


Рис. 1.1. Структура лідерства [70, с. 15]

Лідер висувається на позицію провідника тому, що він демонструє більш високий, ніж усі інші члени групи, рівень активності, участі, впливу у вирішенні яких-небудь завдань. Інші члени групи, таким чином, добровільно приймають лідерство, тобто ставлять себе в позицію ведених (субдомінантних) стосовно лідера.

Дослідження феномену лідерства являє протягом всієї історії людства.

У вітчизняних дослідженнях лідерство розглядається як «явище, що виникає і розвивається стихійно в неформальній, нерегульованій системі взаємовідносин між людьми, а також є засобом організації та управління такими відносинами» [6]. Ядром лідерства є процес міжособистісного впливу між лідерами та послідовниками, у якому і лідери та послідовники виступають ініціаторами групових дій. Тому, «кінцева мета лідерського

впливу - направити співробітників на вирішення завдань, що стоять перед колективом, в безконтрольному, особисто-примусовому порядку» [31, с. 234].

У теоріях лідерства, сформульованих у ХХ столітті, традиційно виділяються три основні підходи до «визначення суті лідерства: це підхід, що акцентує на індивідуальних якостях лідера, поведінковий підхід, а також ситуаційний» [70]. Поведінковий підхід «акцентує увагу на різноманітності стилів поведінки лідера, таких як його манера спілкування з послідовниками чи підлеглими — від авторитарного до ліберального стилю. У свою чергу, ситуаційний підхід відображає прагнення послідовників підтримувати лідерів, які здатні представляти їхні інтереси та бажання» [70, 12]. Це зобов'язує лідера відповідати перед послідовниками та встановлювати взаємну довіру.

Наукові теорії, які прагнуть пояснити різноманітні аспекти лідерства, і їх можна розділити на вісім основних напрямків [70, с.15].

Теорія «Великої людини» виникає з ідей давніх римських та грецьких філософів [70]. «Ця теорія припускає, що лідерами народжуються, а не стають, та часто наділяє їх героїчними рисами, здатними керувати в критичних ситуаціях» [70].

Теорія «Характерних рис» визначає «індивідуальні особливості або поведінкові характеристики, спільні для лідерів і дозволяє скласти ґрунтовний портрет особи» [12].

Ситуаційна теорія лідерства концентрує увагу на властивостях лідера та ситуаціях, у яких він діє. Вона стверджує, «що ефективність лідера залежить від його орієнтації на завдання або відносини, а також від ступеня контролю над групою» [70]. «Ситуаційна теорія підкреслює важливість відповідності стилю лідерства обставинам і вимагає адаптивності від лідера» [70, с.17].

Теорія «обставин» зосереджується на конкретних ситуаціях, «щоб визначити, який стиль керівництва найкраще підходить для кожної з них. Вона стверджує, що не існує універсального стилю лідерства, ефективного у

всіх випадках. Успіх залежить від цілого спектра факторів, таких як стиль лідера, особливості його команди та різні аспекти обставин» [24].

Біхевіористична теорія лідерства базується на тому, «що великими лідерами не народжуються, а стають. Вважається, що лідерство можна освоїти через навчання і спостереження, а людська поведінка визначається не внутрішніми процесами, а зовнішніми впливами за принципом стимулу-реакції» [70, с.14].

Трансакційна теорія лідерства «зосереджує увагу на взаєминах між лідерами і послідовниками, заснованих на зовнішніх мотиваціях. Орієнтуючись на поточну діяльність та традиційні функції керівника, цей підхід є прагматичним» .

Трансформаційна теорія заснована на внутрішній мотивації. Вона робить акцент «на справжній прихильності послідовників до ідей лідера, а не на зовнішньому визнанні. Трансформаційний лідер активний і творчий, слідує загальноприйнятим правилам і більше схильний до стабільності, ніж до радикальних змін» [70].

Теорія впливу фокусується на владі й впливі лідера. Вона припускає, «що шлях до лідера важливіший за роль послідовників або культуру організації» [70]. «Тут головну роль грає харизматичний лідер, чия сила полягає в його особистих якостях, а не посаді» [70].

Дослідники часто спираються на типологію Макса Вебера, який виділив три типи лідерства [27, с. 24]:

- традиційне, яке базується на спадковій владі та святості традицій;
- харизматичне, засноване на віру в винятковість лідера;
- раціонально-легальне, яке опирається на визнання законності системи та бюрократії.

Сила харизматичної особистості полягає у його «незвичайних здібностях або привабливості в очах групи, у чомусь, що змушує інших підкорятися» [27]. Важливим аспектом є «правильне та впевнене володіння мовою, а також відмінні риторичні навички» [27, с. 26].

Розвиток лідерського потенціалу в публічному управлінні обговорюється в науковому дискурсі більше десять років. Т. Василевська, С. Гайдученко, А. Липенцев, П. Пашко, О. Радченко, С. Серьогін, О.Суший, О. Романовський, Т. Гура, А. Книш, В. Бондаренко та ін. [4; 7; 40; 62; 44; 67; 70, 71].

Основними проблемами, що перешкоджають розвитку лідерства у публічному управлінні, є: недосконала законодавча база; недостатня презентація кращих практик у сфері управління персоналом; роль та статус кадрової служби не відповідають новим викликам часу; нездатність системи професійної освіти; відсутність професійна підготовка менеджерів з лідерськими.

Вперше в історії українського державного управління визначення слова «лідерство» з'явилося в офіційному документі Національного адміністративного центру [38]. А саме: Лідерство визначається як «здатність керувати та мотивувати колег, підлеглих та партнерів до дій для досягнення цілей» [38, с.17].

Останнім часом поняття «лідерство» почало трактуватись ширше. Таким чином, згідно з визначенням, прийнятим провідними державними службовцями України в процесі розробки контурів лідерства серед українських державних службовців, лідерство – це сучасна концепція управління, в тому числі управління змінами, де йдеться не про рівень посади, має значення, а ступінь впливу тих чи інших видів діяльності [57].

О. Оболенський поділяв спрямованість сильного впливу лідера на внутрішню та зовнішню, розрізняючи політичне лідерство та управлінське лідерство [35]. Л. Пашко стверджує, що «сучасне управлінське лідерство є інтерактивною сферою». Згідно з А. Липенцевою, «лідерство – це управління взаємодіями (в ситуаціях між лідерами та послідовниками); «поняття «лідерство» трактується як статус і процес взаємодії між лідерами та послідовниками» [30]. У поясненні поняття «лідер» Н. Сидоренко розрізняв два варіанти: лідер – це «особистість, що має найбільш очевидні якості та

новий термін – інституційне лідерство, а саме визначається так: суб'єктом лідерства є організація [69].

До якостей лідера належить ціннісна структура особистості, що базується на таких основних цінностях : (рис. 1.2) [28].



Рисунок 1.2 – Цінності та принципи лідера

Основні характеристики лідерства в публічному управлінні: 1. Орієнтація на суспільне благо [32]. 2. Складність прийняття рішень [5].

3.Інноваційність і адаптивність [27]. 4.Комунікаційні навички та публічна дипломатія [46]. 5 Етичні стандарти [9].

Концепцію ситуаційного лідерства. представляє модель Ф. Фідлера. Модель трансформаційного лідерства Б. Басса та Б. Аволіо. Автори подають «новий погляд на лідерство, пропонує модель трансформаційного лідерства [74]. До традиційних компонентів цієї моделі належать: пропорційна винагорода; активне управління, «що регулює діяльність підлеглих шляхом контролю над їх діяльністю» [31, с.236]. Лідерство – вужче поняття, ніж керівництво. На думку О. Фарлі, Р. Хауса та С. Кайла [75]? професора Гарвардської школи відмінності між лідерами та керівниками в тому, що «лідери можуть працювати з хаосом та при відсутності структури, готові реагувати у невизначених ситуаціях, тоді як керівники прагнуть до порядку та контролю» [74, с. 127].

Т Хомуленко і О.Крутії наголошують, що «на відміну від адміністрування та формального управління. – лідер, в основному, покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних відносин у групі, у той час як керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як деякої соціальної організації [27]:

– лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища (яким є група); керівництво – елемент макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин [27];

– лідерство виникає стихійно; керівник усякої реальної соціальної групи або призначається, або обирається, але так чи інакше цей процес не є стихійним, навпаки – є цілеспрямованим, здійснюваним під контролем різних елементів соціальної структури [27];

– явище лідерства менш стабільне, у той час як керівництво – явище більш стабільне [27];

– керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, володіє набагато більш визначеною системою різних санкцій, яких у руках лідера немає [27];

– процес ухвалення рішення керівником набагато складніший, зумовлений безліччю різних обставин і міркувань, що не обов'язково кореняться в цій групі, у той час як лідер приймає безпосередніші рішення стосовно групової діяльності [27];

– сфера діяльності лідера – в основному, мала група, де він є лідером; сфера дії керівника ширше, оскільки він уособлює групу в більш широкій соціальній системі [27].

Отже, лідерство є переважно психологічною характеристикою поведінки окремих членів організації. Керівництво – це соціальна характеристика відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей керування-підпорядкування. На відміну від лідерства, керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес [27].

Позиція Л. Дроб'язко про зв'язок інститутів управління та лідерства [11, стор 14]. «Лідерство в публічному управлінні пов'язано з тим, що система виконавчих розпоряджень, породила автократичних лідерів [11, стор 14].

Основні характеристики лідерства в публічному управлінні: 1. Орієнтація на суспільне благо [32]. 2. Складність прийняття рішень [5]. 3. Інноваційність і адаптивність [27]. 4. Комунікаційні навички та публічна дипломатія [46]. 5. Етичні стандарти [9].

Таким чином, в процесі розробки контурів лідерства серед українських державних службовців, як сучасної концепції управління, йдеться не про рівень посади, а ступінь впливу на ті чи інші види діяльності.

Отже, лідерство є переважно психологічною характеристикою поведінки окремих членів організації. Керівництво – це соціальна характеристика відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей керування-підпорядкування. На відміну від лідерства, керівництво виступає як регламентований суспільством правовий процес [65]. Даний час вимагає егалітарного, інструментального та трансформаційного лідерства в публічному управлінні, що сприяє командному підходу та управлінню професіоналами в організації.

1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності керівника-лідера публічного управління в сучасній Україні

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення діяльності керівника в публічному управлінні в умовах російської агресії керується Законом України «Про правовий режим воєнного стану». (Закон України Про правовий режим воєнного стану (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250) {Із змінами, внесеними згідно із Законами редакція від 19.10.2023, підстава - 3378-ІХ) [47-61].

Організаційно-правові засади лідерства як «умови успіху керівника публічного управління в Україні визначено розробками Національного Агентства України з питань державної служби (далі НАДС)» [47-61], а саме Стратегічного плану діяльності на 2022-2024 роки. Розроблений Національним Агентством України з «питань державної служби (далі НАДС) Стратегічного плану діяльності на 2022-2024 роки (зі змінами), спрямований на розвиток державної служби, що можливо лише за умов розкриття лідерського потенціалу публічних службовців та налагодження командної взаємодії усіх зацікавлених сторін» [47-61].

У контексті розвитку лідерського потенціалу державної служби важливо визначити у стратегічному плані: місію. Місія НАДС полягає у «розвитку професійних, ефективних, стабільних та політично неупереджених державних послуг, що відповідають принципам належного управління, а також стандартам та передовому досвіду держав-членів ЄС та країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також як надання якісних послуг у державних установах». Якісне та ефективне управління.

Ключовими компонентами політики державної служби є: «управління кадрами державної служби. Створення системи професійної підготовки

державних службовців, керівників органів місцевого управління, перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. гарантування законних прав громадян; державні послуги та законні права державних службовців Права адаптація державної служби до стандартів ЄС, ключовий компонент політики державної служби та зміцнення інституційного потенціалу для управління послугами».

Нормативно-правовою базою формування лідерства керівника публічного управління є Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР Закон України «Про державну службу», Закон України «Про очищення влади», (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 44, ст.2041) {Із змінами, внесеними згідно із Законами), Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про соціальний діалог в Україні», [47-61] Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50, Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. №393/96;; Про соціальні послуги : [47-61] Закон України від 19 червня 2003 р. № 966 – IV. URL Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 р. № 2625-III, Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. «Єдині вимоги (стандарт)» до якості обслуговування організаційно-інструктивні та частково методичні матеріали, що розроблені Міністерством економічного розвитку і торгівлі України спільно із Офісом реформування адміністративних послуг [47-61].

В сучасних умовах організаційно-правові засади лідерства є такі: Законом України «Про правовий режим воєнного стану». (Закон України Про

правовий режим воєнного стану (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250) {Із змінами, внесеними згідно із Законами редакція від 19.10.2023, підстава - 3378-IX); Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції»; Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»; [47-61] Наказ Головного управління державної служби України від 04 серпня 2010 року № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року за № 1089/18384; інші нормативно-правові акти у сфері публічної служби та запобігання і протидії корупції., Єдині вимоги (стандарт)» [47-61].

Політика узгодження з положеннями стратегічних документів передбачає врахування положень наступних документів:

«Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), [47-61] «яка спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ» <https://zakon.rada.gov.ua>;

«Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими; Програма діяльності Кабінету Міністрів України (затверджена постановою від 12 червня 2020 року № 471) в котрому визначено, що професійна державна служба та комплексне реформування державного управління здійснюватиметься, зокрема, через підвищення рівня довіри суспільства до державної служби, прозору та конкурентну оплату праці державних службовців та підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, а також через осучаснення державної служби з використанням інформаційних технологій (HRMIS)» [47-61].

«Концепція реформування системи оплати праці «державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-

р) [47-61], яка спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності» [47-61].

«Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р)» [47-61], яка спрямована на «створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом» [47-61].

Узгодження з положеннями вищезазначених стратегічних документів визначає стратегічні цілі. «Перша стратегічна мета – забезпечення формування та реалізації національної політики у сфері державних послуг та управління персоналом» [47-61]. Стратегічна мета 2 – покращення прав громадян на державні послуги та захист законних прав та інтересів громадян; Стратегічна мета 3 – посилення національної статистики. Інституційний потенціал, відкритість та прозорість «Бюро у сфері реформи державної служби. Стратегічна мета 4 – підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників місцевих державних адміністрацій; органи, перші заступники та депутати Стратегічна мета 5 – Адаптація державної служби до стандартів ЄС» [47-61].

Розвивати лідерський потенціал державних службовців у рамках четвертої стратегічної мети, «визначеної як підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників місцевих органів державного управління, перших заступників та заступників відповідно до вимог, передбачених законодавством України»; [47-61] потреби державних установ та органів місцевого самоврядування. НАДС ініціювало створення системи

професійного навчання, яка спрямована на реалізацію європейських принципів обов'язковості та безперервності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників [47-61].

Закон України «Про державну службу», оприлюднений 10 грудня 2015 р., створює новий механізм розвитку лідерства на державній службі [49]. Тому в преамбулі закону сказано: «Цей закон встановлює принципи, правові та організаційні засади забезпечення функціонування державної, професійної, політично неупередженої, ефективної та цивільно-орієнтованої державної служби на користь держави та суспільства, а також особистих якостей та досягнень порядку реалізації права на рівний доступ до державної служби» [47], тобто створення умов для залучення до проходження державної служби осіб, які мають лідерський потенціал [47-61].

