

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

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

/Підпис/

ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»
281 Публічне управління та адміністрування
28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-3-23

В.О.Панкратьєва

Науковий керівник

к.е.н., доц.

В.О.Євдокимов

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	7
1.1 Теоретичні концепції лідерства	7
1.2 Лідерство на публічній службі як об’єкт наукового дослідження: теоретичні підходи.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	32
2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на публічній службі	32
2.2 Проблеми та обмеження в законодавчому забезпеченні розвитку лідерства на публічній службі	47
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ...	53
3.1 Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на публічній службі	53
3.2 Інтеграція міжнародного досвіду у розвиток лідерства на публічній службі	68
ВИСНОВКИ.....	74
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	79

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

АС – Асесмент-центри

ЄС – Європейський Союз

ІПР – Індивідуальні плани розвитку

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ЕРАСФ – Європейська модель компетенцій публічного адміністрування (European Public Administration Competency Framework)

EQ – Емоційний інтелект (Emotional Quotient)

GROW – Модель для постановки цілей і розвитку (Goal, Reality, Options, Will)

HR – Управління людськими ресурсами (Human Resources)

MLQ – Багатофакторний опитувальник лідерства (Multifactor Leadership Questionnaire)

OGP - Партнерство «Відкритий уряд (Open Government Partnership)

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)

SIGMA – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management)

UNDP – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme)

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development)

ВСТУП

Актуальність теми. Лідерство, як інструмент управління персоналом на публічній службі - це управлінська взаємодія (в даному випадку між лідерами та послідовниками), котра заснована на ефективному поєднанні різних джерел влади для ситуації, покликаної мотивувати людей на досягнення спільних позитивних результатів або цілей.

Сучасний демократичний лідер представляється як лідер з найкращими характеристиками та якостями. Отриманні навички, знання та компетенції під час навчання є дуже важливими для високої якості здійснення управління персоналом на публічній службі, особливо на керівних посадах. Лідери через свою особисту та унікальну поведінку демонструють відданість служіння, мислити позитивно, навчати та навчатися в інших, слухати та прислуховуватись до інших, мотивувати підлеглих, прагнути до досконалості, розвивати позитивну взаємодію з працівниками, заохочувати на відкриті та конструктивні стосунки зі співробітниками, довіряти та бути зразком довіри для інших, ефективно керувати роботою співробітників та організовувати роботу колективів.

За рахунок лідерських якостей є змога забезпечити позитивне виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу. Проблема лідерства і його ефективного використання в публічній службі приділяється особлива увага. Теорії «лідерства» прагнуть з'ясувати, які якості та характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними в управлінні персоналом на публічній службі та чому. Традиційне уявлення людей про лідерів передбачає образ керівника - особи, котра офіційно наділена владою. Проте бути лідером не завжди означає бути керівником, або займати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці.

Провідні вчені, такі як Дж. Коттер, П. Нортхаус, а також українські дослідники, як-от В. Князєв і Н. Неживий, Л. І. Коваль, В. І. Грінченко, приділяли увагу питанням лідерства в організаціях. Однак у вітчизняній практиці існує потреба в розробленні конкретних моделей та підходів до формування лідерських якостей серед керівників у публічному управлінні, враховуючи специфіку української реальності.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні ролі і значення лідерства як основи ефективного управління персоналом на публічній службі та розробці практичних рекомендацій для впровадження лідерських підходів у систему публічного управління.

Мета дослідження визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- систематизовано сучасні теоретичні підходи до лідерства у сфері управління персоналом;
- досліджено специфіку публічного управління, що впливає на формування лідерських якостей;
- узагальнено досвід країн із розвинутою системою лідерства в публічному управлінні;
- уточнено основні перешкоди у впровадженні ефективних лідерських моделей в Україні;
- запропоновано комплекс заходів щодо формування лідерських компетенцій у сфері публічної служби.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що складаються в умовах становлення та розвитку лідерства в державній службі України.

Предмет дослідження – теоретичні засади формування лідерства в державній службі України.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя роботи базується на комплексному використанні загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують ґрунтовність та достовірність отриманих результатів. Аналіз

розгляду наукової літератури, нормативних документів і практичних кейсів щодо лідерства в управлінні персоналом. Синтез отриманих даних та формування цілісного уявлення про вплив лідерства. Порівняння вітчизняного та міжнародного досвіду розвитку лідерських компетенцій. Узагальнення рекомендацій і висновків на основі отриманих результатів.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані в системі підготовки кадрів для державної служби, зокрема у програмах підвищення кваліфікації керівників-лідерів. Рекомендації роботи сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності та формуванню лідерських компетенцій. Інтеграція матеріалів дослідження в освітні програми для формування лідерських компетенцій у керівників. Застосування запропонованих методів і підходів до розвитку лідерства для підвищення ефективності управління персоналом у державних органах. Використання рекомендацій для покращення комунікації, мотивації та продуктивності працівників. Сприяння формуванню лідерських якостей серед працівників, що забезпечує ефективну взаємодію в колективі. Матеріали дослідження можуть стати основою для подальших наукових розробок і практичних досліджень у сфері публічного управління та адміністрування.

Апробація результатів роботи. Основні положення та висновки роботи було оприлюднено на V Міжнародній науково-практичній конференції "ОБДАРОВАНІ ДІТИ – СКАРБ НАЦІЇ!", яка проходила 23–25 жовтня 2024 року в рамках XVI Міжнародної виставки "Інноватика в сучасній освіті".

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Теоретичні концепції лідерства

Причини виникнення лідерства – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі. Спроби осмислити феномен лідерства під час організації суспільства та розуміти стійкі характеристики цього значення робилися ще з часів Античної Греції. Ця тема продовжує бути і центрі політичних досліджень до цього дня. Це доволі спокуслива і водночас відповідальна позиція. Багато «вічних» проблем у публічному управлінні та політичному знанні зосереджуються і лідерстві: проблема моралі, прагматики, осмислення цінностей, здатності управління в людських спільнотах.

Питання лідерства є одним з ключових для розвитку ефективного управління персоналом на публічній службі і сьогодення. Глобалізація безпосередньо вплинула на трансформацію від постіндустріального суспільства до інформаційного. Таким чином в умовах постійних економічних, соціальних та демократичних змін роль, функції, відповідні державно-управлінські відносини держави принципово змінилися. І це потребує повного перегляду політичної сфери, соціально-економічних відносин. Пов'язані з цим реформи сприяють удосконаленню людських ресурсів та формуванню сильного та спроможного керівництва, лідерства в публічному управлінні. В Україні є достатньо велика потреба в лідерах-керівниках, спроможних відповідати викликам часу, котрі здатні реалізовувати свої завдання згідно сучасним цінностям, що зумовлює зміни у сфері публічного управління.

Неможливо виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва, лідерів, котрі здатні

заохочувати працівників, позитивно впливати на них та вести їх за собою для отримання позитивних результатів. Ефективна система публічного управління є ключовою перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону, але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних здібностей, наявності компетенцій і навичок керівників (лідерів) в органах публічної влади різних рівнів.

Лідерство – життєво необхідний важкий процес, котрий потребує постійного вдосконалення, послідовного і цілеспрямованого використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей. Лідерство в публічному управлінні – це управлінська взаємодія (в цьому випадку між лідерами-керівниками та послідовниками), заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для тих ситуацій, котрі покликані мотивувати послідовників на досягнення спільних позитивних результатів.

Отже, основна мета лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати можливості персоналу; свідомо керувати організацією (тобто самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

У психології та соціології лідерство визначається приблизно однаково, як певний вид соціального впливу в групі з метою досягнення загальних цілей. Тобто лідер — людина, яка має цей вплив. Лідер – це людина, яка має природний вплив на інших людей (здатність впливати на людей більш емоційним посиленням, ніж використання авторитету), які визнають і поважають його, здатна керувати ними. Лідер може бути джерелом натхнення і змусити інших повірити в успіх. Термін «лідерство» тепер є синонімом терміну «успіх», він є джерелом натхнення і здатний змусити інших повірити в успіх. Вплив лідера на своїх послідовників багато в чому визначається джерелами влади, яку має лідер. Ідеальним для лідера є ситуація, коли він в своїй особі здатний ефективно використовувати дві

основні влади – як формальна влада, так і особиста (персональні характеристики), неформальна влада.

На перший погляд може здатися, що лідерство схоже з керівництвом. Частково так, але терміни «лідер» та «керівник» не є тотожними (Таб.1.1). Державна посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча сам термін «лідер» (від англ. leader) в перекладі і означає «керівник», «провідник»[8].

Таблиця 1.1 – Ключові особливості стилів керівника і лідера

Керівник	Лідер
Завжди призначається.	Завжди визначається негласно і спонтанно.
Абстрагований від групи.	Представник конкретної групи.
Основне поле — формальні взаємини.	Основне поле — міжособистісні відносини.
Офіційна особа (в розпорядженні багато зовнішньої інформації, є можливість застосовувати законні санкції. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей.	Володіє інформацією команди або групи, але є можливість приймати рішення (на своєму рівні) скоріше для отримання позитивного результату. Авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу
Формальний лідер, тобто його вплив обумовлений посадою, при цьому він впливає на «підлеглих».	Неформальний лідер — людина, котра має лідерство, незалежно від займаного місця в компанії. Характер його дії — соціальний, а направлена вона на «послідовників».
Висувається «згори - вниз».	Висувається завжди «знизу - догори».

Отже, можна зробити висновок, що керівник – особа, на яку офіційно покладені функції управління і організації в групі, а лідер це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі. Лідерство на державній службі нерозривно пов'язане зі стилем керівництва і проявляється в мистецтві управління та в умінні працювати в команді. Лідер дає почуття довіри й бажання підкорятися, тому що у нього чітке бачення, він співчутливий і сильний наставник.

Щодо осіб керівників де такий синтез відсутній можна вести мову лише про культивування лідерства як стилю поведінки серед таких керівників. Має бути чітке розуміння, що ключовою в даному випадку є теза, що: «Лідерами не призначають, і на лідерів не навчаються - лідерами визнають». Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах.

І в нашому випадку треба бути свідомим того, що якщо в керівника відповідно немає вроджених чи набутих в процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства, відчуття та розуміння високої власної відповідальності за людей, що знаходяться у підпорядкуванні та доручену справу, то звичайно спеціальним курсом навчання їх можна буде розвинути до певного рівня, однак яка б не була якість такого навчання, якість такого лідерства не може бути високою апріорі. І навпаки, якщо у керівника присутні вроджені лідерські якості то спеціальне навчання може розвинути їх та вивести на новий якісний рівень.