Тому ми вважаємо лідерство невід'ємною частиною профілю компетенцій на посади категорії «В» [47-61].

Відповідно до Закону про державну службу України до посад категорії «Б» належать такі посади: [47-61]

- керівник структурного відділу Секретаріату Кабінету Міністрів України та його заступники [47-61];

- керівники міністерств, інших центральних адміністративних органів та інших державних органів та їх заступники, керівники місцевих органів та їх заступники цих державних органів та підвідомчих установ [47-61];

- Заступник директора місцевого органу державного управління [47-61];

- керівники органів апеляційного та районного суду, керівники органів судової влади та їх заступники [47-61];

- заступники керівників державних службовців інших державних установ, юрисдикція яких поширюється на всю територію України [47-61].

У наведеній нижче таблиці наведено обов'язковий формат подання заяви на посади державної служби категорії «В». 1.1.

Щодо всіх інших посад категорії «В», які займають державні службовці, то оскільки просування по службі регулюється законодавством, необхідно докласти всіх зусиль для діагностики та розвитку лідерського потенціалу в цій службовій категорії. Закон України «Про запобігання корупції» [47-61].

Закон України «Загальні правила утвердження етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування» [47-61] забезпечить наявність у державних службовців високих моральних якостей та етичну поведінку. Новим імпульсом для розвитку лідерства у діяльності органів державного управління є Постанова Кабінет Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» {Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ [47-61]}.

Таблиця 1.1

Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б»

Спеціальні вимоги	
1.Професійні знання	Відповідно до посади з урахуванням вимог спеціальних законів
2.Лідерство	1) вміння обґрунтувати власну позицію 2) досягнення кінцевих результатів
3.Прийняття ефективних рішень	1) вміння вирішувати комплексні завдання; 2) встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів
4.Комунікації та взаємодія	1) вміння ефективно комунікувати та публічних виступів 2) співпраця та налагодження ефективно взаємодії
5.Впровадження змін	1) реалізація плану дій та покращень; 2) здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них; 3) оцінка ефективності здійснення змін
6.Управління організацією роботи та персоналом	1) організація і контроль роботи 2) оцінка і розвиток підлеглих; 3) управління конфліктами

7.Особистісні компетенції	1) аналітичні здібності; 2) інноваційність та креативність; 3) вміння працювати в стресових ситуаціях
---------------------------	---

Під час розробки програми «враховувався передовий досвід, зокрема канадсько-український проект «Реформа управління людськими ресурсами в українській державній службі» , Лі Куан Національний університет Сінгапуру (LKYSPP) запропонував «Нова програма розвитку лідерства (Лі Куан Національний університет Сінгапуру (LKYSPP))» [69]. відповідно до принципів державної служби.

Мета розвитку лідерського потенціалу державних службовців у рамках стратегічних завдань «Програми розвитку державної служби Національного агентства розвитку, визначена як мета підвищення професійної компетентності державних службовців, шляхом створення системи професійної підготовки відповідно до європейських принципів, обов'язкового та постійного підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування» [47-61].

Таким чином, в Україні сформовано правову структуру розвитку державного адміністративного лідерства в окремих сферах. Розвиток управлінського лідерства може йти тільки в одному напрямку – професійне навчання. Крім того, у законодавстві не уточнюються процедури, що регулюють розвиток лідерства. в організаціях.

РОЗДІЛ 2

КЕРІВНИК-ЛІДЕР В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

2.1. Практика діяльності лідера-керівника як фактор ефективності публічного управління: світовий досвід

У передовій зарубіжній практиці управління людськими ресурсами особлива увага приділяється розвитку співробітників, допомоги співробітникам реалізувати себе в усіх аспектах, мотивації працівників працювати серйозно та ефективно, визначення кращої організаційної структури, створення єдиної корпоративної культури [7, с. 111].

Прагнення України інтегруватися до ЄС передбачає реформування та розвиток вітчизняного державного управління відповідно до європейських стандартів державної служби, запровадження сучасних методів управління персоналом в органах державної влади. Розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання та підтримки державного управління як конкурентоспроможного та привабливого робочого місця, здатного залучити та утримати найбільш кваліфікованих співробітників (робоче місце на вибір) [7].

Основою діяльності та ключовою загальною рисою в багатьох країнах є насамперед «використання компетентнісного підходу до управління» [76-78]. Тому в ЄС лідерство «визначається як на наднаціональному рівні» (рівень європейських лідерів), «так і на рівні держав-членів ЄС (Нідерланди, Польща, Естонія, Ірландія та ін.)» [76]. Інші країни євроатлантичного співтовариства, особливо Канада, також визначили, яке лідерство їм потрібне. Термінологія може змінюватись – наприклад, система управління на основі компетенцій, профіль розвитку лідерства, система управління талантами керівників і т. д., але всі ці підходи до розвитку лідерства в державній службі мають загальну

структуру та основу, засновану на чітко визначених необхідних лідерських компетенціях [76].

У зарубіжних країнах підвищення ефективності роботи державних службовців запроваджено звані «рамкові можливості». Можливості структури – «це набір можливостей, які мають вирішальне значення для всієї організації, але можуть використовуватися як інструмент для оцінки та вимірювання можливостей управління організацією» [76].

Документи, що визначають компетенції державних службовців, існують у більшості розвинених країн Євросоюзу (або на наднаціональному рівні, або на управлінському рівні кожної держави-члена ЄС). Наприклад, «цей метод використовують Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Естонія, Ірландія, Італія, Німеччина, Польща, скандинавські країни, Франція і т.д. Деякі країни вже мають довгу історію управління, заснованого на компетенціях, тоді як інші починають або готуються впроваджувати підхід» [76]. На думку країн ЄС, ключовими компетенціями європейських лідерів є: відкритість новим ідеям, чеснота, новаторство, соціальні навички (зокрема комунікативні), уміння вести переговори та вибудовувати відносини, орієнтація на результат, організаторські здібності, інтелектуальні здібності, зокрема знання [76].

Вже понад десять років управління кадрами державного управління Франції успішно використовує програму розвитку компетенцій "Фаворит". Тому державні службовці оцінюються з урахуванням чітко визначених компетенцій, демонструючи низький/середній/високий рівень компетентності (таблиця 2.1) [7, с. 120].

Як очевидно з таблиці 2.1, основним принципом розвитку лідерського потенціалу французьких державних службовців є принцип ініціативи самих державних службовців. [7]. Це спрощує «дослідження форм професійної підготовки як інструменту розвитку компетенцій та дозволяє розробляти цільові програми навчання, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу державних службовців» [7, с. 116].

Таблиця 2.1

Загальні компетентності державних службовців Франції

Компетентність	Поведінкові показники компетентності
Стратегічне лідерство – можливість визначити зовнішні загрози для організації, мати уявлення про внутрішні проблеми, бачити слабкі і сильні сторони, майбутнє організації, що дозволяє підвищити результативність та ефективність її діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - визначати принципи своєї діяльності відповідно до орієнтирів державного управління; - забезпечувати безперервний розвиток організації зважаючи на внутрішні та зовнішні загрози; - розробляти, передавати та обмінюватися думками з приводу слабких і сильних сторін організації; - вводити в роботу нові способи ведення справ і сприяти творчості; управляти змінами.
Мобілізація людей – потенціал державного службовця щодо об'єднання людей навколо однієї цілі та загальних цінностей організації, створюючи гармонійну робочу атмосферу зі справедливим ставленням до вкладу кожного з членів колективу у спільний результат, забезпечення динамічного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - сприяти розвитку людей; створювати динамічну гармонічну робочу атмосферу; - визначати внесок кожного з членів колективу; - демонструвати підтримку співробітникам; - забезпечувати підтримку думки кожного з членів колективу; - винагороджувати етичну поведінку; - управляти конфліктами.–
Досягнення результатів – можливість зробити особистий внесок у досягнення цілей організації, прийняття ефективних рішень зважаючи на ресурси організації	<ul style="list-style-type: none"> - брати участь у досягнення цілей організації; - виявляти і ефективно використовувати ресурси організації; - аналізувати навколишнє середовище, зважаючи на власні ресурси; - приймати рішення і окреслювати алгоритм їх виконання; - вживати заходи для досягнення результатів організації.
Організація зовнішньої співпраці – можливість налагодження взаємозв'язків з іншими організаціями та спільнотами, визначення розвитку своєї організації відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення комунікативних проблем з партнерами та можливість їх вирішення, розвиток пріоритетних напрямів співпраці з іншими організаціями.	<ul style="list-style-type: none"> - виявляти можливості об'єднання з іншими організаціями та спільнотами; - створювати продуктивні взаємозв'язки з іншими державними органами та іншими організаціями, які допоможуть досягти мети уряду; - встановлювати продуктивні партнерські відносини; - ефективно взаємодіяти з партнерами, щоб впливати й залучати їх до співпраці; - вирішувати конфлікти між партнерами.
Управління в політикоадміністративному контексті – мати потенціал для консультування уряду, висвітлювати державну політику в організації, приймати оптимальні рішення	<ul style="list-style-type: none"> - демонстрація на державній службі та у повсякденному житті громадського інтересу; - знати і розуміти напрямки державного управління; - створювати атмосферу взаємної довіри з громадянами; - консультування уряду та внесення пропозицій по розробці державних програм; - встановити у своїй організації політики та алгоритму виконання державних програм; - виконувати законодавчі та адміністративні процедур для досягнення результатів організації.

Європейський план структурного розвитку освіти передбачає, що «люди з дипломами про вищу освіту мають три компетенції: особистісні компетенції, інструментальні компетенції та системні компетенції» [7]. Особисті компетенції - здатність працювати в команді, взаємодіяти та співпрацювати, «бути критичним та самокритичним» [7, с. 119]. Інструментальні навички - включаючи когнітивні навички, розуміння та застосування ідей, прийняття рішень та вирішення проблем, навички роботи з комп'ютером та інформацією, мовні навички, спілкування» [7, с. 118]. Системна компетентність - це здатність застосовувати знання на практиці, дослідницькі здібності, здібності до навчання, здатність адаптуватися до нових ситуацій, здатність генерувати нові ідеї, лідерські якості, реальні трудові здібності, розробка проектів та вміння ними керувати, ініціативність та підприємництво» [7, с. 117].

У Польщі розроблено кваліфікаційні критерії для п'яти груп державних службовців, які містять інформацію про наступні спільні компетенції: співробітництво з клієнтами, адаптивність до змін, наполегливість, організація праці, ефективна комунікація, вирішення проблем, стресостійкість [76].

Данні в таблиці 2.2. знайшли подальше відображення у низці документів щодо підвищення кваліфікації співробітників державної служби Великобританії.

Таблиця 2.2

Різниця між функціями керівництва та лідерства

Керівництво	Лідерство
Планування та бюджет	Проголошення та спільне сприйняття візії
Творення стратегій і політик	Визначення напрямів
Розв'язання проблем	Розвиток, еволюція стратегії
Гарантування ефективного управління	Гарантування сумісності ролей і ресурсів
Розподіл роботи	Коучинг і створення можливостей
Організація та контроль персоналу	Мотивація та надихання

У Великобританії найбільш розвинений компетентнісний підхід, що є цілісною системою посадових вимог, що описується поведінковими характеристиками. У 2003 році було затверджено комплекс PSG (Професійні навички в уряді)» [76].

За досвідом США, в яких стратегічний документ Executive Core Qualification містить п'ять наборів компетенцій [76], що застосовуються до вищих посад державної служби, а саме:

- управління змінами [76];
- управління людьми [76];
- орієнтація на результат [76];
- ділові навички [76];
- створення альянсу [76].

На думку пана І.М. Патлаха, [76] американський досвід цікавий тим, що проводяться інтенсивні наукові дослідження розробки моделей компетенцій, формування корпоративної культури [76].

У тому ж контексті було розроблено Канадський профіль ключових управлінських компетенцій, який складається з чотирьох ключових компетенцій, що застосовуються централізовано, але розроблені для кожного рівня посад старшої ланки державної служби:

- прагнути до хорошого управління;
- залучення (HR, організація та партнери);
- стратегічне мислення;
- цінності та етика.

Деякі країни створили спеціалізовані агентства з розвитку лідерства, такі як Шведська національна рада з якості та розвитку; інші агентства приділяють більше уваги лідерству в існуючих програмах та запроваджують нові курси навчання старших менеджерів, наприклад, Інститут державної служби Канади.

Влада також використовує курси міжнародних онлайн-шкіл та приватних організацій, таких як Європейський інститут державного управління (EIPA). Центр креативного лідерства - провідна багатостороння дослідницька та освітня організація з більш ніж 40-річним досвідом роботи у 120 країнах світу, включаючи США, Західну та Східну Європу та Азію [76].

Європейський інститут державного управління (EIPA) за підтримки Європейської комісії розробив модель на основі Європейської моделі державного управління, спрямовану на оцінку управління організаціями [76], які фінансуються з національного або муніципального бюджету (Common Assessment Framework (CAF)) [41]. Модель CAF була успішно впроваджена у багатьох європейських країнах для покращення якості державного управління, тим самим покращуючи якість та операційну ефективність державних послуг.

Загальна система оцінки (CAF) – це інструмент загального управління якістю (TQM), який поєднує у собі «Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та Модель шпигунства Німецького університету адміністративних наук. Модель CAF заснована на розумінні того, що найкращі результати для організацій» [76].

Модель CAF дозволяє «оцінити якість державного управління за допомогою самооцінки чи зовнішніх оцінювачів» [76]. Крім того, «модель CAF використовується для порівняння європейських національних систем управління, а також для виявлення та поширення передового досвіду. Сьогодні CAF є невід'ємною частиною національних та муніципальних програм реформ у 27 європейських країнах» [76].

Модель CAF, містить 9 критеріїв, але вони «поділені на 28 та 32 субкритерії» [76]. «Стандарт 1. Лідерство, Стандарт 2. Стратегія та планування, Стандарт 3. Персонал, Стандарт 4. Партнерство та ресурси; Стандарт 5. Процес; 6. Результати виміру задоволеності громадян/споживачів; Стандарт 7. Результати роботи персоналу; Ст. 9. Ключові результати» [76].

Абревіатура «RADAR розшифровується як цикл оцінки системи. Класична оцінка компонентів моделі виконується у контексті 4 фаз циклу безперервного вдосконалення: «PDCA (Plan-Do-Check-Affect)» [76]. Матриця оцінки RADAR базується на моделі Європейського фонду управління якістю.

Модель CAF має чотири основні цілі. 1) управління якістю у сфері управління; 2) механізм самооцінки організації; 3) сполучна ланка між різними моделями управління якістю; 4) обмін досвідом між організаціями державного сектору [76].

Досвід інших країн показує, що розробка стратегій лідерства має ґрунтуватися на національних потребах, на основі чіткої діагностики існуючих проблем, з урахуванням існуючої культури державного сектору, будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства передбачає культурні зміни. Це потребує довгострокових, систематичних змін.

Шляхом аналізу зарубіжного досвіду можна дійти висновку, що з напрямів сучасного управління персоналом державного управління є лідерство. Таким чином, досвід інших країн показує, що розробка стратегій лідерства має ґрунтуватись на чіткому аналізі потреб уряду з урахуванням існуючої культури державного сектору.

2.2. Лідерство в системі взаємодії керівника публічного управління в умовах гібридних загроз: український досвід

На сучасному етапі суспільного розвитку України є необхідним формування нового мислення керівника-лідера публічного управління щодо стратегічних викликів, загроз та можливостей. Це вимагає від нього здатності до оцінки та масштабування проблем безпеки на більш ранніх етапах, вміння розробляти профілі ризиків цих проблем. Крім того, це вимагає від керівника комплексного розуміння людини і того, як держава-агресор отримує доступ до неї, використовує її слабкості та які механізми застосовує для виведення її з рівноважного стан шляхом впливу на сприйняття та прийняття рішень.

Ефективність публічного управління, значною мірою визначається саме лідером-керівником, наявності чи відсутності у нього відповідного досвіду, компетентності та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Взаємозв'язок між ефективністю публічного управління та лідерством керівника є фактором, що забезпечує ефективність функціонування організації в цілому.

Для вивчення взаємозв'язку між ефективністю публічного управління та лідерством керівника було проведено експериментальне дослідження.

Експериментальне дослідження проводилося методом анкетування. Автором проведено анонімне анкетування серед державних службовців з обсягом вибірки 85 осіб та проведено експертне інтерв'ю з 50 експертами [25].

Експериментальне дослідження проводилося методом анкетування. Автором проведено анонімне анкетування серед державних службовців з обсягом вибірки 85 осіб та проведено експертне інтерв'ю з 50 експертами

Судячи з показового питання, поставленого раніше Б. Барсом і Б. Аволіо [76] У контексті теорії лідерства статтю можна сформулювати наступним чином: - інтерес, - натхнення, - активація, - харизматичний вплив. підлеглі по-різному розставили пріоритети управлінських чинників. табличній формі рівень розподілу детермінантів лідерства державних службовців виглядає так (табл. 2.3):

Ці таблиці показують різне сприйняття лідерства підлеглими і керівниками [7].

Таблиця 2.3

Сприйняття лідерства підлеглими і керівниками [7].

Опитані	ЧИННИКИ			
Керівники	харизматични й вплив	інспірування	зацікавлення	активізація
Спеціалісти	інспірування	зацікавлення я	активізація	харизматични й вплив

Наступною статусною характеристикою, яка дуже важлива при розгляді переважаючих установок в управлінні, є вік. У таблицях (табл. 2.4; 2.5) наведено зведені дані для середніх значень показників.

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок лідерства та віку піддослідних

Вік	Значення факторів			
	Зацікавлення	Інспірування	Активізація	Харизматичний вплив
менше 30 років	2,23	2,00	2,49	2,33
30-39 років	2,17	1,90	2,30	2,30
40-49 років	2,17	1,90	2,00	2,34
50-59 років	2,00	1,70	2,00	2,29
Більше 60 років	2,00	1,90	2,01	2,28

Чинник лідерства в поєднанні з індивідуальними потребами людей, у відповідях респондентів-експертів слід зазначити різні тенденції.

Таблиця 2.5

Взаємозв'язок лідерства та віку респондентів-експертів

Вік	Значення факторів			
	Зацікавлення	Інспірування	Активізація	Харизматичний вплив
менше 30 років	2,5	2,11	2,27	1,65
30-39 років	2,47	2,20	2,38	2,00
40-49 років	2,45	2,07	2,57	1,83
50-59 років	2,47	2,07	2,63	1,67
Б 60 років	2,40	1,87	2,57	1,67

Співвідношення між інтересом та віком у відповідях менеджерів зовсім інше. (табл. 2.5).

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок лідерства та стажу державної служби респондентів-спеціалістів

Стаж	Значення факторів			
	Зацікавлення	Інспірування	Активізація	Харизматичний вплив
Менше 3 х років	2,10	1,90	2,25	2,35
Від 3 х до 5 років	2,10	2,001	2,00	2,37
Від 6 до 10 років	2,10	1,93	2,001	2,32
Від 11 до 15 років	2,37	2,00	2,25	2,37
Понад 15 р	2,00	1,79	1,90	2,30

За даними Державної служби України [47], «середній вік державних службовців становить 40 років. Найбільшою перевагою харизматичного впливу є молоді лідери та лідери віком від шістдесяти років». Співвідношення «фактор-досвід» наведено у таблиці. 2.6, 2.7. У ході «збільшення стажу фахівців все більше уваги приділяють факторам, що характеризують особисту зацікавленість керівників у своїх підлеглих» (табл. 2.6).

Найбільшою «перевагою харизматичного впливу є молоді лідери та лідери віком від шістдесяти років» [25].

Наголошується на чіткій «тенденції активізації, пов'язаної зі стажем роботи спеціаліста, що робить цей фактор мінімальним за значенням щодо лідерства в управлінській діяльності» (табл. 2.6).

Таблиця 2.7

Взаємозв'язок лідерства та стажу державної служби респондентів-експертів

Стаж	Значення факторів			
	Зацікавлення	Інспірування	Активізація	Харизматичний вплив
Менше 3 х років	2,25	1,97	2,55	1,57
Від 3 х до 5 років	2,50	2,30	2,47	1,90
Від 6 до 10 років	2,43	2,10	2,63	1,87
Від 11 до 15 років	2,30	1,98	2,38	1,87
Понад 15 років	2,99	1,90	2,60	1,56

В основному це люди, які пропрацювали на державній службі від трьох до п'ятнадцяти років і входять до найбільш компетентних респондентів. Ця тенденція припускає, «що здатність управлінців перевищувати зусилля підлеглих є такою ж частиною лідерства, як і для підлеглих, що передбачає надання емоційного тиску на підлеглих з метою покращення їхньої роботи за допомогою ефективних методів управління» [25].

Говорячи про комунікативні якості лідера, «експерти звернули увагу на формування знань, вмінь та навички працівників органів публічного управління» [7] рис. 2.1).

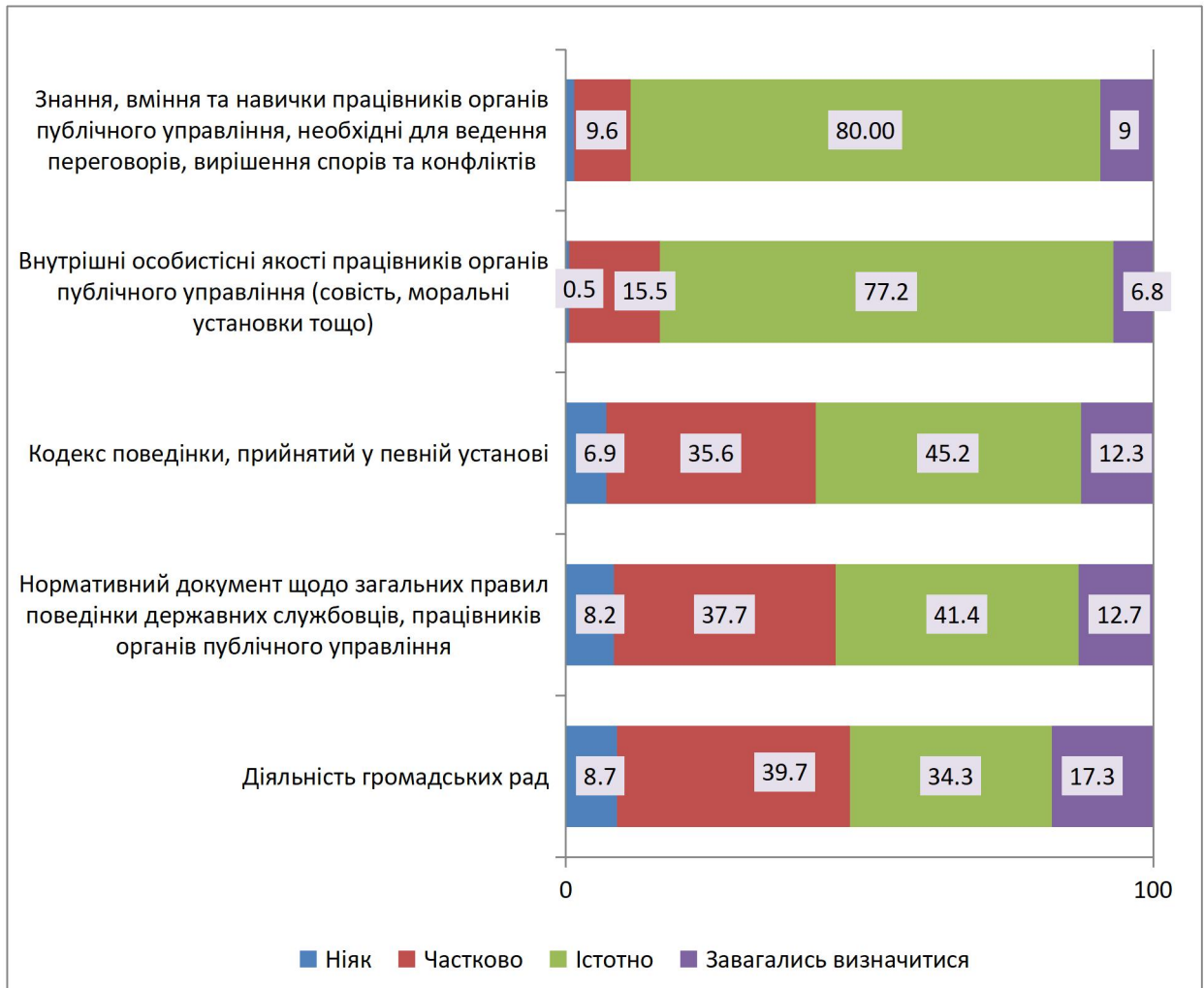


Рис. 2.1. Знання та комунікативні навички працівників органів публічного управління (у %)

Більшість лідерів органів публічного управління «не мають необхідних для знань, не володіють якостями для ведення переговорів та вирішення конфліктів. Більшість експертів звернули увагу на низький рівень у лідерів знань щодо психологічних особливостей осіб, які конфліктують» (рис.2.2).

Отже, українські лідери органів публічного управління «не мають необхідних для знань, не володіють якостями для ведення переговорів та вирішення конфліктів. На відміну, у європейських країн знання, навички та вміння, які набувають менеджери для підвищення свого лідерського

потенціалу, сприяють інтелектуальному розвитку особистості, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність та результативність менеджерів.

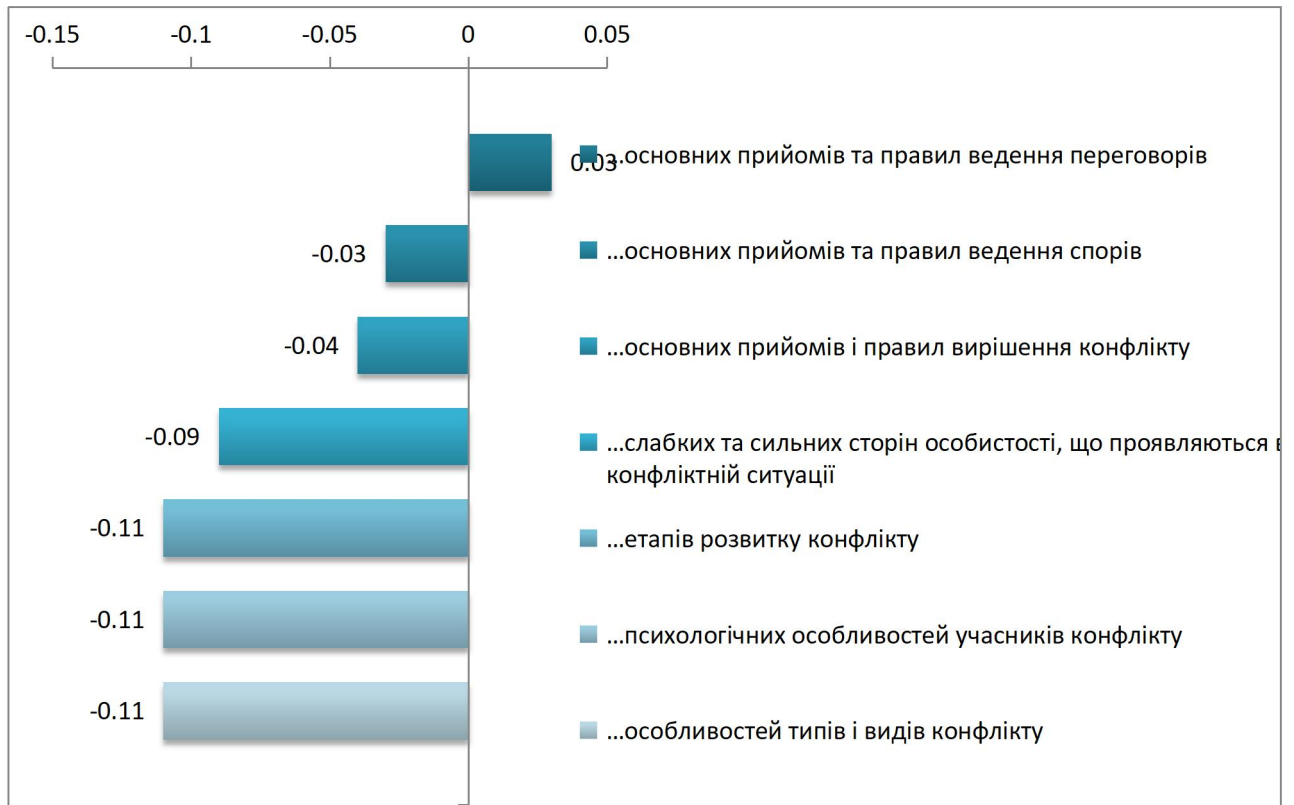


Рис. 2.2. Знання та комунікативні компетентності представників публічного управління

При цьому існує певний розрив між якостями, якими повинні мати працівники органів державного управління, і нинішніми якостями (рис. 2.3).

Питання про якість, якими повинні мати керівники держорганів та якість, «які необхідно мати для забезпечення ефективної роботи відповідних організацій» [76]. Порівняльна діаграма розподілу відповідей респондентів (% співробітників держорганів лише найважливіші); відзначають понад 5% експертів.

У нашому дослідженні є певний розрив між якостями, якими повинні мати працівники органів державного управління, і нинішніми якостями. На відміну від країн ЄС, ключовими компетенціями європейських лідерів є: відкритість новим ідеям, чеснота, новаторство, соціальні навички (зокрема комунікативні), уміння вести переговори та вибудовувати відносини,

орієнтація на результат, організаторські здібності, інтелектуальні здібності, зокрема знання.