Відповідно існує необхідність створення системи відбору та рекрутування на керівні посади в державній службі тих кандидатів, які володіють сильними лідерськими якостями, та подальший розвиток системи культивування лідерства на державній службі як однієї з необхідних умов для розвитку професійної державної служби в Україні.

У процесі реалізації завдань або цілей, встановлених у системі публічного управління, досягнення орієнтирів передбачає не лише наявність виконавців з необхідними навичками, якостями та компетенціями, а й

ефективних лідерів-керівників. Багато актуальних досліджень демонструє, що лідерство може підвищити як особисті (індивідуальні), так і організаційні показники діяльності органів публічної влади.

Сучасні питання лідерства в публічному управлінні постійно вивчаються вченими як на території нашої країни, так і за кордоном. Мета цих досліджень - сформулювати наукові та практичні пропозиції щодо вдосконалення системи публічного управління відповідно до вимог влади в сучасному середовищі та створити реальні передумови для розвитку лідерства, а також приділити особливу увагу перспективам формування сучасного лідерства в публічному управлінні, необхідних знань, умінь та компетенцій. В українській сучасності є особлива потреба в лідерах-керівниках, спроможних відповідати викликам часу та особливих обставин, здатні реалізувати свої завдання згідно з новою системою цінностей, що зумовлює зміни у сфері публічного управління.

Лідерство у державному управлінні не так чітко визначено, як у бізнесі. Це залежить від типу політичної системи й міри розширення повноважень на різних рівнях державного управління. Навіть питання відповідальності у державному управлінні відрізняється від комерційного сектора та його буде важко визначити в умовах ринкової економіки. Стиль лідерства у державному управлінні є некомерційно орієнтованим.

Лідерство може зосереджуватись виключно на кінцевому результаті, методах досягнення мети, або відповідності організації зовнішнім потребам і можливостям (що може привести до істотних змін). Визначення лідерства також може підкреслювати дух, з яким здійснюється лідерство: у державному управлінні це відданість державній службі. Звичайно, визначення лідерства є поєднанням декількох із цих елементів з різними акцентами. Вони можуть відрізнятися у залежності від нормативних параметрів і конкретної ситуації та досвіду.

У контексті державного управління можна дати такі визначення лідерства (Таб. 1.2).

Таблиця 1.2 - Розвиток лідерства для державного управління

Є.Р. Клопотун Стаття «Лідерство у державному управлінні: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування»	Лідерство у державному управлінні — це процес забезпечення результатів у ефективний та легітимний спосіб, що підкреслює ключову роль керівників вищої ланки в реалізації управлінських завдань. (Це вузьке визначення можна застосовувати до керівників вищої ланки, Воно, скоріше за все, буде більш прийнятним для прихильників суворої політичної відповідальності).
С.М. Загурська Стаття «Феномен та функції лідерства»	Лідерство це процес пристосування організації до умов зовнішнього середовища; особливо необхідними є зміни на макрорівні та перебудова організаційної культури відповідно до його потреб. (Це визначення, скоріше, підходить для лідерства в органах виконавчої влади. Багато аналітиків віддають перевагу застосуванню цього визначення через порушення демократії).
Ю.В. Ковбасюк Підручник «Державне управління. Том 1», розділ 6.10. Лідерство у державному управлінні	Ключовим елементом лідерства в державному управлінні є зосередженість на службі. Це означає орієнтацію на служіння суспільству та задоволення потреб громадян. (Хоча лідерські функції й цілі можуть різнитися, державні лідери мають бути чуйними, відкритими, працювати заради загального блага, створювати відчуття довіри у громадськості до свого управління).
О.І. Клімова та С.Ф. Смерічевський Стаття «Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики»	Ключовим елементом у лідерстві в державному управлінні є зосередженість на службі. (Хоча лідерські функції й цілі можуть різнитися, державні лідери мають бути чуйними, відкритими, працювати заради загального блага, створювати відчуття довіри у громадськості до свого управління). Лідерство у державному управлінні є поєднанням надання технічної підтримки, внутрішнього курсу для службовців, зовнішнього організаційного напрямку – з орієнтацією на державну службу. (Це визначення опосередковано виражає складне випробування для лідерів. Водночас, воно уникає непростого рішення про визначення належної розстановки акцентів стосовно того, що лідерам потрібно робити).

Для ефективної роботи будь-якої організації або органу державної влади необхідно задовольняти цим потребам, тоді лідерство буде вважатись ефективним, а організація залишатиметься життєздатною [11].

Інтеграція України до Європейського Союзу (ЄС) є стратегічною метою, яка впливає на всі аспекти державного управління, зокрема на систему публічної служби. Одним із ключових елементів цього процесу є розвиток лідерства на публічній службі, яке здатне забезпечити успішну адаптацію державних органів до європейських стандартів управління та відповідати вимогам, що висуваються ЄС до держав-членів. Європейський Союз має чіткі вимоги до публічного управління держав, які прагнуть до інтеграції з ЄС. Зокрема, це стосується:

- Професіоналізму та нейтральності публічної служби. Керівники в публічному секторі повинні діяти у межах законодавства, бути політично нейтральними та ефективно виконувати свою роботу в інтересах громадян.
- Прозорості та підзвітності. Лідери публічної служби мають забезпечити відкритість своєї діяльності, доступність інформації для громадян та організувати ефективну систему контролю.
- Покращення управлінських процесів через інновації. Європейські стандарти передбачають використання новітніх технологій у публічному управлінні, розвитку е-урядування, автоматизації процедур та інше.

Для успішної інтеграції до ЄС Україна повинна забезпечити реформи в публічному управлінні, зокрема в частині розвитку лідерства серед державних службовців:

- Підготовка та навчання лідерів. Україні слід запровадити ефективні програми підготовки лідерів публічного сектору, які відповідатимуть європейським стандартам, включаючи тренінги, стажування в ЄС, участь у міжнародних програмах.

- Запровадження етико-правових стандартів. Лідери в публічній службі повинні демонструвати високий рівень етики та професіоналізму, що є важливою умовою для довіри громадян до державних інститутів.

- Інтеграція найкращих практик. В Україні повинні бути інтегровані передові європейські практики, такі як гнучке управління, делегування повноважень, залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Процес адаптації до стандартів ЄС включає підвищення ефективності управлінської діяльності та розвиток компетенцій лідерів на публічній службі:

Лідерство як фактор змін. Лідери публічної служби повинні бути здатними керувати змінами, впроваджувати нові стратегії, адаптувати організацію до нових вимог і забезпечувати сталий розвиток.

Розвиток компетенцій лідерів. Важливими аспектами є стратегічне мислення, управління людськими ресурсами, здатність до адаптації та вирішення конфліктів.

Оцінка ефективності лідерів. Для забезпечення високої якості управлінської діяльності необхідно створити системи оцінки та моніторингу ефективності роботи лідерів, що враховують як індивідуальні, так і колективні результати.

Європейські держави мають чітке розуміння того, що успіх у публічному управлінні багато в чому залежить від ефективних лідерів, які вміють приймати складні рішення, організовувати роботу команди та забезпечувати стабільний розвиток організацій в умовах змін. Ось кілька основних вимог до лідерства на публічній службі, які є частиною європейських практик:

- Розвиток лідерських якостей через освіту та практичний досвід.
- Забезпечення високої мобільності управлінців та їх здатності адаптуватися до нових умов.
- Роль лідера в реалізації інновацій і реформ у публічному секторі.

Лідери публічної служби повинні активно працювати над підвищенням довіри громадян до органів влади, що є одним із пріоритетів інтеграції до ЄС. Це передбачає:

- Прозорість та відкритість діяльності органів державної влади.
- Активну участь громадян у процесах прийняття рішень.
- Забезпечення ефективної комунікації між органами влади та громадянами.

Інтеграція України до ЄС є важливим етапом на шляху розвитку ефективного публічного управління, і лідерство в публічній службі відіграє в цьому процесі ключову роль. Підвищення якості управління, впровадження європейських стандартів, розвиток лідерських компетенцій та покращення співпраці з громадянами є необхідними кроками для досягнення успіху в процесі євроінтеграції.

У науковій літературі лідерство традиційно визначається як процес впливу лідера на свою команду для досягнення певних цілей. Водночас існує кілька теоретичних підходів, що описують різні аспекти лідерства. Серед них: Б. Басс, П.Г. Нортауз, Д. Грінліф, П. Херсі, К. Бланшар, Д.Коттер. Так трансформаційне лідерство було запропоноване Б. Бассом (1985 р.), як підхід, який акцентує увагу на здатності лідера надихати та мотивувати свою команду, створюючи чітке бачення майбутнього. Трансформаційні лідери спонукають співробітників до особистісного і професійного зростання, тим самим забезпечуючи розвиток організації.

Задачне лідерство П. Нортхауза, 8 та 9 видання (2018, 2023 р.): орієнтовані на досягнення конкретних результатів і виконання завдань. П. Нортхауз підходить до лідерства як до багатогранного та різноманітного процесу, акцентуючи увагу на різних теоріях і стилях лідерства, визначає лідерство як процес, через який впливовий індивід може надихати, мотивувати та направляти групу людей для досягнення спільної мети. Лідери в рамках цього підходу фокусуються на досягненні визначених цілей, контролюючи виконання завдань [45].

Лідерство служіння (Грінліф, 1977): лідер ставить потреби своїх підлеглих на перше місце, активно підтримуючи їх розвиток і створюючи умови для самореалізації [5].

Ситуаційне лідерство (Херсі, Бланшар, 1969): підхід, який підкреслює важливість адаптації стилю лідерства в залежності від ситуації, потреб та рівня розвитку підлеглих [43].

Джон Коттер — професор Гарвардської школи бізнесу, автор багатьох робіт, присвячених лідерству та управлінню змінами. Його найвідоміша праця — "Лідерство в організаціях" (Leading Change), де він розробив 8 кроків до успішних змін, що стали основою для практик змін у багатьох організаціях по всьому світу. Коттер вважає, що лідерство вимагає створення бачення майбутнього, мотивації людей до змін і здатності провести організацію через процес змін. Його модель змін включає такі етапи [44]:

1. Створення почуття терміновості.
2. Формування коаліції лідерів.
3. Створення бачення змін.
4. Комунікація бачення.
5. Уповноваження людей діяти.
6. Досягнення короткострокових результатів.
7. Консолідація результатів і продовження змін.
8. Закріплення нових підходів у культурі організації.

Американський дослідник С. Фернандес запропонував інтегративний підхід до лідерства у сфері державного управління, який враховує специфічні виклики, з якими стикаються організації у цій сфері. Він зазначає, що державні організації змушені функціонувати в умовах постійного зовнішнього тиску та обмежень, які формуються через політичну, економічну і соціальну динаміку. Лідери у цій сфері повинні бути здатними не лише виконувати управлінські функції, але й адаптуватися до складних зовнішніх умов, одночасно балансує між інтересами різних груп, включаючи виборців, державні інститути та громадські організації [42].