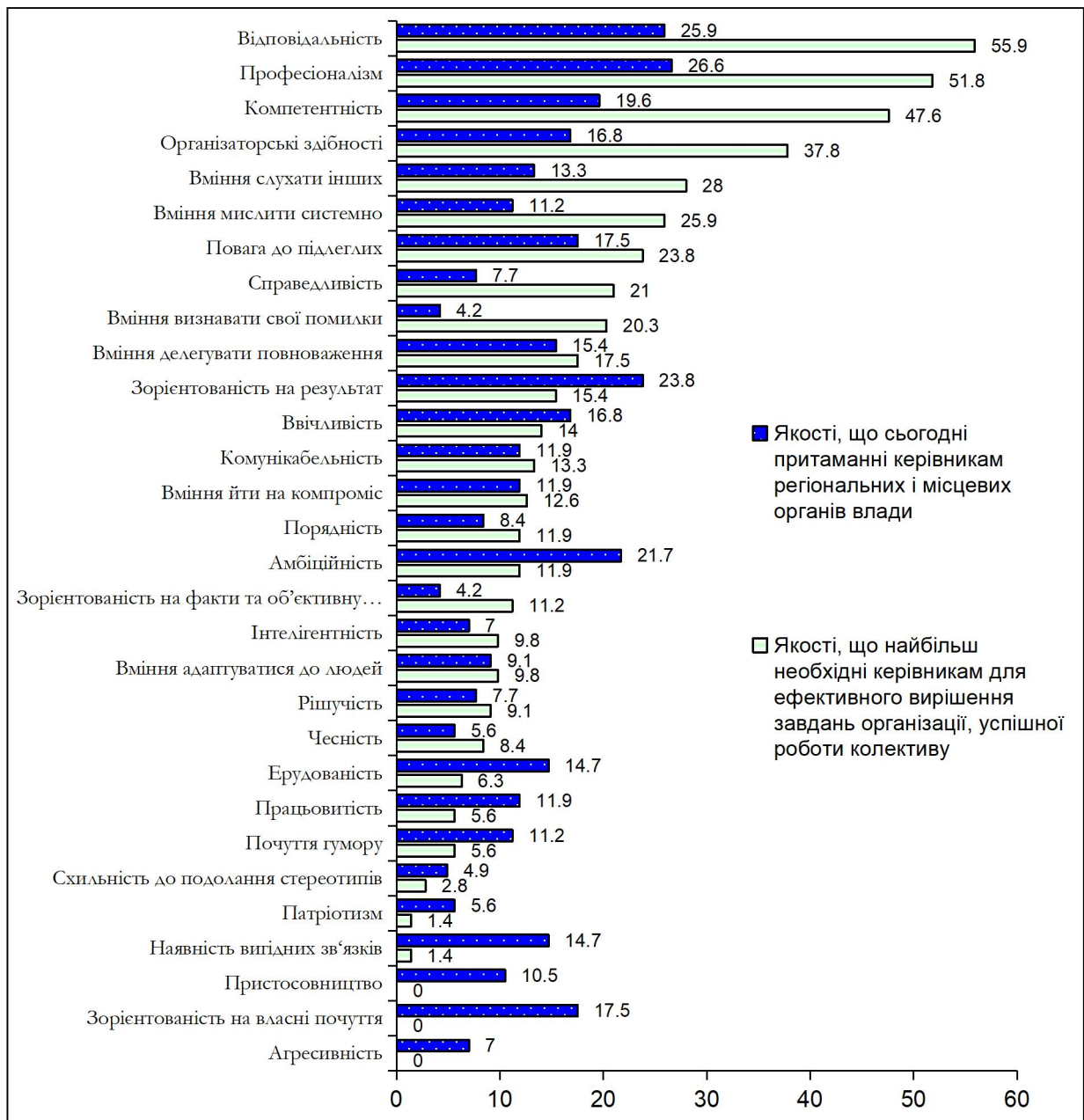


Рис. 2.3 Оцінка якостей керівника-лідера (у%)

Невідповідність існує і в оцінках якостей, «які повинні мати керівники для вирішення конфліктів в організаціях і тими, які вони володіють сьогодні» (рис.2.4). «Керівникам не вистачає володіння технікою слухати, йти на компроміс, визнавати свої помилки, критичного мислення, конструктивної критики» [7] тощо.

Йдеться не лише про професійний розвиток управлінців, а й про

виховання нового покоління лідерів, цілеспрямованих, цілеспрямованих, здатних до лідерства, готових пропонувати та реалізовувати найсміливіші ідеї, впевнено вести інших важким шляхом розвитку і національна реформа.

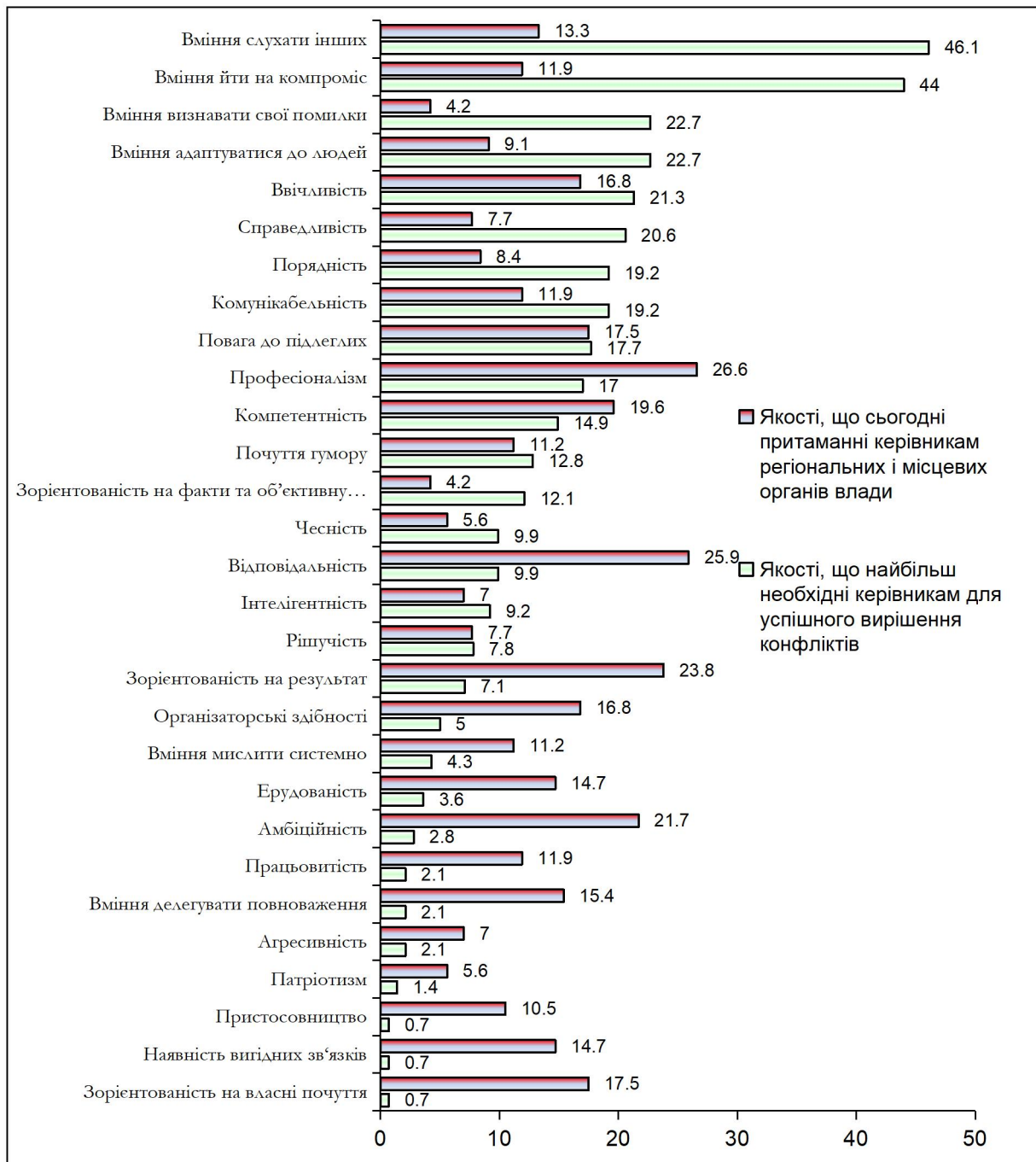


Рис. 2.4. Структура компетентностей керівника-лідера при вирішенні конфлікту (у %)

Щодо вмінь рядових працівників органів публічного управління

«вирішувати конфлікти існує схожа ситуація спостерігається і (рис. 2.5). Так, опитаним найбільше не вистачає вмінь слухати інших і йти на компроміс» [7].

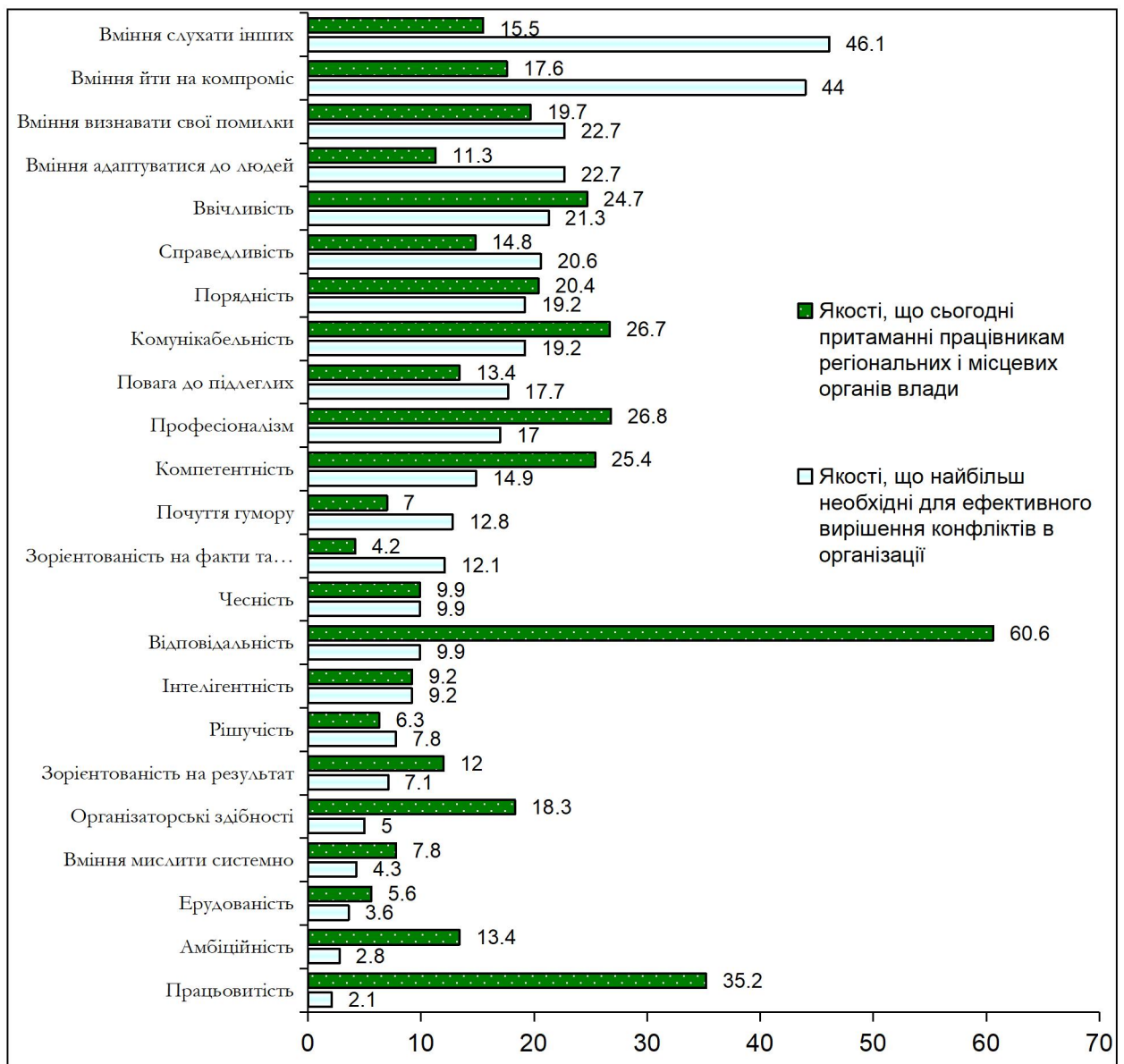


Рис. 2.5 Структура якостей керівника при вирішенні конфлікту (у %)

Керівники-лідери розрізняються за якостями, які їм необхідні забезпечення ефективного функціонування їх організацій. Так, справді не «вистачає професіоналізму, компетентності та орієнтації на результат. Це ілюструється порівнянням розподілу відповідей (частка респондентів)» [7] державних службовців на питання про якості, які існують в даний час, та якості, якими повинні мати органи державного управління для ефективної

роботи.

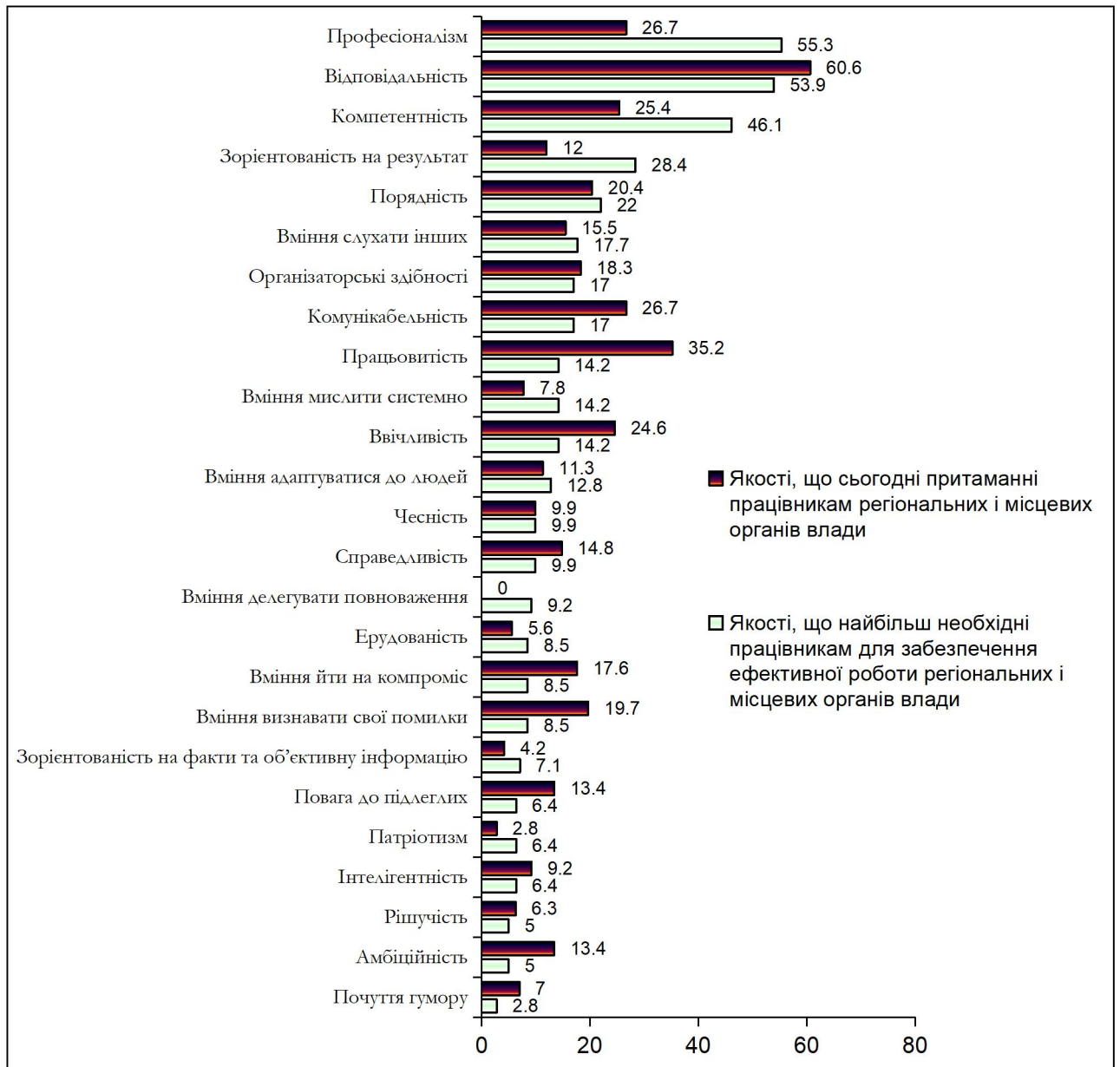


Рис. 2.6. Вплив якостей на ефективність роботи працівників органів влади (у %)

За відсутності знань, навичок (слухати інших, йти на компроміс тощо) та необхідних якостей (особливо професіоналізму) не дивно, що керівникам установ державного управління важко у налагодженні ефективної комунікації з громадськістю. оцінка.

Експерти вважають, що найгірше те, що «співробітники органів державного управління здатні самокритично оцінювати ситуації та

передбачати розвиток подій при взаємодії з громадськістю» [7] (рис.2.7).



Рис. 2.7. Компетентності керівника-лідера при прийнятті рішення

Респонденти, які «не працюють у держорганах, вважають, що зазначені здібності більшості держслужбовців значно нижчі, ніж у співробітників різних держорганів» [7] (рис. 2.8).

Як фактори, які допомагають керівникам органів державного управління «дотримуватися етичних норм при спілкуванні з громадськістю, експерти назвали знання в галузі психології та конфліктології (57,3%). Експерти також схвалюють удосконалення правового регулювання всіх можливих форм та видів конфліктів (44,1%), а також створення матеріальних стимулів для дотримання суспільством етичних норм поведінки» [7] (36,4%)

На відміну від результатів нашого дослідження, Європейський план розвитку лідерства передбачає три компетенції: особистісні, інструментальні, та системні» [7]. *Особисті* - здатність працювати в команді, «бути критичним та самокритичним» [7, с. 119]. *Інструментальні* - когнітивні навички, прийняття рішень, навички роботи з комп'ютером та інформацією, мовні

навички» [7, с. 118]. *Системна* - це здатність застосовувати знання на практиці, дослідницькі здібності, здібності до навчання, здатність адаптуватися до нових ситуацій, здатність генерувати нові ідеї» [7, с. 117].

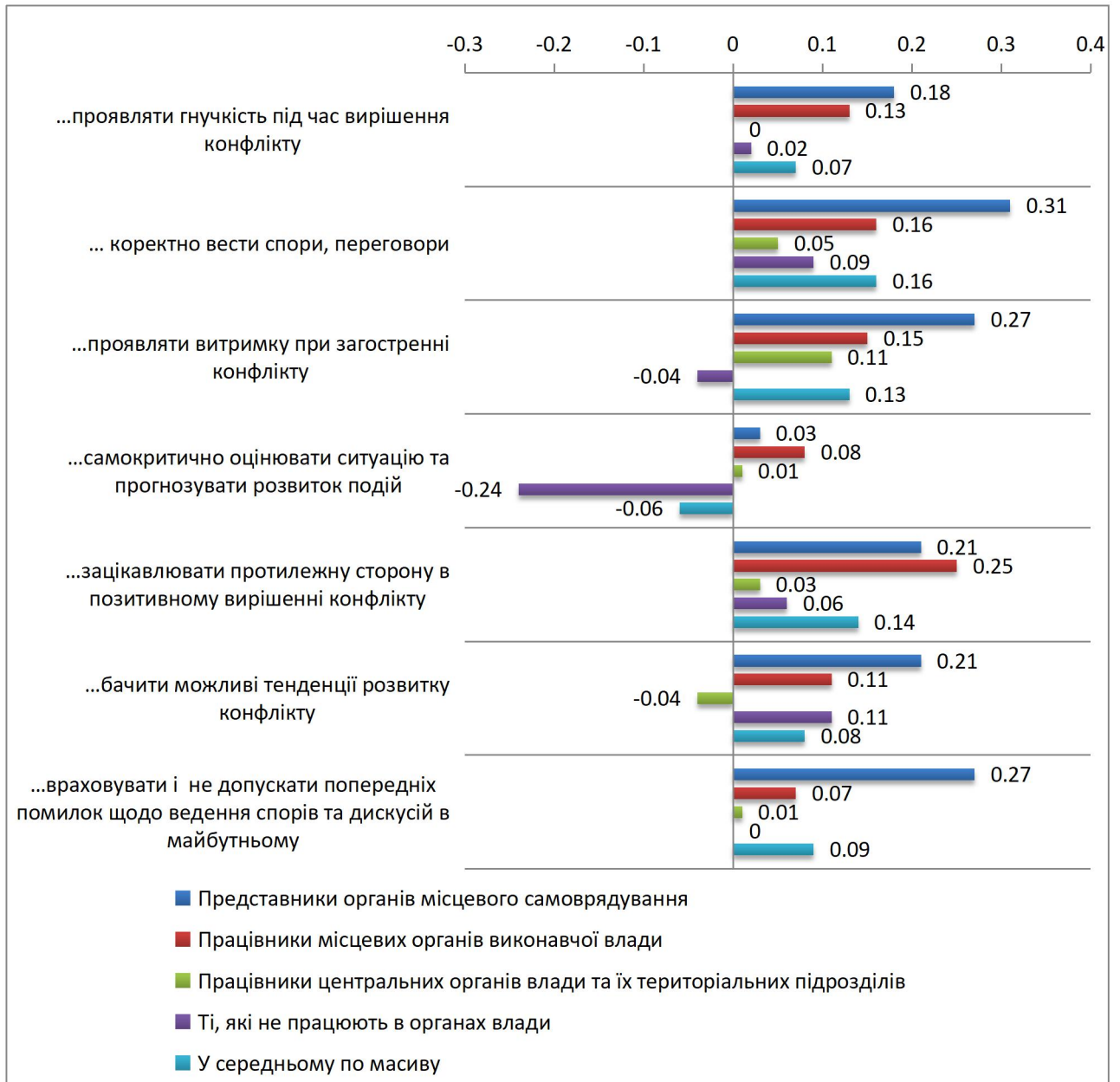


Рис. 2.8. Комунікативні компетентності керівника-лідера в конфлікті

Крім цього, експерти, які «працюють у регіональних та місцевих органах влади» [7] не можуть визначити типові стратегії поведінки співробітників своїх організацій в умовах конфлікту. відповідей респондентів

показано

малюнку

2.9.



Рис.2.9. Стратегії поведінки керівника-лідера в умовах конфлікту (у %)

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити такі загальні висновки.

1. Підвищення культури лідерів у державних органах вимагає знань у галузі конфліктології та психології, а також таких навичок, як пошук компромісів, вміння слухати інших, визнання помилок, системне мислення та самоаналіз.

2. Важливим засобом запобігання та вирішення конфліктів у діяльності керівників має стати ухвалення відповідних етичних кодексів поведінки в

органах влади. Також необхідно удосконалити нормативно-правову базу установ державного управління та забезпечити матеріальні стимули для керівників та співробітників установ державного управління у дотриманні етичних норм поведінки.

3. Категорії лідерства є складними компонентами організаційної діяльності та перебувають під впливом безлічі факторів, які, у свою чергу, залежать від різних статусних характеристик керівників та підлеглих. Фактори, включені в аналіз (інтерес, натхнення, активізація, харизматичний вплив), були перевірені емпірично та підтвердили їхню значущість у позиціонуванні менеджерів як лідерів команд. Видно, що лідерство є невід'ємною частиною управлінської діяльності, що визначається сумою впливу особистісних станів та якостей суб'єктів управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Напрямки вдосконалення діяльності керівника-лідера в сучасних умовах

Прийняття в Україні нового «Закону про державну службу» [47], це важливий крок у модернізації системи державного управління. Важливим аспектом такої модернізації є розвиток лідерів на усіх рівнях державного управління, що здатні до змін.

Розглянуті вище типології лідерства такі, як трансформаційне та харизматичне, є найбільш притаманні на сучасному етапі в Україні.

Трансформаційне лідерство передбачає здібності лідера до подолання об'єктивних та суб'єктивних перешкод на шляху досягнення цілей в умовах змін. В основі лежать зусилля лідера до адаптації органів державної влади до зовнішнього середовища, що змінюється, або щодо передбачення змін зовнішнього середовища та впливу на його характер відповідно до обраних стратегій.

Модель трансформаційного лідерства поєднує елементи гуманістичного, ситуаційного та харизматичного підходу. К. Койсес та П. Познер «розробили теорію трансформаційного лідерства» [74; 75]. Вони визначають лідерство як «п'ять практик: критичний аналіз організаційних процесів, допомогу співробітникам у виробленні загального бачення, розширення можливостей працівників діяти відповідно до свого бачення, моделювання поведінки співробітників та винагороду співробітників шляхом визнання їх успіхів» [74]. Якщо лідери слідують і демонструють ці практики, їх послідовники наслідуватимуть їхній приклад.

Харизматичне лідерство і трансформаційне лідерство мають взаємний вплив. Харизматичне лідерство може спростити управління людськими

ресурсами і розширити можливості трансформаційного лідерства. Термін «харизма» було запозичено соціологом Вебером для аналізу концепції ідеального типу правління [62]. Це передбачає особливі якості особистості, які є основою володіння владою. Харизма – це особлива сила та легітимність лідерства, заснована на особливих якостях лідера, які дозволяють йому діяти як пророк, лідер чи реформатор [13]. Харизма - це здатність людини вселяти в інших незаперечну віру в себе, що насправді призводить до несвідомої готовності підкорятися.

Дослідники підкреслюють важливість харизми в управлінні [76]. Харизма трансформаційного лідера означає високий рівень довіри до нього та його цілей. Харизма також породжує «бажання послідовників ідентифікувати себе з лідером» [62]. Харизматичні лідери мають здатність загального бачення майбутнього. Вони сприяють «цінностям послідовників, особистої та групової ідентичності» [7]. Їх дар полягає у «здатності пов'язувати вирішення нагальних проблем з досягненням майбутніх особистих та командних цілей, тим самим створюючи та зміцнюючи впевненість у здатності людей досягати бажаних цілей» [62].

Висока чутливість до оточення, розуміння емоційних станів та мотивацій інших, ораторський талант, вміння вміло використовувати власні ресурси впливу становлять харизму лідера [62]. Харизма лідера також безпосередньо пов'язана з успіхом його зусиль з мотивації своїх послідовників на успіх та підвищення їхньої впевненості в собі. Вираз цієї риси підсилює трансформаційне лідерство. Як було зазначено вище, такі компетентності трансформаційного лідерства, як критичний аналіз організаційних процесів, допомога співробітникам, розширення можливостей працівників, моделювання поведінки співробітників та винагорода співробітників шляхом визнання їх успіхів», поєднуються з харизмою лідера-керівника [7].

Однією з лідерських рис, що визначають ефективність змін, є незвичайне бачення, здатність передбачати майбутні зміни в організаційному

середовищі та своєчасно скористатися позиціями, які необхідно завоювати в організації. На що було спрямоване дослідження компетентностей лідера.

О. Крутій провела дослідження в два етапи: перший це дослідження стратегій поведінки в конфлікті; другий - вивчення структури особливостей керівника-лідера, що забезпечують конструктивну взаємодію [25].

Дослідження стратегій поведінки в конфлікті за методикою, за К. Томасом у модифікації Н. Гришеної [25] . На рисунку 3.1. показано домінуючі моделі поведінки в конфлікті у керівників-лідерів.

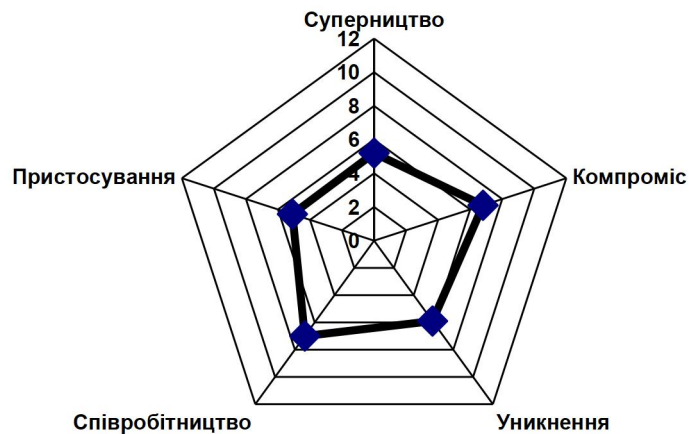


Рис. 3.1. Модель поведінки в конфлікті у керівника-лідера

Як показано на малюнку 3.2., «з урахуванням загальної інформації вибірки дослідження, ймовірність взаємодії агентів, які використовують розмовні форми на міжособистісному рівні, представлена наступним чином: найбільш поширеною стратегією є співпраця (7,0), найменшою – конкуренція (5,2), а другі – ранжуються наступним чином: Компроміс (6,8), Попередження (5,9), Адаптація» (5,1) [25].

Потенціал трансформаційного лідера полягає у здатності переводити своє бачення майбутнього у символи, зрозумілі послідовникам, тим самим розуміючи його ідеї та погоджуючись із цілями організації. На рис. 3.2. представлено рівень конструктивності в конфлікті у керівників-лідерів.

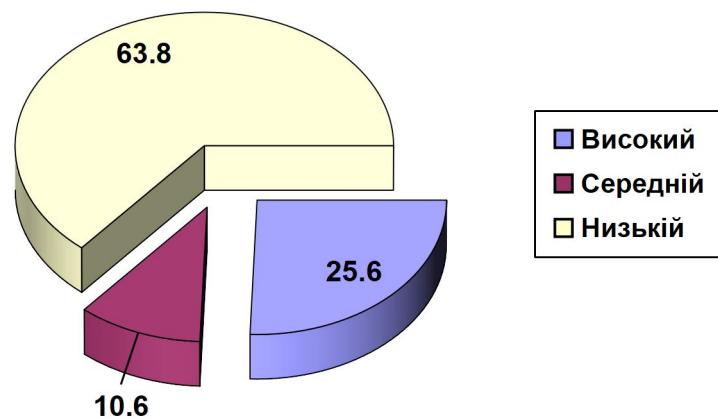


Рис. 3.2. Рівень конструктивності в конфлікті у керівників-лідерів.

Наведена діаграма (рис. 3.3.) дає можливість порівняти середній показник стратегій – адаптація, уникнення та суперництво». Трансформаційне лідерство визначає, проходять етапи різного реагування на те, що відбувається, оцінюватиме зміни та реагуватиме на них по-своєму, виходячи з особистого досвіду, мотивації, очікувань, становища та статусу, особистих характеристик та якостей.