Однією з ключових характеристик ефективного лідера, за Фернандесом, є здатність отримувати підтримку виборців і впливових стейкхолдерів для реалізації нових програм. Це дозволяє зменшити опір, пом'якшити потенційну критику і забезпечити довготривалу підтримку запропонованих реформ. Лідер повинен вміти комунікувати свої цілі таким чином, щоб вони виглядали не лише досяжними, але й вигідними для усіх залучених сторін. У цьому процесі надзвичайно важливою є політична кмітливість — здатність оцінювати політичну ситуацію, передбачати можливі ризики та адаптувати свої рішення до змінних обставин.

Фернандес наголошує, що ефективне лідерство у державному управлінні вимагає інтеграції стратегічного бачення, гнучкого управління та високого рівня політичної обізнаності. Це дозволяє лідерам забезпечити підтримку ключових стейкхолдерів, зберігаючи легітимність і довіру в умовах постійного тиску та обмежень. Таким чином, запропонований підхід спрямований на створення більш адаптивних, стійких і прозорих механізмів управління, які здатні ефективно відповідати на виклики сучасного світу.

Вітчизняні вчені В. Князев і Н. Неживий значну увагу приділяли дослідженню лідерства в організаціях, зокрема в контексті управлінських процесів в Україні. Вони розглядали лідерство як ключовий фактор ефективного функціонування організацій, підкреслюючи важливість стилю керівництва для досягнення стратегічних цілей. Їхні дослідження акцентують увагу на необхідності адаптації моделей лідерства до специфіки вітчизняного контексту, враховуючи культурні, соціальні та економічні особливості. "Лідерство — це здатність надихати людей на досягнення спільної мети, розкриваючи їхній потенціал і створюючи умови для ефективної взаємодії." [10]

Зокрема, в їх роботах розглядалася важливість формування у керівників здатності до гнучкої адаптації стилю лідерства в залежності від ситуації та особливостей колективу. Вони також підкреслюють, що для ефективного управління персоналом необхідно впроваджувати такі підходи

до лідерства, які враховують потреби співробітників, їхню мотивацію, а також сприяють розвитку інновацій та змінам у самій організації.

Вітчизняна практика управління публічними організаціями потребує інтеграції цих концепцій в реальний процес управління. Особливо важливим є вміння керівників застосовувати трансформаційні та ситуаційні моделі лідерства, оскільки в умовах сучасних реформ та змін у публічній адміністрації це дозволяє ефективніше досягати бажаних результатів і покращувати взаємодію з громадськістю.

Таким чином, у роботах Князева і Неживого підкреслюється необхідність формування нових підходів до лідерства в Україні, що включають інноваційні та адаптивні стратегії управління для досягнення високої ефективності в організаціях, зокрема в публічній сфері.

О. М. Боярчук акцентує увагу на необхідності розуміння лідерства як інтегративного явища, що включає не лише управлінські, але й соціальні та психологічні аспекти. Боярчук стверджує, що лідерство в публічному управлінні має базуватися на етиці, соціальній відповідальності, а також на здатності керівника взаємодіяти з різними соціальними групами. Він підкреслює, що лідери повинні володіти емоційним інтелектом, здатністю ефективно комунікувати та враховувати інтереси громади при ухваленні рішень.

І. П. Романюк в своїх працях звертається до аналізу моделей лідерства, які можуть бути застосовані в органах публічної адміністрації. Він вважає, що лідер у публічному управлінні повинен виступати як агент змін, що сприяє інноваціям та модернізації державних інститутів. Романюк акцентує на необхідності розвитку стратегічного мислення у лідерів, що дозволяє їм адаптувати організації до змінюваного соціально-економічного контексту.

Інші дослідники, такі як В. С. Кордон, Н. В. Рябченко та О. Ю. Ліщук, також розглядають роль лідерства у формуванні ефективного публічного управління. Вони підкреслюють важливість розуміння лідерства не лише як

індивідуальної характеристики керівника, а й як колективного процесу, де кожен член команди має свою роль і є частиною спільної справи.

Загалом, вітчизняні дослідники надають значну увагу теоретичним і практичним аспектам лідерства, зазначаючи, що успіх в публічному управлінні можливий лише за умови взаємодії між лідерами та їх підлеглими, з урахуванням соціальних, економічних і політичних реалій.

1.2 Лідерство на публічній службі як об'єкт наукового дослідження: теоретичні підходи

Одним із значних аспектів лідерства в публічному управлінні є розвиток компетенцій лідерів, що дозволяє організаціям публічного сектору працювати ефективніше та з більшою адаптивністю до зовнішніх і внутрішніх викликів. Особливо це важливо в умовах постійних змін, коли публічні службовці повинні бути здатними швидко реагувати на нові вимоги та виклики.

Зміни в управлінні персоналом: В останні роки в Україні та за кордоном спостерігається тенденція до адаптації управлінських моделей публічного сектору до приватного. Зокрема, запроваджуються інноваційні підходи в управлінні персоналом, зокрема такі методики як гнучке управління, цифровізація процесів та нові підходи до оцінки ефективності роботи державних службовців. Це дозволяє державним органам підвищити ефективність своєї роботи, зменшити бюрократичні затримки та забезпечити оперативну відповідь на потреби суспільства.

Найбільше значення в цьому контексті має розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців. Лідерство, яке сприяє зростанню командної роботи, мотивації та здатності до прийняття стратегічних рішень, є основою для адаптації публічного управління до нових вимог.

Лідерство та ефективність публічного управління: Дослідження в сфері публічного управління підтверджують, що ефективність державних органів

та їх здатність до досягнення високих результатів значною мірою залежать від лідерських якостей керівників. Лідери в публічному секторі повинні бути здатними організовувати команду, мотивувати її на досягнення спільних цілей і реалізовувати інновації, що дозволяють адаптувати організації до змінюваних умов. Важливим аспектом є також здатність лідера до стратегічного планування та прийняття рішень в умовах нестабільності, враховуючи соціально-економічні виклики та необхідність забезпечення стабільного розвитку на всіх рівнях управління.

Збереження високого рівня мотивації серед підлеглих, здатність до оперативного реагування на нові виклики та впровадження інновацій у державному управлінні є складовими ефективного лідерства в публічному секторі. Дослідження підтверджують, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності лідерів публічного сектора організувати свою команду, мотивувати її до досягнення спільних цілей і впроваджувати інновації. Лідери повинні вміти приймати стратегічні рішення, орієнтуючись на зміни в соціально-економічному середовищі, при цьому зберігаючи високу мотивацію серед своїх підлеглих.

Лідерство на державній службі є важливим об'єктом наукового дослідження, оскільки воно має безпосередній вплив на ефективність управлінської діяльності, здатність державних установ реагувати на виклики часу, а також на взаємодію з громадянами та іншими суб'єктами управлінської діяльності. Теоретичні підходи до дослідження лідерства в державному управлінні можна поділити на кілька основних напрямків:

1. Класичні теорії лідерства. Класичні підходи до лідерства базуються на вивченні природних і вроджених якостей лідера, а також на ролі його впливу та влади в управлінському процесі. Згідно з цими теоріями, лідерство на державній службі визначається здатністю особи до прийняття рішень, управління групою та досягнення мети. Основні теорії в цьому контексті включають:

- Теорія «Вроджених рис» (Trait Theory), яка припускає, що лідери мають певні риси характеру, які роблять їх успішними в управлінні.

- Теорія лідерських стилів (Leadership Styles Theory), яка визначає різні стилі лідерства (автократичний, демократичний, ліберальний) і їх вплив на управлінські процеси в публічному секторі.

2. Теорії трансформаційного і транзакційного лідерства. У контексті державної служби важливою є теорія трансформаційного лідерства, яка розглядає лідера як інструмент змін і розвитку організації. Трансформаційні лідери здатні мотивувати своїх підлеглих, мобілізувати їх на досягнення амбітних цілей і здійснювати реформи. Це дуже важливо для державних службовців, адже в умовах реформ і змін вони повинні володіти високими лідерськими компетенціями.

Транзакційне лідерство більше орієнтоване на досягнення конкретних результатів через систему стимулів і покарань, що може бути важливим у сфері державної служби для ефективної реалізації завдань.

3. Лідерство в контексті публічного управління. Теоретичні підходи до лідерства в публічному управлінні враховують специфіку роботи державних службовців, які повинні діяти не тільки як лідери, але й виконувати функції управління на благо суспільства. Важливим аспектом є баланс між політичною нейтральністю і лідерською ініціативою.

Лідерство і громадське довір'я: Лідер на державній службі має забезпечити високий рівень довіри між органами влади та громадянами. Це потребує здатності лідера до відкритості, комунікабельності та вміння залучати громадян до процесів управління.

Інклюзивне лідерство: Підхід, що зосереджується на залученні різних груп людей до процесу прийняття рішень. У публічному управлінні це дозволяє більш ефективно враховувати інтереси різних верств населення та зменшувати соціальну напругу.

4. Моделі лідерства в умовах організаційних змін. У державній службі лідерство нерідко виступає як фактор, що ініціює чи підтримує зміни в

організації. Теоретичні підходи в цьому напрямку вивчають механізми адаптації лідерів до умов швидких змін та їх здатність керувати в умовах нестабільності.

Лідерство змін (Change Leadership): Окремі автори (наприклад, Дж. Коттер) підкреслюють важливість лідерства в періоди змін. Це передбачає здатність лідера мотивувати команду до трансформацій, зберігаючи стабільність в управлінській діяльності.

Гнучке лідерство: В умовах цифрової трансформації та глобальних змін лідери публічних органів повинні демонструвати високу гнучкість і здатність швидко адаптувати стратегії управління до нових умов.

5. Підхід до лідерства як системи компетенцій. В останні роки особливу увагу приділяють розвитку компетенцій лідерів в державному управлінні. Це передбачає визначення ключових компетенцій, яких має набути державний службовець, щоб ефективно виконувати свої управлінські функції. Лідерські компетенції включають: стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень, комунікаційні навички, емоційний інтелект, управління командою, мотивація та інші. Оцінка та розвиток лідерських компетенцій відбувається через програми навчання, атестації та менторства для керівників в публічному секторі.

6. Інтеркультурне лідерство в публічному управлінні. В умовах глобалізації та міжкультурних обмінів важливим аспектом є здатність лідерів публічної служби враховувати різноманіття культурних, соціальних і економічних умов, що також впливає на їхні підходи до управління.

Теоретичні підходи до лідерства на державній службі допомагають глибше зрозуміти, як лідери можуть впливати на ефективність управлінських процесів, забезпечувати реалізацію реформ і підтримувати високу якість публічних послуг. Оскільки державна служба знаходиться під тиском змін та потребує постійної адаптації до нових викликів, теоретичні моделі лідерства в публічному управлінні повинні бути гнучкими, інноваційними та орієнтованими на постійний розвиток безпосередньо впливає на якість

державних послуг та задоволення потреб громадян. Публічні лідери повинні бути здатними не лише організовувати виконання завдань, але й формувати стратегічне бачення розвитку організації, залучати підлеглих до прийняття рішень і впроваджувати зміни в роботу публічних установ. Такі лідери виступають як рушійні сили змін, здатні адаптувати організацію до змінюваних умов і забезпечити стабільний розвиток в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу.

В Україні нормативно-правова база в цілому зумовлює розвиток лідерства в публічно-управлінській службі, але існує потреба у відображенні питань щодо процедур виявлення лідерських якостей у публічних управлінців та визначення критеріїв їх оцінювання [24] тощо. Саме це потребує наразі особливої уваги, що дозволить ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності відбувається в умовах реформування державного управління, державної служби, що знайшло відображення в нормативно-правових документах, серед яких, зокрема:

- Закон України «Про державну службу» [25], який визначає правові та організаційні засади державної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, що діє в інтересах держави та суспільства;
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»[37], визначає мету та напрями руху, а також дорожню карту й першочергові пріоритети, індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення й розвитку України;
- Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки [35] спрямована на вдосконалення системи державного управління, особливо шляхом забезпечення державної служби професійними керівниками, які здійснюватимуть національні реформи та забезпечуватимуть необхідні зміни.

– Закон України «Про запобігання корупції» [26] є важливим для розвитку лідерства в публічному секторі, оскільки визначає вимоги до етичної поведінки державних службовців і забезпечення їх відповідальності. Лідерство на публічній службі має включати високі стандарти моральності, доброчесності та прозорості. Ключові положення: Встановлення вимог щодо етики та прозорості діяльності публічних лідерів. Впровадження антикорупційних механізмів для підвищення довіри до органів державної влади.

– Концепція реформування державної служби в Україні (2017) [29] передбачає довгострокові зміни в системі державного управління, зокрема через зміцнення лідерських компетенцій серед державних службовців. Вона акцентує увагу на необхідності модернізації навчальних програм для керівників і професіоналів у сфері публічного управління. Ключові положення: Розвиток професійних навичок і лідерських компетенцій для службовців. Реформа кадрової політики для забезпечення ефективності державного управління.

– Державна програма розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [6] має важливе значення для розвитку лідерства в публічному управлінні в контексті цифрових трансформацій. Вона ставить завдання для публічних лідерів — успішно впроваджувати технології для покращення державного управління. Ключові положення: Забезпечення інноваційного підходу до управління персоналом у державних органах через цифрові технології. Підвищення адаптивності публічних службовців до змін у технологічному середовищі.

– Порядок проведення атестації державних службовців [28] регламентує процес оцінки професіоналізму і лідерських якостей державних службовців. Атестація є важливим етапом, що дозволяє оцінити, чи відповідають керівники вимогам до лідерських компетенцій для ефективного управління.

- Національна стратегія у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі (2017) [20] Цей стратегічний ефективності керівників та їх підготовку.

- Програма розвитку кадрового потенціалу державної служби України (2020) [30] спрямована на вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрових резервів державної служби, зокрема шляхом підвищення лідерських навичок серед державних службовців. Вона також передбачає оцінку лідерських якостей у процесі атестації та просування по службі.

Метою формування та розвитку лідерства в публічному управлінні – досягнення нової якості організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності державних органів як суб'єктів управління та взаємодії з громадянами як об'єктами управління[15]. Серед актуальних проблем, що перешкоджають розвитку лідерства і публічному управлінні визначають:

- Законодавча база не є повною та не завжди враховує національний та міжнародний досвід у сфері людського розвитку у публічному управлінні;

- Недостатнє впровадження передового досвіду в управлінні персоналом для державних службовців та органів місцевого самоврядування, відсутність комунікаційного простору для обговорення проблем та рішень на місцях;

- Роль та статус кадрових підрозділів державних органів влади та місцевого самоврядування є невідповідними новим потребам та викликам сьогодення;

- Відсутність професійної мережі вищих керівних кадрів державного управління;

- Недосконала та неефективна система професійної підготовки керівників з лідерськими навичками в державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

– Недостатня орієнтація системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Неможливо виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва, лідерів, котрі здатні заохочувати працівників, позитивно впливати на них та вести їх за собою для отримання позитивних результатів. Ефективна система публічного управління є ключовою перевагою країни, передумовою сталого розвитку й умовою демократичного управління, заснованого на принципах верховенства закону, але ефективність її функціонування значною мірою залежить від професійних здібностей, наявності компетенцій і навичок керівників (лідерів) в органах публічної влади різних рівнів.

Лідерство – життєво необхідний важкий процес, котрий потребує постійного вдосконалення, послідовного і цілеспрямованого використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей. Лідерство в публічному управлінні – це управлінська взаємодія (в цьому випадку між лідерами-керівниками та послідовниками), заснована на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади для тих ситуацій, котрі покликані мотивувати послідовників на досягнення спільних позитивних результатів.

Отже, основна мета лідерства полягає в тому, щоб максимально використовувати можливості персоналу; свідомо керувати організацією (тобто самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Таким чином, нормативно-правова база для розвитку лідерства в Україні створена, але існує потреба в подальшому вдосконаленні процедур виявлення та оцінювання лідерських якостей у публічних управлінців. Важливою складовою є впровадження інноваційних підходів до управління, підвищення кваліфікації лідерів та удосконалення кадрової політики, що відповідає вимогам сучасного публічного управління.

Зарубіжний досвід розвитку лідерства на державній службі надає важливі інсайти для вдосконалення управлінської діяльності в публічному секторі України. Багато країн успішно впроваджують інноваційні підходи до лідерства, орієнтуючись на підвищення ефективності управління, розвиток компетенцій публічних службовців і впровадження реформ.

У Сполучених Штатах лідерство на державній службі розвивається через різноманітні програми і курси, що надають можливість для професійного росту і розвитку публічних службовців. Федеральна програма розвитку лідерства (U.S. Federal Leadership Development Program): ця програма орієнтована на підготовку керівників середнього та вищого рівня для державних установ. Вона включає навчання в таких сферах, як стратегічне планування, лідерські навички, емоційний інтелект, управління змінами. Програма «Лідери для державної служби» (Leaders for America's Future): спрямована на розвиток майбутніх лідерів державних органів через стипендії та інтенсивні тренінги, що фокусуються на підготовці керівників для вирішення важливих соціальних та економічних питань. Висока школа державного управління Джона Кеннеді в Гарварді (Harvard Kennedy School): пропонує програму для державних службовців з метою розвитку лідерських і управлінських навичок, зокрема для тих, хто працює на вищих державних посадах.

У Великій Британії розвиток лідерства на державній службі має стратегічне значення для покращення ефективності урядових служб. Академія публічного управління (Civil Service College): створена для навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців на різних рівнях. Академія фокусується на розвитку управлінських компетенцій, включаючи лідерство, стратегічне мислення, прийняття рішень і ведення переговорів. Моделі лідерства та керівництва (Leadership and Management Development Programme): Британія використовує ці моделі для підготовки лідерів, які можуть ефективно реагувати на соціальні та економічні зміни. Акцент

робиться на розвиток лідерських навичок у контексті публічної служби та соціальних змін.

Канада приділяє велику увагу розвитку лідерства в державному секторі, використовуючи різні програми і стратегії для підготовки кваліфікованих державних службовців. Програма розвитку лідерів в уряді Канади (Government of Canada Leadership Development Program): Програма орієнтована на розвиток стратегічного мислення, інноваційного підходу до управління та підвищення ефективності урядових структур. Канадський інститут публічного управління (Institute of Public Administration of Canada): надає серію програм, що дозволяють державним службовцям розвивати лідерські компетенції, особливо в умовах змін, кризи та інновацій.

В Австралії розвиток лідерства в публічному секторі фокусується на забезпеченні ефективного управління через тренінги та освітні програми. Австралійська академія державного управління (Australian Public Service Commission): проводить програми підвищення кваліфікації, зокрема для майбутніх лідерів державної служби, де акцент ставиться на розвиток стратегічного управління, етичного лідерства та інклюзивних практик. Програма для розвитку старших керівників (Executive Leadership Program): орієнтована на лідерів старшого рівня з державного сектору для вдосконалення їхніх навичок у стратегічному управлінні, а також у впровадженні інновацій та змін.

У Німеччині розвиток лідерства в публічному секторі зосереджено на покращенні компетенцій державних службовців через систему навчання та стажувань. Німецька служба державного управління (German Federal Government Academy): пропонує курси і програми, спрямовані на розвиток лідерських навичок, таких як прийняття рішень, кризове управління та координація між урядовими структурами. Програма підготовки лідерів у публічній адміністрації (Leadership in Public Administration Program): спрямована на підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах

демократії та забезпечення лідерської компетентності через взаємодію з різними суспільними групами.

Фінляндія є прикладом країни, де лідерство на державній службі активно розвивається через програми навчання та впровадження інноваційних практик. Фінська академія державного управління (Finnish Institute of Public Management, ACADEMIA): організовує курси і тренінги для державних службовців, де особливу увагу приділяють розвитку лідерських компетенцій, здатності до управління змінами та інноваціями. Фокус на лідерстві для інклюзивного управління: у Фінляндії існує програма розвитку лідерських навичок серед службовців, яка включає тренінги для підвищення емоційного інтелекту, розуміння соціальної відповідальності та розвитку інклюзивних підходів до управління.

У Нідерландах лідерство в публічній службі активно поєднується з гнучкими і демократичними моделями управління, що дозволяє адаптуватися до змін в суспільстві. Нідерландська академія публічного управління (Netherlands School of Public Administration): академія пропонує програми для розвитку лідерства, включаючи практики, які сприяють більш ефективному управлінню в умовах змін та швидких технологічних інновацій. Модель гнучкого управління (Agile Leadership Model): в публічному секторі Нідерландів використовують підхід "Agile" для керівників, який передбачає швидке реагування на зміни в суспільстві та державному управлінні.

Швеція відома високою ефективністю державного управління завдяки розвитку лідерських компетенцій серед своїх публічних службовців. Шведська школа державного управління (Swedish National Agency for Public Management): організовує навчальні курси, які зосереджені на розвитку лідерських навичок, таких як стратегічне мислення, комунікація та впровадження змін у складних умовах. Шведська модель лідерства: акцент робиться на лідерстві через підтримку інклюзивного середовища і забезпечення справедливості для всіх громадян. Публічні лідери повинні

бути емоційно інтелегентними та мати здатність до адаптації і управління змінами.