За результатами дослідження трансформаційні лідери мають більшу здатність до емпатії та відчують мотиваційну динаміку, ніж керівники, що використовують лише формальні методи управління людьми.

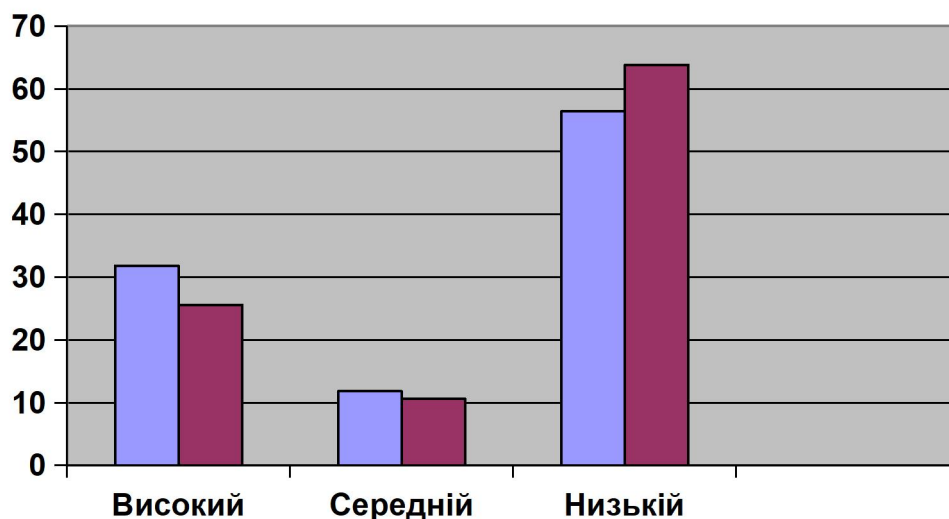


Рис. 3.3. Порівняння реальної і бажаної моделі поведінки в конфлікті

На рис. 3.4. порівняння бажаної і реальної позиції в конфлікті:

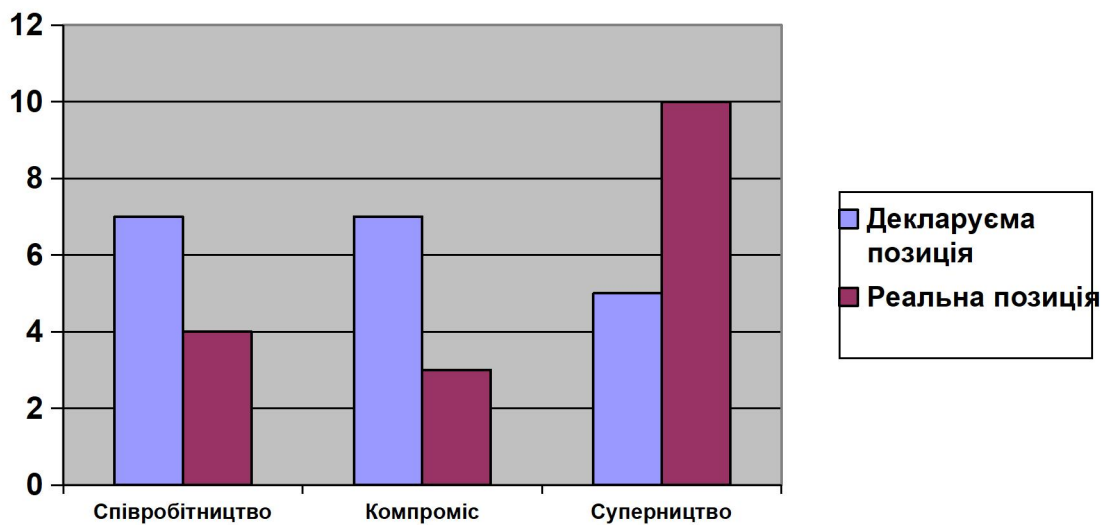


Рис. 3.4. Стратегії в конфлікті у лідерів

Дослідження у лідерів локусу контролю можна оцінити як показник особистісної зростання.

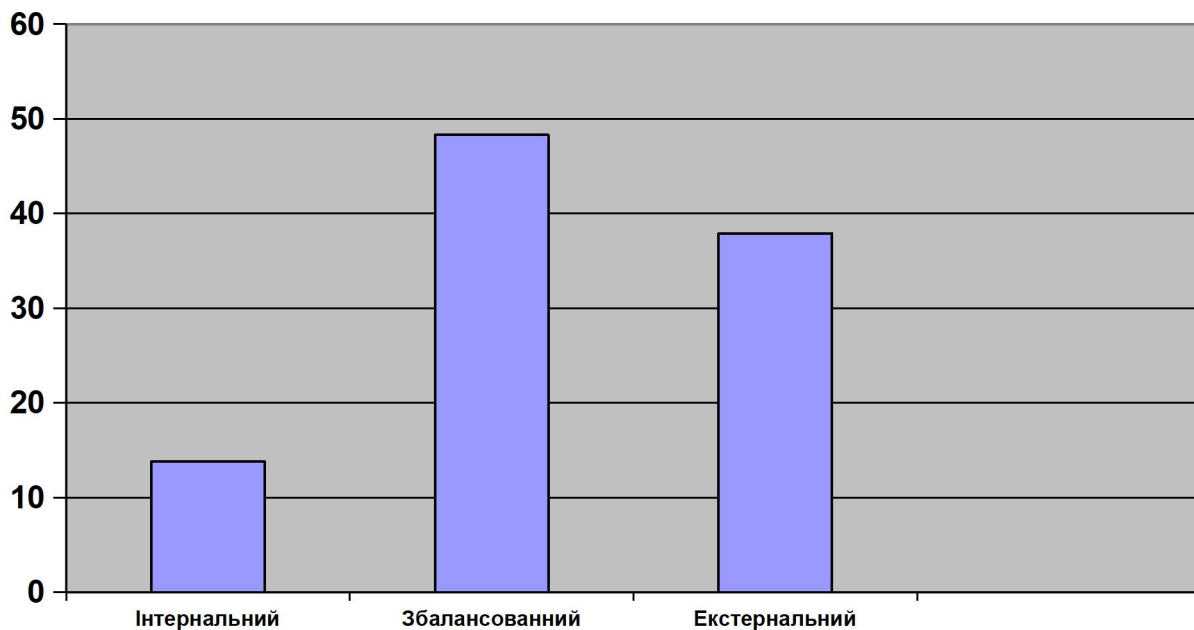


Рис. 3.5. Структура локусу контролю у лідерів

Наявність зовнішнього локусу контролю свідчить про низький рівень стресостійкості у держслужбовців, вони більше схильні звинувачувати інших, характеризуються неврівноваженістю, невпевненістю в собі, тривогою, виявляють конформізм та агресією» [25]. Якщо людина «бере на себе

відповідальність за свої дії і бачить причини цих дій в особливостях своєї уваги, мислення, здібностей і внутрішнього досвіду, то вона має внутрішній локус контролю і мають впевненість у собі, наполегливість, комунікабельність, доброту, незалежність» [7].

Аналізуючи результати методом Ф. Фідлера., можна дійти аналогічних висновків.

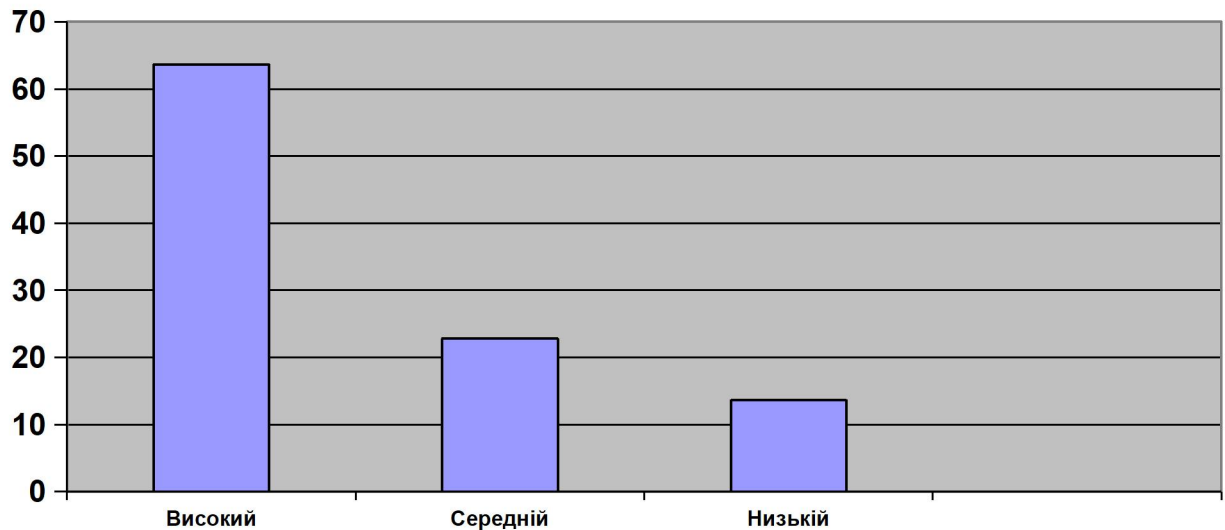


Рис. 3.6. Рівень категоричності (за методикою Ф. Фідлера)

За методикою Ф. Фідлера можна дійти висновків, що лідери мають високий рівень категоричності.

У структурі спрямованості особистості домінує спрямованість «на справу» .

Ефективний трансформаційний лідер не обов'язково має бути творцем ідей і мати великий творчий потенціал, але він повинен мати дар виховувати творчих і талановитих людей. Він повинен розвивати навички цих людей, які відрізняють їх від пересічних підлеглих та створюють сприятливі умови для реалізації їхніх талантів, творчого та інноваційного потенціалу відповідно до цілей та завдань організації. Ця якість дозволяє вам нав'язати впевненість у реальності та бажаності змін, заснованих на вашому баченні цілей організації.

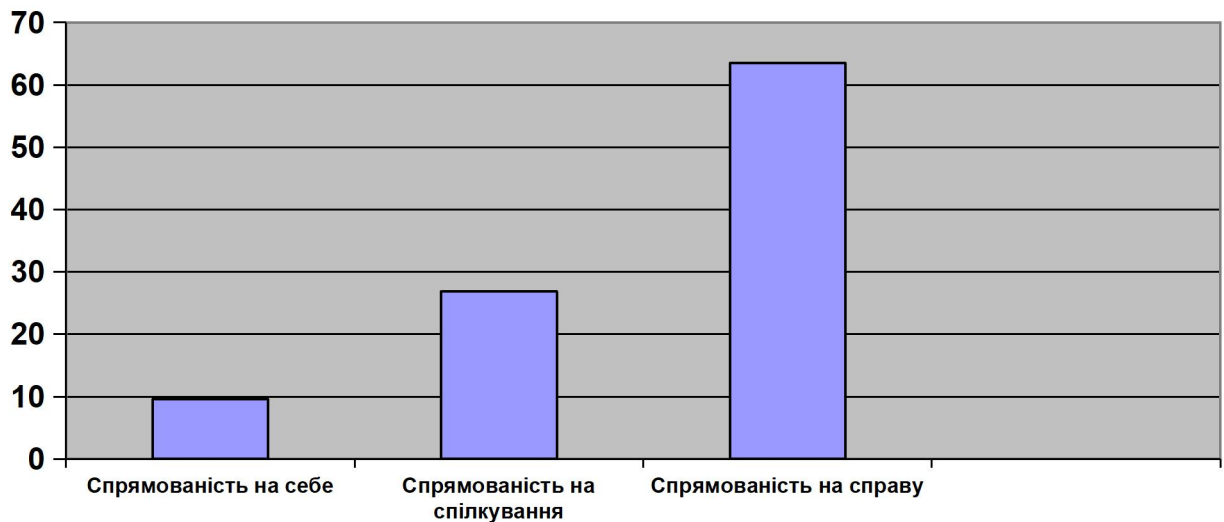


Рис. 3.7. Структура спрямованості особистості представників органів влади

Отже, «якщо лідер бере на себе відповідальність за свої дії і бачить причини цих дій в особливостях своєї уваги, мислення, здібностей і внутрішнього досвіду, то вона має внутрішній локус контролю і має впевненість у собі, наполегливість і наполегливість, інтроспективні тенденції, спокій, комунікабельність, доброта, незалежність» [25].

Трансформаційне лідерство визначає рівень змін, що включає наступний ряд дій: 1. Незадоволеність поточною стратегією; 2. Альтернативи і чітке розуміння вимог. За підсумками уточнюються цілі та формується нова команда; 3. Розробка стратегії та плану змін для досягнення бажаних результатів. 4. Підтримка колективу.

Трансформаційні лідери повинні мати спеціальні соціальні навички на кожному етапі реалізації змін. На першому етапі зусилля цих лідерів зосереджені на створенні мотивації до змін. Другий етап передбачає активні дії щодо здійснення змін. Третій етап характеризується розробкою організаційних заходів.

Процес навчання і трансформаційне лідерство. Процес навчання змінює природу останнього і зачіпає всі компоненти феномена лідерства. По-перше, лідери розвиваються в контексті позитивних змін, з лідерським розумінням співробітників. По-друге, лідери розвиваються в контексті зміни

навколишнього середовища та реагування на зміни, що відбуваються в організації. Це впливає на всю організацію, команду, середовище, відносини та окремих співробітників.

Для підготовки нових лідерів зі стратегічним баченням, високим IQ, творчим та інноваційним потенціалом, які можуть залучити інших своїми ідеями, перетворити ідеї на спільні цілі та спрямувати енергію співробітників на досягнення цих цілей та досягнення цілей, необхідно задіяти нові інструменти.

Інструменти для підготовки нових лідерів зі стратегічним баченням на рис. 3.8.