Сінгапур славиться своїми ефективними державними інституціями і акцентом на висококваліфікованих лідерах у публічному секторі. Школа публічного управління Лі Куан Ю (Lee Kuan Yew School of Public Policy): школа, яка готує лідерів публічного управління з усього світу, пропонує програми для розвитку лідерських навичок через навчання, дослідження і практичні проекти. Система лідерства для управління ефективними державними інститутами: програми фокусуються на управлінні інноваціями, стратегії для покращення адміністративних процесів і розвитку лідерських якостей серед державних службовців.

Нова Зеландія активно розвиває лідерство в публічному секторі через високий рівень прозорості та залучення громадян до процесу управління. Міністерство публічного управління Нової Зеландії (State Services Commission): проводить курси та тренінги для державних службовців, які охоплюють різні аспекти лідерства, включаючи етичні норми, публічне управління і здатність до адаптації в умовах змін. Програма лідерства через прозорість та відповідальність: у Новій Зеландії акцент робиться на розвиток лідерів, які здатні керувати через забезпечення прозорості в діяльності державних органів та відкритого обміну інформацією з громадянами.

В Австрії лідерство в публічній службі інтегрується в систему управлінських структур, що дозволяє ефективно реалізовувати політики на національному та місцевому рівнях. Австрійська академія публічного управління (Austrian Academy of Public Administration): пропонує спеціалізовані курси для розвитку управлінських і лідерських компетенцій, які включають стратегії для покращення державної служби та управління змінами. Лідерство в публічному секторі через інноваційні стратегії: в Австрії реалізуються програми лідерства для державних службовців, що орієнтуються на адаптацію до нових викликів і забезпечення високої ефективності в умовах політичних і економічних змін.

Зарубіжний досвід показує важливість поєднання традиційних і нових підходів до розвитку лідерства в публічному секторі. Це включає інтеграцію лідерських компетенцій у професійне навчання державних службовців, використання інноваційних моделей управління та забезпечення прозорості в організаціях публічного сектору. Україні варто орієнтуватися на ці приклади для розвитку своїх власних програм підготовки лідерів у державній службі, що сприятиме покращенню ефективності публічного управління та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на публічній службі

В Україні розвиток лідерства на державній службі є важливою складовою реформування публічного управління. Лідерські компетенції державних службовців мають великий вплив на ефективність функціонування державних органів, підвищення рівня довіри громадян до влади, а також забезпечення реалізації стратегії соціально-економічного розвитку країни. Законодавче забезпечення розвитку лідерства на державній службі спрямоване на створення правових умов для ефективного впровадження лідерських принципів, розвиток відповідних компетенцій у держслужбовців і підтримку реформ у державному управлінні.

Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку лідерства на публічній службі свідчить, що для розвитку якостей лідерства в публічному управлінні створено розгалужену законодавчу базу та доведено її ефективність на публічній службі. Встановлено потребу у внесені/доповнень у нормативно-правові акти щодо сприяння розвитку лідерства в управлінській діяльності на публічній службі з подальшим адаптуванням до інституційних особливостей України. Створення якісної системи державної служби і правового забезпечення – довгий, складний та трудомісткий шлях, котрий потребує значного часу, досвіду та компетентних лідерів-керівників. Наразі в країні відбувається процес модернізації підходу до управління людськими ресурсами на публічній службі, зокрема з метою – приведення державної служби України у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Одним із аспектів цієї модернізації є розвиток лідерів-керівників усіх рівнів на публічній службі й

особливо вищої ланки, які мають бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення реформ.

Актуальність дослідження зумовлена не тільки необхідністю розширення меж сучасних досліджень лідерства, як ефективного компонента управління на публічній службі, а й потребою забезпечення нормативно-правової бази.

Процес модернізації та становлення лідерства в публічно-управлінській системі України дійсно тісно пов'язаний з розвитком законодавчої бази, яка визначає рамки для формування та підтримки лідерських компетенцій серед державних службовців. Одним з перших важливих кроків у напрямку розвитку лідерства на державній службі був Указ Президента України від 30 травня 1995 року №398, що став основою для утворення Української академії державного управління при Президентові України.

Цей указ став важливим етапом в історії розвитку публічної служби в Україні, оскільки він створив навчальний заклад, орієнтований на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, а також посадових осіб місцевого самоврядування. Українська академія державного управління виконала важливу роль у формуванні системи підвищення кваліфікації державних службовців і впровадженні лідерських принципів в управлінську діяльність.

Зокрема, з моменту створення Академії було значно посилено акцент на необхідність розвитку управлінських і лідерських навичок серед державних службовців. Це включало не тільки теоретичну підготовку, але й практичні тренінги, які допомогли б підготувати керівників до роботи в умовах змінюваного соціально-економічного середовища та постійних реформ.

Підготовка лідерів на державній службі через Академію сприяла формуванню нової парадигми управління в Україні, де акцент робився на таких якостях, як стратегічне мислення, вміння працювати в команді, здатність до інновацій і управління змінами. Академія також стала важливим

інститутом для дослідження і розвитку теоретичних аспектів державного управління, в тому числі лідерства, що стало необхідною складовою частиною професіоналізму в сфері публічної служби.

Постановою Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 №746 було затверджено Програму розвитку державної служби на 2005-2010 роки, що мала важливе значення для вдосконалення публічного управління в країні. Програма була розроблена в рамках виконання Указу Президента України від 05.03.2004 «Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу». Цей крок мав на меті привести українську державну службу до європейських стандартів управління, зокрема в частині кадрової політики та розвитку персоналу.

У рамках цієї програми особлива увага приділялася вимогам, які мають ставитися до кандидатів на посади державних службовців. Зокрема, зазначалося, що під час прийому на державну службу та просування по службі важливо враховувати персональні якості кандидатів, зокрема:

Ініціативність, яка є однією з основних характеристик лідера, здатного приймати відповідальні рішення та знаходити нові шляхи вирішення проблем.

Здатність до комунікації, що є ключовим для лідерів, оскільки ефективна комунікація забезпечує продуктивну взаємодію між членами команди та іншими стейкхолдерами.

Спроможність до творчості, що дозволяє лідеру вносити інноваційні рішення і адаптуватися до змінних умов.

Спроможність до новаторства, що є важливою для подолання викликів і сприяє розвитку організації через впровадження нових ідей та методів.

Хоча термін «лідерство» безпосередньо не був згаданий в Програмі, згадані вище персональні якості фактично визначають основні компетенції, якими має володіти лідер для досягнення високих результатів на державній службі. Лідер, який володіє ініціативністю, здатністю до комунікації, творчістю та новаторством, здатен не лише ефективно організовувати

роботу, але й вести за собою команду, мотивуючи її до досягнення спільних цілей.

Цей крок став важливим етапом у формуванні основ лідерства на державній службі в Україні, заклавши підґрунтя для подальших змін та реформ у сфері публічного управління.

У Всесвітній доповіді Департаменту ООН з економічних та соціальних питань про стан державного сектору за 2005 рік, яка має назву «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», підкреслено важливість людського потенціалу для створення ефективної системи державного управління. Доповідь визначає, що результативність роботи державних установ значною мірою залежить від таких факторів, як мотивація, доброчесність, спроможність і, зокрема, лідерські якості осіб, які працюють в цих установах.

Документ акцентує на необхідності розвитку професійних компетенцій державних службовців, зокрема їхніх лідерських якостей, що сприяють не тільки покращенню внутрішньої організації роботи, але й досягненню ефективних результатів для суспільства. Лідерські якості, що включають здатність до стратегічного мислення, комунікації, прийняття відповідальних рішень та вміння вести команду через зміни, є критично важливими для успішної адаптації та розвитку державних інститутів, а також для впровадження реформ у державному управлінні.

Таким чином, доповідь ООН підтверджує, що для побудови ефективного державного управління необхідно розвивати і підтримувати лідерські компетенції серед державних службовців. Це дозволяє не лише покращити управлінські процеси, але й підвищити рівень довіри громадян до державних інститутів.

Для зростання професіоналізму та інституційної спроможності державної служби в Україні важливим кроком стало проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець», що розпочався в 2008 році. Цей конкурс має на меті підвищення авторитету державної

служби шляхом узагальнення досвіду кращих державних службовців, а також мотивування їх до розвитку професійних та лідерських якостей. У рамках конкурсу першим критерієм для участі в номінації «Кращий керівник» визначено рівень професійної компетентності та якості лідерства, що є важливим показником для відбору кандидатів на цей конкурс.

Цей підхід підкреслює важливість лідерських якостей для ефективного управління та розвитку державних інституцій, оскільки керівник має не тільки вміння управляти завданнями, але й бути лідером для своїх підлеглих, мотивувати їх і забезпечувати досягнення загальних цілей організації.

Крім того, у 2008 році за підтримки Канадського Агентства з міжнародного розвитку (CIDA) був розроблений Проект «Реформа управління персоналом на публічній службі в Україні», який мав на меті пришвидшення реформування державної служби України за допомогою залучення міжнародного досвіду. Проект охоплював різні аспекти, зокрема удосконалення управління персоналом, впровадження міжнародних стандартів в систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також сприяння розвитку лідерських компетенцій серед представників публічної служби.

Ці кроки демонструють усвідомлену потребу в розвитку лідерства на державній службі як ключового елемента успішного управління та ефективного виконання державних функцій.

Наступним кроком у формуванні методології розвитку лідерства стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 травня 2008 року [19], який є початком реалізації канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Метою проекту є сприяння прозорості та відповідальності державного управління в Україні через реформування системи управління персоналом в центральних органах виконавчої влади та спрямований на досягнення чотирьох цілей:

- розвиток стратегії реформування національного законодавства, державної політики, процедур з метою підвищення ефективності управління персоналом у системі державної служби України;
- розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів та процедур управління персоналом, які базуватимуться на принципах політичної нейтральності, прозорості, оцінки за результатами та рівності (включаючи гендерну рівність) в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;
- розроблення та впровадження на інституційному рівні програм навчальних тренінгів та обміну досвідом з питань управління персоналом.

Цей проект мав значний вплив на розвиток лідерських компетенцій в Україні, оскільки він не тільки покращував механізми управління, але й закладав основи для формування сучасної культури лідерства в публічному секторі, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращі практики. Це сприяло підвищенню ефективності державного управління, що є критичним для забезпечення сталого розвитку країни та досягнення стратегічних цілей в умовах глобалізації.

З метою розвитку лідерства та підвищення професіоналізму вищих керівних кадрів державної служби, було впроваджено ряд важливих ініціатив, які сприяли модернізації управлінської системи. Однією з таких ініціатив стала Програма розвитку лідерства, що була розроблена в 2010 році за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Метою цієї програми було підготувати вищих керівників державного управління, здатних забезпечити ефективну реалізацію адміністративних та економічних реформ за допомогою лідерських компетенцій.

Ключовим завданням Програми розвитку лідерства було забезпечення високого рівня професійної підготовки вищих посадових осіб державної служби, що є необхідним для того, щоб оперативно реагувати на виклики, пов'язані з трансформацією суспільства, економічним розвитком та

процесами європейської інтеграції України. З 2010 року в рамках цієї програми Школою вищого корпусу державної служби розробляються тренінгові програми, спрямовані на набуття лідерських та управлінських навичок, необхідних для успішного виконання поставлених завдань.

Особливу увагу було приділено необхідності постійного професійного розвитку державних службовців, зокрема, в умовах постійних змін у суспільному та економічному середовищі. Програма розвитку лідерства не тільки сприяла розвитку професіоналізму, а й стала основою для формування ефективної системи управління людськими ресурсами в державному секторі.

У 2012 році і 2014 роках Програма розвитку лідерства зазнала вдосконалення, її цілі були орієнтовані на покращення управлінських процесів, розвиток професіоналізму державних службовців, та сталий розвиток лідерства в публічному управлінні. Вона стала важливим елементом у реалізації реформ і забезпеченні ефективності роботи державних органів, підвищуючи якість надання адміністративних послуг громадянам.

Також важливим кроком стало затвердження урядом 7 липня 2010 року Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, яке визначило структуру і порядок навчання для посадових осіб місцевого самоврядування та керівників місцевих державних адміністрацій. Це сприяло забезпеченню висококваліфікованих кадрів для державної служби та створенню основ для більш ефективної роботи органів публічного управління в Україні.

Таким чином, Програма розвитку лідерства в державному управлінні стала важливим інструментом для досягнення високої ефективності в публічному секторі, підвищення професіоналізму державних службовців та забезпечення сталого розвитку лідерських компетенцій у системі державної служби України.

У 2011-2015 роках Україна зробила ще один важливий крок у розвитку лідерства на державній службі, прийнявши Концепцію формування та розвитку вищого корпусу державної служби, схвалену Кабінетом Міністрів

України 17 листопада 2010 року. Цей документ став важливою складовою стратегії розвитку професіоналізму в державному управлінні, закладаючи основу для інституалізації лідерства на публічній службі.

Концепція визначила низку напрямків і пріоритетів, що стосуються вдосконалення законодавства та механізмів, які забезпечать формування та розвиток професійного вищого корпусу державної служби. Зокрема, документ став основою для розроблення процедур добору та призначення керівних кадрів на вищі посади в органах державної влади, що є важливим для забезпечення висококваліфікованими кадрами вищого рівня. Також було визначено порядок звільнення таких посадовців та порядок оцінювання результатів їх діяльності.

Концепція акцентувала увагу на необхідності удосконалення системи професійного навчання державних службовців для реалізації реформ і забезпечення ефективної діяльності державних органів. Особливо важливою є вимога до інтеграції найкращого світового досвіду в процес професійної підготовки, що дозволяє підвищити кваліфікацію та компетентність кадрів.

Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року, розвинула попередні ідеї, підкреслюючи, що компетентність, професіоналізм та лідерство повинні бути провідними факторами в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Однією з основних задач цієї концепції стало створення механізму для підвищення рівня професійних компетенцій державних службовців, що дозволяє ефективно виконувати покладені на них обов'язки та здійснювати управлінські функції на всіх рівнях. Важливим моментом стало визначення ключової ролі лідерства в державному управлінні, яке повинно допомогти в ефективному виконанні державних програм і реалізації реформ.

Усі ці ініціативи свідчать про системний підхід до розвитку лідерства та вдосконалення кадрової політики в Україні, що відповідає сучасним

вимогам та викликам, зокрема, в контексті інтеграції України до європейських структур та потреби в модернізації державного управління.

У 2012 році було прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, яка стала важливим етапом у вдосконаленні кадрової політики в Україні. Стратегію було розроблено з урахуванням численних проблем, які залишалися в системі кадрового забезпечення держави, зокрема:

- Стимування розвитку системи кадрового забезпечення, яке призводило до значних прогалин у ефективному функціонуванні державних органів.

- Відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки.

- Недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців, що обмежувало можливості для підвищення кваліфікації кадрів.

- Відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді і недостатнє використання об'єктивних принципів для відбору та навчання майбутніх державних службовців.

- Повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку, що ускладнювало інтеграцію новітніх підходів у систему управління персоналом.

- Недостатнє застосування наукових підходів та результатів наукових досліджень під час формування та реалізації кадрової політики.

У Стратегії також були визначені важливі завдання для розвитку кадрового потенціалу в Україні, серед яких особливу увагу було приділено створенню «Нової еліти нації», зокрема через запровадження Президентського кадрового резерву. Метою цього резерву було залучення талановитих громадян до реалізації ключових економічних реформ і

зміцнення управлінських структур держави. У рамках цієї ініціативи передбачалося:

- Залучення обдарованих громадян до роботи в пріоритетних сферах державного управління, що дозволяло б модернізувати структури та посилити їх ефективність.

- Перегляд кваліфікаційних вимог та характеристик для визначення рівня знань, навичок і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на державних посадах.

Важливим етапом в рамках Стратегії стало затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби Національним агентством України з питань державної служби 20 липня 2012 року. Ці рекомендації визначають ключові характеристики, якими мають володіти державні службовці, зокрема керівники. Основні компетенції, зазначені у рекомендаціях, включають:

- Управління інноваціями та змінами: здатність до адаптації та впровадження нових підходів в управлінні.

- Лідерство та управлінські навички: важливість розвитку лідерських якостей у керівників для ефективного управління.

- Стратегічне мислення: здатність до прогнозування та розробки довгострокових планів.

- Прийняття управлінських рішень: вміння швидко та обґрунтовано приймати рішення в умовах змін.

- Використання та управління ресурсами: ефективне управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами.

- Моніторинг та аналіз надання послуг: забезпечення високої якості публічних послуг через постійний контроль за їх реалізацією.

Наказом від 31 грудня 2013 року №246 було затверджено рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах

влади Автономної Республіки Крим та їх апаратах. Цей наказ став важливим етапом у становленні нового підходу до оцінки професійної компетентності державних службовців, оскільки в ньому вперше було введено термін «лідерство» в контексті державного управління.

У рамках цього наказу було сформульовано рекомендації щодо поведінки керівника для здійснення лідерства в органах публічної влади, що передбачало:

- Створення позитивної організаційної культури, орієнтованої на ефективну комунікацію, співпрацю та взаємопідтримку серед колективу.
- Сприяння розвитку інновацій та змін, що є ключовими для адаптації до сучасних вимог і забезпечення високої ефективності управлінських процесів.
- Мотивація підлеглих до досягнення спільних цілей, забезпечення відчуття значущості кожного члена команди у досягненні результатів.
- Забезпечення прозорості управлінських рішень та їх обґрунтованості для забезпечення довіри до керівника та органу влади в цілому.
- Забезпечення високих етичних стандартів в діяльності публічних службовців, що сприяє розвитку громадської довіри та соціальної відповідальності.

Ці рекомендації стали важливим інструментом для подальшого розвитку управлінської компетентності та лідерських якостей серед державних службовців в Україні. Введення поняття "лідерство" в цей контекст відображає прогресивний підхід до удосконалення публічного управління, що включає в себе не тільки технічну та професійну компетентність, але й здатність керівників до стратегічного мислення, впровадження інновацій та ефективного управління людьми.

Закон України «Про запобігання корупції» (від 14.10.2014, № 1700-VII) справді є важливим елементом у розвитку лідерства на публічній службі,

оскільки він створює чіткі правила етичної поведінки для державних службовців та забезпечує механізми контролю і відповідальності, що є основою для формування довіри до державних інститутів. Цей закон підкреслює важливість моральності, доброчесності та прозорості у діяльності публічних лідерів і охоплює низку ключових положень:

- Закон визначає, що публічні лідери повинні дотримуватися високих стандартів етики та моральності у своїй діяльності. Це включає запобігання конфліктам інтересів, прозорість у прийнятті рішень та здійсненні дій, а також забезпечення відкритості у використанні публічних ресурсів.

- Лідери повинні демонструвати доброчесність і належним чином виконувати свої службові обов'язки, керуючись принципами законності та справедливості.

2015 рік став важливим етапом у розвитку нормативно-правових засад лідерства на публічній службі в Україні. У цьому році було прийнято кілька важливих документів, які стали основою для подальших реформ та розвитку публічного управління в країні:

1. Закон України «Про державну службу» (2015): Це один з найбільш значущих кроків, оскільки він визначив нові принципи і підходи до організації державної служби. Основні нововведення цього закону:

- Розмежування політичних та адміністративних посад: Встановлено, що державні політичні посади мають бути виключені з переліку посад державної служби, що дозволяє створити більш стабільну та незалежну систему публічного управління.

- Статус державного службовця: Закон чітко визначає, що державний службовець обіймає адміністративні посади, що пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій, чим закріплюється роль служби в управлінні державними справами.

- Конкурсні процедури: Встановлено чіткі правила для добору кандидатів на державну службу, що забезпечує рівний доступ до посади, гарантує прозорість і об'єктивність цього процесу.

- Модель нарахування заробітної плати та винагород: Прозорість у нарахуванні заробітної плати, гідна оплата праці та поєднання системи винагород з оцінкою ефективності роботи підвищує мотивацію службовців і сприяє їхньому професійному розвитку.

2. Стратегія сталого розвитку «Україна 2020»: Одна з першочергових цілей цієї стратегії полягає в реалізації реформи державного управління. Це передбачає створення прозорої та ефективної системи державного управління, де важливу роль відіграє професійний інститут державної служби, спрямований на забезпечення результативності роботи органів влади.

3. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на період до 2017 року: У рамках цієї стратегії було визначено ряд ключових завдань:

- Формування ефективної системи управління людськими ресурсами в державній службі та на місцевому рівні, що включає розвиток професійних компетенцій та особистісних якостей державних службовців.

- Індивідуальні програми розвитку персоналу та планування кар'єри для підвищення кваліфікації і забезпечення стабільності в публічному управлінні.

На період з 2016-2018 роки працює схвалена Програма діяльності Кабінету Міністрів України, котра містить кроки розвитку лідерства, зокрема запровадження сучасних інструментів управління персоналом на публічній службі, реформування системи професійного навчання державних службовців. 24 червня 2016 року схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки в котрій зазначено, що політична прихильність до реформування і лідерство є вирішальним для успішного планування та проведення реформ державного управління. Різні

сфери діяльності потребують кваліфікованих лідерів у системі державного управління, котрі б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни. Тому Стратегія визначила необхідність створення в кожному міністерстві та в центральних органах виконавчої влади команд фахівців з питань реформ, що будуть реалізовувати зміни щодня. Такі команди можуть включати керівний склад, спеціалістів, менеджерів з певним процесу реформування. 22 липня 2016 р. Постановою Кабінету Міністрів України затверджено Типові вимоги до осіб, які є кандидатами на зайняття посад державної служби категорії «А». Однією із вимог до посади є – обов’язкова наявність лідерських навичок:

- встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів;
- стратегічне планування;
- вміння одночасно працювати з великим обсягом інформації та здатність до багатозадачності;
- ведення ділових переговорів;
- досягнення кінцевих результатів.