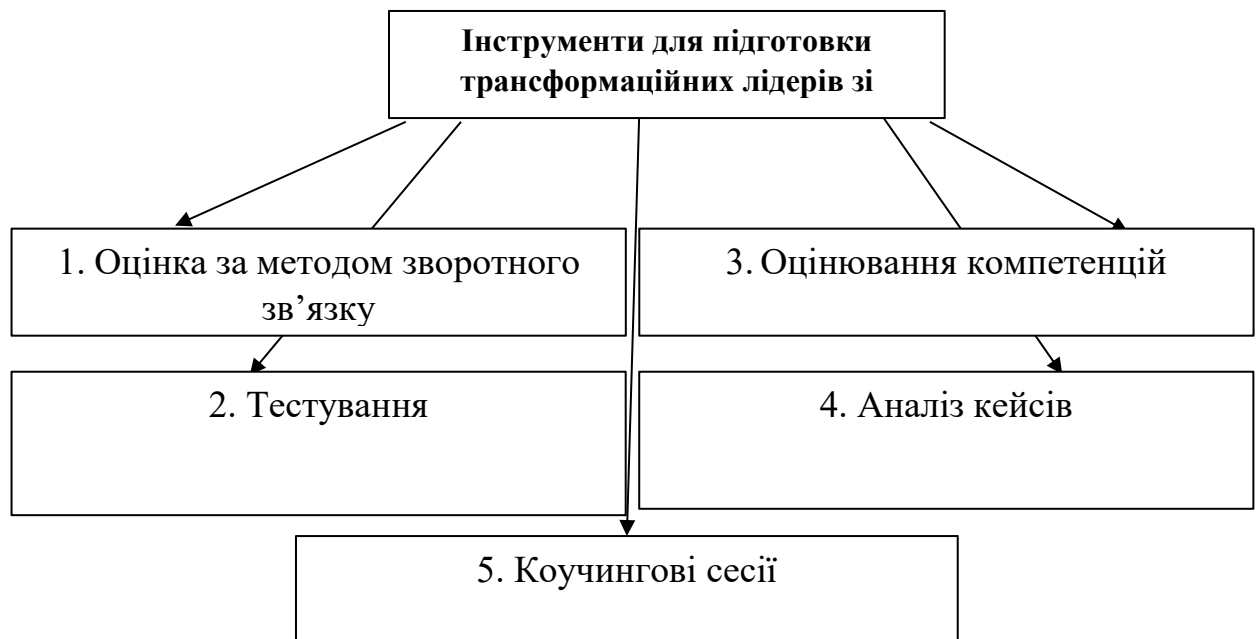


Рис. 3.8. Інструменти для підготовки нових лідерів зі стратегічним баченням

Оцінка за методом методом зворотного зв'язку. Оцінка за методом зворотного зв'язку є сучасним інструментом зворотного зв'язку, який широко використовується для аналізу та розвитку лідерських якостей керівників у сфері публічного управління [22]. Цей підхід базується на зборі даних про ефективність діяльності та поведінкові компетенції керівника від різних

зацікавлених сторін [22]: підлеглих, колег, вищого керівництва та іноді зовнішніх стейкхолдерів .

Використання потенціалу трансформаційного лідерства для управління змінами в державному управлінні включає такі взаємопов'язані елементи:

- трансформаційні лідери розвивають свої власні інформаційні та комунікаційні канали всередині та за межами організації, максимально використовуючи потенціал розроблених формальних комунікаційних систем;

- трансформаційні лідери зміцнюють впевненість у здатності організації здійснити необхідні зміни на основі розвитку культури комунікації та управління;

- трансформаційні лідери розвивають здатність передбачати майбутнє державного управління, щоб знайти найкращі шляхи досягнення цілей змін;

- трансформаційні лідери створюють умови для особистісного розвитку та забезпечують особисту відповідальність за сприйняття змін зовнішнього середовища та появу нових можливостей;

- трансформаційні лідери формулюють загальне бачення, ясність напряму діяльності та професіоналізм ключових експертів, що визначають успіх змін;

- трансформаційні лідери координують майбутні програми організаційних змін із партнерами та іншими зацікавленими організаціями, які пов'язані з інтересами організацій;

- трансформаційні лідери формують команди та організують навчання з управління діяльністю представників влади усіх рівнів.

Отже, трансформаційне лідерство це лідерство змін. Це поєднання лідерських якостей та управлінського статусу. Діяльність нових трансформаційних лідерів спрямована на подолання інерції: зменшити конфлікти з ключових питань реалізації змін; знизити реакції на прояви внутрішнього конфлікту; додати важелі для генерації додаткових ресурсів; збільшити мотивацію. При формуванні команди підтримки змін зміна нових трансформаційних лідерів визначає ефективність діяльності для досягнення

цілей. Ефективним способом зниження опору змін у державному управлінні є підвищення залученості персоналу у реалізацію змін. У зв'язку з цим «цінність трансформаційного лідерства полягає у використанні різних методів позитивного впливу на співробітників» [25]. Таким чином, нове так зване трансформаційне лідерство в публічному управлінні є передумовою ефективності та його результативності.

3.2. Шляхи розвитку лідерських компетенцій керівника як умова ефективності публічного управління.

Концепція розвитку лідерства дозволить підвищити ефективність управління з допомогою непрямого впливу лідерства ефективність процесів управління організацією. Концептуальна основа розвитку лідерства, у тому числі трансформаційного лідерства, охоплює основні цілі, напрямки, завдання та методи підвищення ефективності державних менеджерів на основі їхнього лідерського потенціалу. Охоплює два механізми: організаційно-правовий та соціально-психологічний. Організаційно-правовий – це організаційні відносини рамках держави можна назвати нормативними, оскільки їх характер та зміст визначаються суспільством (згідно з Конституцією України) [21] для задоволення потреб його членів у певних сферах суспільного життя. соціально-психологічний механізм – система навчання лідерів публічного управління.

Основні напрями та пріоритети розвитку лідерства у сфері державного управління повинні в першу чергу базуватися на даних емпіричних досліджень [], а за результатами визначатимуться основні напрями розвитку. Ми вважаємо, що концепція розвитку лідерства складається з наступних компонентів: «навчання, опосередковане через процедури, спрямовані на зміну форми навчання та позитивний вплив на людей у рамках застосування сучасних методів з метою підготовки особистості до практичної управлінської діяльності» [].

Програми навчання керівників публічного управління можуть бути розподілені на різні форми та види (рис. 3.9):



Рис. 3.9. Програми навчання та підвищення кваліфікації (керівників публічного управління: [43])

Серед запропонованих форм, видів та програм навчання автори виділяють наступні: 1. Коучингові програми. 2. Менторські програми для молодих лідерів. 3. Програми розвитку емоційного інтелекту. 4. Модулі з управління змінами 5. Академічні та практичні курси з лідерства. Конкретно, коучингові програми в сучасному публічному управлінні в умовах глобальних викликів, динамічних змін та цифрової трансформації потребує нових підходів до підготовки та розвитку керівників. Коучингові програми набувають популярності як інструмент, що дозволяє не лише підвищити професійні компетенції, а й розвивати особистісні якості, необхідні для ефективного лідерства [45]. Коучинг визначається як процес взаємодії, спрямований на розкриття потенціалу особистості та досягнення її цілей. У контексті публічного управління коучинг має на меті підвищення результативності роботи.

Розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації. В освітньому процесі існує проблема з неоднозначністю понять, а також відсутність стандартизації програм, спрямованих на обслуговування та оптимізацію процесу підготовки керівників-лідерів. Для запобігання вказаних проблем, необхідна така діяльність усіх суб'єктів управління (служби управління персоналом державних установ, безпосередніх реципієнтів освітніх зусиль тощо), яка буде спрямована на розвиток лідерства, як складової особистісно-орієнтованого управління, виду управлінської взаємодії, що передбачає врахування особливостей суб'єкта та об'єкта управління. Існують такі заходи для ефективності розробки та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації керівників-лідерів:

1. Стандартизація освітніх програм та ліцензування, акредитація та атестація такої освітньої діяльності, що створить умови для стабільної роботи підрозділів та сприятиме розвитку нової системи культури управління в рамках єдиного освітнього простору для професійних навчань. системі національної адміністративної організації. Впровадити ефективний контроль якості освіти в системі професійної освіти.

2. Методичне забезпечення розвитку лідерства, сформувати активні інформаційні ресурси та розробити організаційні форми, реалізовувати спільні освітні програми, інформаційно-комунікаційні технології;

3. Комплекс заходів щодо розвитку лідерства в інтерактивній системі управління діяльністю органів державного управління. Це охоплює три аспекти: по-перше, діяльність служби управління персоналом державних установ щодо забезпечення кваліфікованими кадрами організацію; по-друге, контроль реалізації освітніх програм, спрямованих на розвиток національної системи лідерства в публічному управлінні; по-третє, безпосередніх реципієнтів освітніх зусиль - державних управлінців.

4. Принцип персоналізації. Врахування особистісних характеристик кожного учасника, як керівників так і підлеглих;

5. Принцип доступності. Рівень програми, щодо розвитку лідера, повинен відповідати об'єктам впливу, поступово збільшувати її складність, порівнювати можливості кожного учасника.

Розроблена програма навчання формуванню трансформаційного лідерства передбачає постійну розробку наступних модулів. А саме:

1. Візуальна діагностика. (здатності розпізнавати зміни у поведінці партнера, калібрувати сенсорну інформацію).

2. Рефлексія та зворотний зв'язок. (Цей модуль призначений для розвитку навичок самосвідомості).

3. Когнітивна та поведінкова стабільність. (Розвивати здатність приймати рішення в умовах невизначеності, нестабільності та ризику).

4. Інтуїтивні ресурси. (Розкриття резервних можливостей прийняття рішень).

5. Мотиваційні навички. (Володіти методами мотивації людей та використовувати силу практичної мотивації).

Основними умовами ефективного нового трансформаційного лідерства у діяльності установ державного управління є: «усвідомлення необхідності кардинальних змін; розуміння того, як зміни вплинуть на працівників; розробка процесів змін; підтримка співробітниками змін, що відбуваються» []. Таким критеріям повинен відповідати сам лідер-керівник. Ефективним засобом розвитку таких якостей у лідера-керівника є участь у тренінгах.

Тренінг дає новим трансформаційним лідерам наступне:

- досягнення стійких змін;
- зрозуміти, що таке культура державного управління та які засоби змін;
- розвиток лідерських якостей, що відповідають конкретним обставинам державної служби та її стратегії змін;
- розвиток державного управління як «організації, що навчається»;
- розвиток вмінь використати цілісну стратегію, план перетворень;
- розвиток системи винагороди;

- розвиток системи сприйняття проблеми змін, що передбачають перебіг дій у часі;
- готовність до невдач і навчатися на них, стресостійкість;
- обґрунтування необхідності змін та засвоєння інструментів досягнення змін;
- змінити ставлення керівника-лідера та культуру державного управління;
- розвиток вмінь виявляти в організації людей, які готові до зміни і спиратися до них, включати в команду;
- подолати опір до змін.

Серед нових форм навчання, крім тренінгів, *соціотехнологія* займає важливе місце у підготовці керівників-лідерів []. Соціотехнологія — це специфічна форма загальнотехнічних процесів соціальних відносин, явищ і станів. Однак багато авторів мають досить розпливчате оперативне розуміння поняття «соціотехнічне». Сутність соціальної технології розкривається через аналіз її елементів [20], зокрема: необхідності реалізації загальних функцій організації та умов технізації соціальних процесів з урахуванням змін [].

Отже, вибір освітнього компонента як основний напрямок розвитку лідерства повинен вказувати на необхідність використання нових форм навчання, що сприяють реалізації практичних управлінських навичок на основі лідерства як одного з компонентів управління.

Професійна компетентність та якості лідерів-керівників мають таке відображення у відповідних нормативно-правових документах [47]. Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» та Наказу Державної служби України «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державних установ» основними завданнями служби управління персоналом [51] є:

- реалізація національної кадрової політики [51];

- забезпечити здійснення керівниками органів державного управління повноважень з управління персоналом [51];
- забезпечувати організаційний розвиток органів державної влади [51];
- підбір кадрів державних органів [51];
- прогнозувати розвиток талантів, стимулювати співробітників до відкриття власного бізнесу та підвищення професійних здібностей [51];
- здійснювати аналіз та організацію управління персоналом [51];
- здійснює організоване та методичне керівництво та контроль за роботою підвідомчих місцевих органів управління [51];
- складання документів про прийом на роботу, затвердження та звільнення державних службовців [51].

З урахуванням аналізу нормативно-правової бази та результатів соціально-психологічного дослідження з приводу розвитку трансформаційного лідерства, можна висказати наступні рекомендації.

Новими конкретними напрямками діяльності Управління кадрів державних органів є:

- удосконалення системи оцінки ефективності роботи персоналу (постійний моніторинг на рівні керівництва з метою діагностики змін соціального клімату та здійснення правильного управління);
- досягнення оптимального балансу між структурою організації та структурою людського потенціалу (необхідності її формування відповідно до особистісних показників учасників, а саме статус, вік, стаж, компетентності тощо);
- комплекс заходів, що «визначають і забезпечують реалізацію бажань, потреб та інтересів державних службовців (це пов'язано зі специфікою владних відносин та підпорядкування, функція яких залежить від задоволеності державних службовців), взаємодії між суб'єктами управління» [51]. Саме цей критерій став основою досліджень лідерства у державному управлінні, а статистично значущі дані досліджень лідерства підтвердили простоту використання цього критерію.

Слід зазначити, що турбота уряду про професійну якість кадрів не є новою, про що свідчить існування системи підготовки на базі ЗВО [47].

Зміни в організаційних стратегіях управління персоналом. Розвиток особистісно детермінованої категорії лідерства передбачає гуманістичний підхід до управління персоналом та створення таких умов та змісту праці, які знижують відчуження державних службовців від своєї роботи та колег.

В рамках даної концепції ефективність публічного управління надзвичайно важливо, що її ефективність залежить не тільки від кількісного, професійно-кваліфікаційного складу, а й від ступеня зв'язку блоків мотивації співробітників, і що ці фактори слід враховувати під час вимірювання. Таким чином, нова модель управління заснована на:

- використання «пакетних» програм мотивації;
- формування нових культурних організаційних норм, що поділяються всіма працівниками;
- використання людських ресурсів, спрямовані на підвищення творчої та організаційної активності керівників та підлеглих.

Розглядаючи систему взаємовідносин «керівник-працівник» як відносини «керівник-підлеглий», можна сказати, що активна оцінка потенційних можливостей розвитку особистості є формою наявних знань, досвіду, інтелекту, творчих та організаційних здібностей.

Це особливо важливо в умовах гібридної війни, які вимагають нового мислення керівника-лідера публічного управління щодо стратегічних викликів, загроз та можливостей. Це вимагає від нього здатності до оцінки та масштабування проблем безпеки на більш ранніх етапах, вміння розробляти профілі ризиків цих проблем. Крім того, це вимагає від керівника комплексного розуміння людини і того, як держава-агресор отримує доступ до неї, використовує її слабкості та які механізми застосовує для виведення її з рівноважного стан шляхом впливу на сприйняття та прийняття рішень. Ефективність публічного управління, значною мірою визначається саме

лідером-керівником, наявності чи відсутності у нього відповідного досвіду, компетентності та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Структура рекомендацій для оптимізації лідерських якостей у публічному управлінні наведена на рис. 3.10



Рис. 3.10. Рекомендації для покращення лідерських якостей у сфері публічного управління в Україні Джерело: [25]

Таким чином на основі дослідження лідерських якостей керівників можна виділити основні рекомендації для покращення лідерських якостей керівників у сфері публічного управління в Україні. Як стратегії – це:

- проаналізувати публічно-управлінську діяльність як складну систему у розвитку лідерського аспекту керівників;

- вивчити структуру характеристик лідерства.

Як тактика:

1. Розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації.
2. Покращення системи оцінки та зворотного зв'язку.
3. Стимулювання лідерських ініціатив серед молодих.

4. Стимулювання лідерських ініціатив серед підлеглих.
5. Сприяння децентралізації управління та делегуванню.

Це дозволяє говорити про найкращі практики управління діяльності, орієнтації на конкретні завдання державного управління, використання державними інститутами соціальних технологій. Професіоналізація державної служби, розвиток лідерства є складовими особистісно-орієнтованого публічного управління.