Під час виконання Стратегії реформи державного управління України на 2016-2020 роки було затверджено Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. №905-р) та підписано фінансову угоду з Європейським Союзом щодо підтримки реформи. Після проведення аналізу та аудиту щодо комплексної реформи державного управління в Україні, врахувавши результати та консультації із зацікавленими сторонами було прийнято рішення щодо оновлення терміну Стратегії до 2021 р. Нова редакція Стратегії стала ще одним великим кроком до розбудови нового державного апарату та формування законодавчої бази розвитку лідерства в органах публічної служби за європейським зразком.

Особлива увага приділяється вдосконаленню навичок та компетенцій керівників та висококваліфікованих державних службовців. Це включає в

себе як практичні управлінські навички, так і розвиток особистісних якостей, необхідних для ефективного лідерства, таких як стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності, комунікаційні здібності. Концепція реформування державної служби в Україні (2017) є документом, що визначає всі ці основні напрямки трансформації державного управління в країні. Одним із ключових аспектів цієї концепції є розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців, оскільки ефективність державного управління значною мірою залежить від професіоналізму і лідерських якостей кадрів.

Вагомий внесок у формуванні нормативно-правової бази розвитку лідерства на публічній службі стала Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї стратегії. Ця Стратегія це продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану державного управління України (Support for Improvement in Governance and Management).

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Таким чином, програма передбачає створення умов для розвитку цифрових компетенцій у публічних лідерів і службовців, що дозволить підвищити ефективність державного управління в умовах швидко змінюваного технологічного середовища.

Реалізація цієї Стратегії здійснюватиметься у координації з реалізацією Стратегії реформування системи управління державними фінансами шляхом узгодження завдань, заходів та строків реалізації зазначених Стратегій, проведення нарад та робочих зустрічей за участю представників органів, відповідальних за реалізацію цієї Стратегії, обговорення зазначених питань на засіданнях Координаційної ради з питань реформування державного управління.

2.2 Проблеми та обмеження в законодавчому забезпеченні розвитку лідерства на публічній службі

Розвиток лідерства на публічній службі є важливим напрямом реформ у сфері державного управління, але цей процес часто зустрічається з низкою проблем та обмежень, які стосуються законодавчого забезпечення. Ці труднощі можуть гальмувати ефективне впровадження політик і реформ, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців. Серед основних проблем та обмежень, що існують у законодавчому забезпеченні розвитку лідерства, можна виділити такі:

- Невизначеність терміна та відсутність чіткої правової бази для розвитку лідерства.
- У багатьох нормативно-правових актах, що регулюють діяльність державних службовців, відсутнє чітке визначення терміну "лідерство" і його місця в контексті публічного управління. Це призводить до розмитості в розумінні лідерства і відсутності спеціалізованих механізмів для його розвитку на всіх рівнях державної служби.
- Відсутність системного підходу до формулювання стандартів лідерства та кваліфікаційних вимог для керівників на всіх етапах кар'єри, що впливає на ефективність навчання та підготовки лідерів.
- Неузгодженість законодавчих актів.

Існуюча система законодавства, що регулює кадрову політику на публічній службі, містить суперечності між різними нормативними актами. Це включає відсутність чіткої узгодженості між окремими законами та підзаконними актами, що ускладнює створення єдиної правової рамки для розвитку лідерських компетенцій серед державних службовців.

Наприклад, окремі закони можуть встановлювати різні вимоги щодо добору кадрів, їх оцінки та розвитку, що може призвести до плутанини в процедурах та підходах до управління.

Законодавство часто не приділяє достатньої уваги розвитку лідерських якостей під час добору, підготовки та просування по кар'єрних сходах. Більшість нормативних актів зосереджені на технічних і кваліфікаційних аспектах роботи, але недостатньо акцентують увагу на лідерських здібностях.

Зокрема, в багатьох законах і програмах з розвитку державної служби відсутні спеціальні механізми оцінки та стимулювання лідерських якостей серед державних службовців, що знижує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях.

Хоча багато законів стосуються державної служби, розвиток лідерства часто не охоплює місцеве самоврядування, де також необхідно будувати сильні лідерські команди для ефективного управління на місцях.

Законодавство щодо місцевого самоврядування і реформ місцевих органів влади часто не містить чітких положень про необхідність розвитку лідерства серед місцевих керівників.

Законодавче забезпечення реформування державної служби та розвитку лідерства часто стикається з інституційними бар'єрами. Система державного управління в Україні традиційно орієнтована на виконання рутинних адміністративних функцій, а не на стратегічне управління, що обмежує можливості для розвитку лідерських якостей серед державних службовців.

Бюрократичні процеси і застаріле законодавство, що обмежує впровадження нових інструментів управління персоналом, можуть

уповільнювати прогрес у розбудові ефективного лідерства на публічній службі.

Сучасні вимоги до публічного управління потребують не тільки кваліфікації в традиційних аспектах, але й уміння застосовувати інноваційні підходи, здійснювати цифрові трансформації, працювати в умовах нестабільності та змін. Законодавство повинно бути оновлене з урахуванням цих нових реалій, що часто не відповідає поточним потребам реформ.

Успішний розвиток лідерства в публічному секторі потребує створення більш чіткої і послідовної законодавчої бази, яка буде враховувати специфіку сучасних вимог до державних службовців і забезпечить інструменти для розвитку лідерських компетенцій.

Для ефективного розвитку лідерства в публічному секторі необхідно створити сприятливу нормативно-правову базу, яка дозволить державним службовцям не лише розвивати свої лідерські компетенції, але й ефективно впроваджувати інноваційні підходи до управління:

1. Удосконалення нормативно-правової бази. Розробка чітких нормативно-правових актів: Одним з ключових напрямів є розробка конкретних законів та підзаконних актів, які б чітко визначали лідерські компетенції, вимоги до керівників публічного сектору та процедури їх оцінки. Такий підхід дозволить стандартизувати підхід до лідерства, чітко визначити вимоги до кандидатів на високі посади та механізми оцінки ефективності їх діяльності. Законодавчі акти повинні включати критерії для визначення лідерських якостей, включаючи стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень, навички комунікації і управління змінами.

Забезпечення єдності законодавчої практики: Важливо забезпечити узгодженість між існуючими нормативно-правовими актами та новими законодавчими ініціативами, щоб уникнути прогалин або суперечностей у правилах, що стосуються лідерства на публічній службі.

2. Розширення програм професійного розвитку. Створення програм навчання для лідерів: Розвиток лідерських компетенцій на державній службі

потребує створення широкої системи професійного навчання для публічних службовців. Програми повинні включати тренінги, семінари та курси, що орієнтовані на реальні потреби та виклики, з якими стикаються державні службовці в процесі виконання своїх обов'язків. Зокрема, необхідно включити курси, що стосуються ефективного управління командами, кризового управління, розвитку стратегічного мислення та цифрових навичок.

Індивідуалізація навчальних планів: Програми повинні бути індивідуально адаптовані до різних рівнів управлінської діяльності, зокрема для молодших, середніх і вищих керівників, щоб врахувати специфіку їхньої діяльності та потреби на кожному етапі кар'єри.

3. Впровадження системи оцінки лідерських якостей. Створення механізмів оцінки лідерських якостей: Впровадження системи регулярної оцінки лідерських компетенцій серед державних службовців дозволить більш ефективно виявляти талановитих лідерів і забезпечувати їх розвиток. Оцінка повинна бути багатоаспектною і базуватися на реальних показниках ефективності роботи, таких як досягнення стратегічних цілей, вміння вирішувати складні управлінські завдання, рівень залученості команди та інші.

Використання 360-градусного зворотного зв'язку: Система оцінки може включати різні методи, зокрема 360-градусний зворотний зв'язок, який дасть можливість враховувати думку колег, підлеглих і партнерів про лідерські якості кандидата чи діючого керівника [4].

4. Підвищення мотивації державних службовців. Запровадження заохочень для лідерів: Для стимулювання розвитку лідерських компетенцій серед державних службовців необхідно впровадити додаткові мотиваційні механізми, такі як заохочення, премії чи кар'єрні переваги для лідерів, які демонструють високий рівень ефективності та успіху в управлінні. Це може бути реалізовано через систему бонусів на основі результатів діяльності,

кар'єрного зростання або надання можливості для участі у міжнародних програмах та форумах.

Прозорі механізми винагороди: Важливо, щоб мотиваційні заходи були прозорими, а критерії для нагородження і просування по службі були чітко визначені. Вони повинні ґрунтуватися на об'єктивних показниках результативності і досягнень лідера в контексті стратегічних цілей організації та країни в цілому.

Законодавче забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні є критично важливим для підвищення ефективності публічного управління та реалізації державних реформ. Однак, незважаючи на певні досягнення, існують серйозні проблеми, які обмежують розвиток лідерських компетенцій серед державних службовців:

1. Недостатній розвиток лідерських компетенцій: Державні службовці часто стикаються з відсутністю систематичного навчання і тренінгів, орієнтованих на розвиток лідерських якостей, що обмежує їх здатність ефективно управляти змінами та реформами в публічному секторі.

2. Відсутність чіткої системи оцінки компетенцій: На сьогодні в Україні відсутня повністю функціонуюча система оцінки лідерських якостей серед державних службовців. Це ускладнює виявлення талановитих лідерів та забезпечення їх розвитку в межах публічного управління.

3. Недостатня підтримка програм підвищення кваліфікації: Існуючі програми навчання часто не відповідають актуальним потребам публічних службовців, що заважає їм ефективно працювати в умовах сучасних викликів, таких як цифрові трансформації, зміни в управлінських практиках та глобалізація.

Враховуючи міжнародний досвід і сучасні тенденції в управлінні, важливо вдосконалити нормативно-правову базу, спрямувати зусилля на створення ефективних програм розвитку лідерства, а також розробити систему мотивації і оцінки результативності для підвищення якості управлінської діяльності в публічному секторі. Це дозволить підвищити

ефективність державного управління, забезпечити кращу реалізацію реформ і зміцнити довіру громадян до інститутів державної влади.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

3.1 Основні напрямки і пріоритети розвитку лідерства на публічній службі

Лідерство у публічній службі є однією з ключових складових ефективного державного управління. У сучасних умовах динамічних змін, реформування державних інституцій, інтеграції України до європейського простору та підвищення очікувань громадян щодо якості державних послуг, роль лідерів значно зростає. Сучасний керівник у публічній службі має не лише забезпечувати ефективне виконання завдань, але й надихати колектив, управляти змінами, вирішувати конфлікти та формувати інноваційне середовище.