Отже, новий трансформаційний лідерський потенціал керівника публічного управління може бути оптимально використаний лише за умови регулярного впровадження кваліфікованих процедур оцінки поточного стану, включаючи діагностику трансформаційного лідерського потенціалу окремих осіб та команд. У цьому контексті особлива увага приділяється програмам навчання та підвищення кваліфікації. оцінці компетенцій керівника публічного управління та діагностиці їхнього потенціалу у вирішенні стратегічних завдань публічного управління.

Новий трансформаційний лідерський потенціал керівника публічного управління особливо актуальним є в умовах війни. Агресор вимагає нового мислення керівника-лідера публічного управління щодо стратегічних викликів, загроз та можливостей. Це вимагає від нього здатності до оцінки та масштабування проблем безпеки на більш ранніх етапах, вміння розробляти профілі ризиків цих проблем. Крім того, це вимагає від керівника комплексного розуміння людини і того, як держава-агресор отримує доступ до неї, використовує її слабкості та які механізми застосовує для виведення її з рівноважного стан шляхом впливу на сприйняття та прийняття рішень. Ефективність публічного управління, значною мірою визначається саме лідером-керівником, наявності чи відсутності у нього відповідного досвіду, компетентності та вроджених чи набутих лідерських якостей.

ВИСНОВКИ

У роботі представлено теоретичне обґрунтування засад керівника-лідера в публічному управлінні в умовах війни та розроблено пропозиції щодо вдосконалення його діяльності в практиці публічного управління в Україні.

Виконане дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Феномен лідерства вже багато десятиліть є однією з актуальних тем у науці управління. Проте, проблема лідерства не входила до кола проблем публічного управління. У процесі цього дослідження було обґрунтовано поняття трансформаційного лідерства, як лідерства змін. Доведено, що трансформаційне лідерство в публічному управлінні є особливо актуальним в умовах війни. Простежено співвідношення термінів, що регулюють систему внутрішньо-організаційних відносин: «лідерство» та «керівництво». Зазначено, що формальне керівництво у публічному управлінні регламентовано законодавством та службовою ієрархічною відповідальністю. Лідерство є переважно психологічною характеристикою поведінки керівника організації.

2. Виявлено, що розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання публічного управління як конкурентоспроможної та привабливої сфери діяльності. Основні підходи до управління людськими ресурсами в публічному управлінні зарубіжних країн побудовані на оптимізації співвідношення між організаційною структурою та структурою кадрового потенціалу та залученні найкращих кваліфікованих працівників.

3. Запропоновано теоретичну модель дослідження лідерства, яка охоплює компоненти теорії трансформаційного лідерства Б. Басса та Б. Аволіо, харизматичного лідерства (Вебера) та ситуаційної теорії лідерства Ф.

Фідлера. Визначено структуру лідерського потенціалу, що охоплює три компетенції: особистісні компетенції, інструментальні компетенції та системні компетенції. Для перевірки її ефективності введено показник ступеня задоволеності членів колективу поведінкою лідера-керівника. Визначено, що на ефективність лідерства керівника впливають статусні характеристики суб'єкта та об'єкта управління, а саме: посада, стать, вік, службові відносини, освіта тощо.

4. На основі аналізу нормативно-правового забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника публічного управління встановлено, що важливим є удосконалення системи професійної освіти, спрямованої на реалізацію європейських принципів, обов'язкового та постійного підвищення рівня професійної кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників. Серед запропонованих форм, видів та програм навчання пропонується: 1. Коучингові програми. 2. Менторські програми для молодих лідерів. 3. Програми розвитку емоційного інтелекту. 4. Модулі з управління змінами 5. Академічні та практичні курси з лідерства.

5. На основі аналізу результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку трансформаційного лідерства та типів керівників, представлено рекомендації щодо розкриття лідерського потенціалу в гібридних умовах, а саме: підготовка новітніх освітніх програм, створення інформаційного та науково-методичного забезпечення; формування інформаційних ресурсів; використання прогресивних комунікаційних технологій; розвиток механізму залучення всіх суб'єктів публічного управління до розробки освітніх програм; організація системи моніторингу якості освітніх програм та їх якісне наповнення. Сформульовано напрямки роботи підрозділів управління персоналом з урахуванням концепції трансформаційного лідерства, а саме: удосконалення системи оцінки діяльності персоналу; оптимізація співвідношення між організаційною

структурою та структурою кадрового потенціалу; створення комплексу заходів щодо врахування інтересів публічних управлінців.

6. Виявлено, що «соціальні технології», як спосіб трансформації потенціалу керівників, можуть стати основним джерелом оновлення лідерства в сучасних умовах.

На основі даних проведеного дослідження можна виділити основні рекомендації для покращення лідерських якостей керівників у сфері публічного управління в Україні:

По-перше, розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації.

По-друге, покращення системи оцінки та зворотного зв'язку.

По-третє, стимулювання лідерських ініціатив серед молодих.

По-четверте, стимулювання лідерських ініціатив серед підлеглих.

По-п'яте, сприяння децентралізації управління та делегуванню.

Отже, новий трансформаційний лідерський потенціал керівника публічного управління може бути оптимально використаний лише за умови регулярного впровадження кваліфікованих процедур оцінки поточного стану, включаючи діагностику трансформаційного лідерського потенціалу окремих осіб та команд.

Ефективність публічного управління, значною мірою визначається саме лідером-керівником, наявності чи відсутності у нього відповідного досвіду, компетентності та вроджених чи набутих лідерських якостей.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Актуальні питання державної служби. веб-сайт. URL: <https://www.chemrda.gov.ua/p1540.htm> (дата звернення: 22.01.2020).
2. Амосов О., Гавкалова Н. Концепція публічного управління: архетипний підхід. *Публічне управління: теорія та практика* : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків : “ДокНаукДержУпр”. – Спеціальний випуск – Березень, 2015. С. 8-11.
3. Афонін Е. А. Результати моніторингу соціетальних змін українського суспільства (1992-2012). *Контекст управління та освіти* : тези доповіді на Міжнар. наук.-практ. конф. «Управлінські компетенції викладача вищої школи». 2013 р. Київ. С 14-15.
4. Василевська Т. Політична культура та етика влади. *Державне управління: теорія та практика* : електронне наук. фахове вид. 2012. № 2. URL:<http://www.nbuv.gov.ua/e%2Djournals/dutp/2012%5F2/txts/Vasilevska.pdf>
5. Волошин В. Г. Сутність діяльності комунікаційного та інформаційного характеру органів державної влади. *Держава та регіони*. 2017. № 1. Запоріжжя: КПУ. С. 115-119.
6. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. URL: http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_upravlinni_lyudskimi_resursami.
7. Гайдученко С.О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку організаційної культури публічного управління: монографія. Харків: “Магістр”, 2016. 437 с.
8. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

9. Гошовська В. А., Сурай І. Г. Осмислення державно-управлінською елітою суспільно-демократичних цінностей (за матеріалами соціологічного дослідження). *Наук. вісн. Акад. муніцип. упр. Серія “Управління”*. 2013. № 3. С. 34-41.
10. Дзюндзюк В. Б. Урахування особливостей організаційної культури в модернізації органів влади. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: “Магістр”, 2019. Вип. 4 (27). С. 13-20.
11. Дроб'язко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 41-50.
12. Енциклопедичний словник з державного управління / Бакуменко А. М. та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П, Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
13. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. – Т. 1. *Теорія державного управління / наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.* Київ: НАДУ, 2011. 747 с.
14. Єдині вимоги (Стандарт) якості обслуговування відвідувачів ЦНАП. Портал реформи адміністративних послуг. веб-сайт. URL: <https://cnap.in.ua/802/> (дата звернення: 23.01.2020).
15. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ: Либідь, 2022. 304 с.
16. Золотарьова О. В., Клементьєва О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. Електронний журнал «*Ефективна економіка*» № 12, 2017, Дніпровський державний аграрно-технічний університет. Дніпро: ТОВ «ДСК-центр», 2017.
17. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців як об'єкт державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип.1. С. 44-49. URL: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Trpdu201118.pdf> (дата звернення: 10.11. 2019).

18. Канчура В. Ю. Інновації як умова забезпечення діяльності органів державної влади. Спільнота кращих державних службовців України. URL: www.kds.org.ua/blog/kanchura-vyu-tvorcha-robotainnovatsii-yak-umova-zabezpechennya-efektivnostidiyalnosti-organiv.
19. Козаков В. М. Становлення та розвиток соціально-ціннісних засад державного управління в Україні : монографія. Київ: НАДУ, 2008. 446 с.
20. Колодій А. Ф. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування. Науковий вісник*. Київ: НАДУ, 2012. Вип. 10. С. 69-81.
21. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.01.2020).
22. Корпоративна культура: навч. посібник / Євтухова Т.І. та ін. Київ: [б.в.], 2013. 185 с.
23. Кринична І. П. Особливості залучення громадськості у реформування системи професійного навчання державних. *Публічне управління: виклики сьогодення*. Збірник тез XIII Міжнародного наукового конгресу, 16 січня 2013 р. Харків: "Магістр", 2013. С. 122-123.
24. Крутій О. М. Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/51> (дата звернення 01.02.2020).
25. Крутій О. М., Радченко О. В. Публічний діалог в системі політичної культури демократичного суспільства [Текст] : Монографія. Харків : АДНДУ, 2015. 396 с.
26. Крутій О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Харків : Магістр, 2008. 236 с.
27. Крутій О. М., Хомуленко Т. Б. Психологія та іміджологія у сфері

публічного управління : навч.-метод. посіб. Харків : Магістр, 2011. 108 с.

28. Кузнецов А. О. Етичні стандарти в діяльності органів місцевого самоврядування. *Публічне управління: виклики XXI століття* : зб. тез XIII Міжнар. Наук конгресу, 21-22 березня 2013р. м. Харків. Харків: "Магістр", 2013. С. 118-122.

29. Культура управління : монографія / Садковий В.П та ін. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.

30. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *«Демократичне врядування»* : Наук. вісн. – 2013. – Вип. 12. – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com>

31. Лукіна Т. О. Роль освіти у становленні публічного управління та формуванні публічних цінностей в Україні. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. заміжнар. Участю, 26 листопада 2014 р., Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 28-30.

32. Малімон В. І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця : навч. посібник. – 2-е вид. доп. і розш Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2008. 344 с.

33. Мороз В.М. Місце та роль крос-культурних особливостей в системі мотивації трудової діяльності особистості: загальнотеоретичний аспект. Луцьк : «Економічний форум» 2016. № 1. С. 355-362.

34. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма керівника в державному управлінні : монографія / за наук. ред. Е. А. Афоніна. Національна академія державного управління при Президентові України; Українське товариство сприяння соціальним інноваціям. Київ: ПП Лисенко М. М., 2013. 320 с.

35. Оболенський О. Ю. Публічне управління : цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. Участю, 26 листопада 2014 р. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 150-160.

36. Окіс О. Культура державних службовців як необхідна складова

ефективності виконуваних функцій. *Вісник державної служби*. 2008. № 4. С. 71-77.

37. Падафет Ю. Етична складова профілю особистості керівника державної служби. *Теорія та практика державного управління*, 2011 Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua

38. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: монографія. Київ : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 211 с.

39. Панченко Т. В., Ворона П. В., Пухтинський М. О. Громадський контроль і його вплив на формування ефективності роботи місцевого врядування. *Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади* : монографія. Полтава, 2009. 288 с. С. 261-276.

40. Пашко Л. А. Виклики сьогодення та управлінське лідерство на державній службі : сутність, роль, значення [Текст]. *Вісник державної служби України* : наук.-практ. журн. 2012. №1. С. 31-35.

41. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2012. № 3 (39). С. 80-85.

42. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2010. – 20 с.

43. Письменний І. В. Формування та реалізація синергетичного потенціалу публічного управління в умовах суспільних трансформацій : автореф. дис. на здобуття ступеня док. наук з держ. упр. : 25.00.01 Д., 2013. – 39 с.

44. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 Київ, 2012. 23 с.

45. Плахтій Т. О. Архетипне управління соціальними системами та організаційні інструменти для його реалізації. URL: <http://zbruc.eu/node/22602>.

46. Полехіна І. С. Механізми вдосконалення соціокультурної складової корпоративної культури публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 2 (54). С. 99-106.

47. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/889-19> (дата звернення: 23.11.2019).

48. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

49. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 23.11.2019).

50. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 23.11.2019).

51. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16> (дата звернення: 23.11.2019)

52. Про затвердження порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 26.11.2019 № 211-19 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20>

53. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. №393/96. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.11.2019).

54. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.11.2019).

55. Про об'єднання громадян : Закон України від 16 червня 1992 р. 2460-XII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2460-12> (дата звернення: 23.11.2019).

56. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 р. № 2625-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2625-14> (дата звернення: 23.11.2024).

57. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>.

58. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.

59. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14/page> (дата звернення: 23.11.2019).

60. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 23.11.2019).

61. Про соціальні послуги : Закон України від 19 червня 2003 р. № 966 – IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/966-15> (дата звернення: 23.11.2019).

62. Радченко О. О. Сучасні виміри розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 1(12). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Borovs-ka-4.pdf>.

63. Розвиток лідерства [Текст] / Л. Бізо та ін. / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.

64. Розвиток лідерства у державній службі. *Державна служба* [Текст] : підручник : у 2 т. Т. 2 / редкол. Ю. В. Ковбасюк (голова), Ю. Оболенський

(заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ: НАДУ, 2013. С. 277–312.

65. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.

66. Руденко О. М. Формування сучасної парадигми державного управління : історико-типологічний аспект. *Аналітика і влада: журнал експертно-аналітичних матеріалів і наукових праць*. 2012. № 6. С. 79-89.

67. Світовий досвід формування корпоративної культури організацій. веб-сайт. URL: <https://helpiks.org/4-99305.html> (дата звернення: 23.10.2019).

68. Семененко І. С. Діалогова характеристика іміджу як основа корпоративної культури публічної служби. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф. 18 листопада 2016 р. / за ред. В. М. Огаренка, А. О. Монаєнка та ін. Запоріжжя : КПУ, 2016. С. 194-196.

69. Сидоренко Н. С. Формування професійної культури державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2011. 20 с.

70. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко Харків. 2017 р. 100 с.

71. Суший О.В. Психосоціальна культура державного управління : монографія. Київ.: Світогляд, 2022. 344 с.

72. Урядовий портал. Максим Нефьодов: Ефективна мережа ЦНАПів має налічувати близько 1000 центрів. веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/250128248> / (дата звернення: 02.02.2020).

73. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленневої комунікації: концептуальні засади й стратегія

модернізації технологій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. наук з держ. упр. : 25.00.03 Київ: НАДУ, 2006. 36 с.

74. Bouckaert G. Modernizing the Rechts staat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker&Humblot, 2002. P. 26.

75. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. 320 p.

76. Bass B. M. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact / B. M. Bass. – NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. – 396 p.

77. Fiedler F. E. The contingency model and the dynamics of leadership process / F. E. Fiedler // Journal of Contemporary Business. – 2003. – V. 3. – p. 23 – 35.

78. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different? / A. Zaleznik // Harvard Business Review. March-April, 1992. – P. 126 – 135.