Розвиток лідерства в органах державної влади стає критично важливим, оскільки саме лідери є рушієм реформ, модернізації системи управління та реалізації стратегічних цілей держави. Водночас ефективне лідерство є однією з передумов зміцнення довіри громадян до державних інституцій, підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Проте сучасний стан розвитку лідерських компетенцій у публічній службі в Україні стикається з низкою проблем, серед яких: недостатнє фінансування освітніх програм, обмежена інтеграція міжнародного досвіду, низький рівень мотивації працівників, а також відсутність чітких стандартів і механізмів оцінки лідерських якостей.

Метою розділу є розробка та пропозиція системних рекомендацій для вдосконалення лідерських компетенцій на публічній службі, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, впровадженню інновацій та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Завданнями є визначення ключових напрямів розвитку лідерства, впровадження сучасних

інструментів, таких як індивідуальні плани розвитку, асесмент-центри, коучинг і менторство, розробка освітніх програм із використанням міжнародного досвіду та цифрових технологій, модернізація нормативно-правової бази, запровадження мотиваційних механізмів і інтеграція міжнародних практик. Очікуваними результатами є підвищення професійного рівня керівників, ефективності державного управління та формування інноваційної культури публічної служби.

Формування системи розвитку лідерства на публічній службі є ключовою умовою підвищення ефективності управління, реалізації реформ та забезпечення довіри громадян до органів влади. Така система має базуватися на персоналізованому підході до вдосконалення лідерських якостей державних службовців. Основними інструментами є індивідуальні плани розвитку, що визначають сильні сторони, зони вдосконалення та необхідні активності для професійного зростання; асесмент-центри, які забезпечують комплексну оцінку компетенцій через симуляції, тестування та інтерв'ю; а також коучинг і менторство, які сприяють розкриттю лідерського потенціалу через індивідуальну підтримку та передачу досвіду. Система розвитку лідерства має бути інтегрована з сучасними освітніми підходами, цифровими технологіями та міжнародними практиками, що дозволить створити покоління ефективних і стратегічно мислячих керівників.

Індивідуальні плани розвитку є основним інструментом персоналізованого підходу до вдосконалення лідерських компетенцій державних службовців. Індивідуальні плани розвитку (ІПР) спрямовані на вдосконалення лідерських компетенцій державних службовців, зокрема через персоналізований підхід до професійного зростання. Вони ґрунтуються на визначенні поточних компетенцій працівника, постановці чітких цілей і виборі відповідних навчальних активностей.

Вони слугують дорожньою картою для службовця, визначаючи чіткі цілі, необхідні ресурси, активності та терміни для досягнення професійного зростання. Цей інструмент базується на принципах самоаналізу, отримання

зворотного зв'язку та постійного вдосконалення. Службовець проводить аналіз власних професійних компетенцій, визначаючи сильні сторони та зони для вдосконалення. Для цього використовуються стандартизовані анкети або методики (наприклад, GROW-модель). Отримує оцінку з боку керівника, колег та підлеглих за допомогою методики 360-градусного зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину рівня компетенцій.

Основні етапи впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР) включають чотири ключові стадії. На етапі підготовки здійснюється оцінка компетенцій службовця через опитування, інтерв'ю або тестування, а також аналізуються вимоги до посади та стратегічні завдання організації. Розробка плану передбачає постановку SMART-цілей, що враховують потреби і кар'єрні амбіції працівника, а також визначення ключових навчальних активностей. Реалізація ІПР включає участь службовця в тренінгах, семінарах, коуч-сесіях та постійний моніторинг прогресу через зворотний зв'язок. Завершальним етапом є оцінка ефективності, яка передбачає порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями та внесення коректив до плану за потреби.

Таблиця 3.1 – Приклад індивідуального плану розвитку

Ціль	Активності	Термін	Очікуваний результат
Поліпшити комунікативні навички	Участь у тренінгу «Ефективна комунікація»	3 місяці	Покращення взаємодії з підлеглими та колегами
Розвинути навички управління змінами	Відвідування курсу «Change Management Basics»	6 місяців	Здатність успішно впроваджувати реформи
Підвищити емоційний інтелект	Участь у майстер-класі з емоційного інтелекту	1 місяць	Ефективне управління конфліктами

Переваги використання індивідуальних планів розвитку (ІПР) полягають у персоналізованому підході (Таб.3.1), який орієнтується на унікальні потреби кожного службовця, забезпечуючи врахування його сильних сторін і зон для вдосконалення. Системність ІПР створює чіткий алгоритм професійного зростання, що дозволяє ефективно організувати навчання та вдосконалення компетенцій. ІПР також стимулює мотивацію працівника, підвищуючи його залученість до процесу саморозвитку завдяки зрозумілим цілям і прозорому плану дій. Завдяки SMART-цілям цей підхід забезпечує вимірюваність, дозволяючи оцінити досягнуті результати, що сприяє підвищенню ефективності управління та професійного розвитку.

Індивідуальні плани розвитку є ключовим інструментом для формування ефективних лідерів у публічній службі. Вони сприяють систематичному вдосконаленню управлінських навичок, орієнтують службовців на досягнення результатів та забезпечують їхню адаптацію до сучасних викликів. Це робить їх незамінним елементом системи професійного розвитку державних службовців.

Для вдосконалення індивідуальних планів розвитку (ІПР) в Україні необхідно запровадити єдині стандарти їх складання, інтегрувати цифрові технології для автоматизації процесу, забезпечити персоналізацію планів відповідно до потреб і кар'єрних амбіцій службовців, а також організувати навчання HR-фахівців і керівників щодо методик розробки ІПР. Слід розробити систему регулярного моніторингу виконання планів, пов'язати їх із системою кар'єрного просування і мотивації, інтегрувати найкращі міжнародні практики, розширити перелік навчальних активностей із фокусом на сучасні управлінські компетенції. Це забезпечить систематичний розвиток державних службовців, підвищення їхньої ефективності та адаптивності до викликів сучасного державного управління.

Асесмент-центри є одним із найбільш надійних і сучасних інструментів оцінки управлінських і лідерських компетенцій. Вони використовуються для ідентифікації сильних і слабких сторін потенційних або діючих керівників у

реалістичних умовах. Асесмент-центри поєднують різноманітні методи оцінки, включаючи симуляційні вправи, тестування та інтерв'ю, що дозволяє створити багатогранний профіль компетенцій учасника.

Метою асесмент-центрів є комплексна оцінка поточних лідерських компетенцій та управлінського потенціалу державних службовців, що дозволяє визначити їх сильні сторони та зони для розвитку. Це сприяє складанню індивідуальних планів професійного зростання, ефективному відбору кандидатів на керівні посади та формуванню стратегій підготовки лідерів. Асесмент-центри також слугують основою для розробки навчальних програм, адаптованих до реальних потреб учасників, що забезпечує підвищення ефективності державного управління (Таб.3.2).

Таблиця 3.2 – Приклади використання асесмент-центрів у публічній службі

Мета	Процес	Результат
1	2	3
Оцінка потенційного керівника відділу	-Симуляція наради з вирішення конфлікту. -Тестування на емоційний інтелект (EQ). -Інтерв'ю з експертами щодо стилю лідерства.	Виявлено кандидата з високим рівнем стратегічного мислення та здатністю мотивувати команду, який призначений на посаду.
Формування плану розвитку для діючого керівника	-Симуляція проекту змін. -Рольова гра з вирішення конфліктів. -Тестування на здатність до управління змінами.	Визначено потребу у вдосконаленні комунікаційних навичок та управлінні опором. Складено план розвитку з акцентом на ці компетенції.
Відбір учасників на програму лідерського розвитку	-Групова дискусія щодо оптимізації державних послуг. -Тестування на когнітивні здібності. -Інтерв'ю щодо кар'єрних амбіцій.	Обрано 10 службовців із високим лідерським потенціалом, яких запросили на програму розвитку компетенцій.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Оцінка готовності до реалізації масштабного проекту	Симуляція кризової ситуації у цифрових послугах. Оцінка лідерського стилю через спільну розробку проекту. - Інтерв'ю щодо досвіду управління.	Виявлено ключових лідерів для реалізації проекту та розроблено додаткові навчальні програми з управління змінами.
Планування кар'єрного росту	-Вправа на прийняття стратегічних рішень. -Тестування стресостійкості через кризові завдання. -Рольова гра з презентацією плану дій.	Сформовано рекомендацію для підвищення на керівну посаду із зазначенням етапів підготовки до нової ролі.

В Україні асесмент-центри використовуються для оцінки та розвитку лідерських компетенцій у публічній службі, зокрема в рамках проектів "Лідери змін", "Державна служба в дії" та при відборі кандидатів на посади категорії "А". Ці центри застосовуються для оцінювання управлінського потенціалу через симуляції, тестування, рольові ігри та інтерв'ю, що дозволяє об'єктивно визначити сильні сторони та зони розвитку службовців. Однак основними недоліками є недостатня інтеграція асесмент-центрів на рівні місцевого самоврядування, обмежене використання сучасних цифрових технологій, недостатнє фінансування та нерівномірність поширення цієї практики серед державних органів. Крім того, відсутність єдиних стандартів і недостатня підготовка експертів можуть впливати на об'єктивність і ефективність оцінювання.

Для розвитку асесмент-центрів у публічній службі України рекомендується створити єдину національну платформу для координації їхньої роботи, запровадити нормативно-правові акти, що регламентують процедури оцінювання, та забезпечити розширення охоплення, включивши службовців середньої ланки й місцевого самоврядування. Важливо

впровадити сучасні цифрові технології, залучити міжнародний досвід і стандарти, такі як MLQ (багатофакторний опитувальник лідерства, який використовується для оцінки стилів лідерства та їхнього впливу на ефективність управління. Розроблений Брюсом Бассом і Бернардом Аволіо, MLQ є однією з найпоширеніших і валідованих методик [40] у вивченні трансформаційного та транзакційного лідерства), а також організувати навчання експертів з акцентом на об'єктивність оцінювання. Стабільне фінансування через державні та міжнародні джерела, система моніторингу ефективності центрів і надання зворотного зв'язку учасникам сприятимуть підвищенню їхньої результативності. Популяризація асесмент-центрів серед державних службовців та інтеграція їхніх результатів до кар'єрних планів допоможе забезпечити прозорість і об'єктивність кадрових рішень.

В Україні коучинг та менторство стають важливими інструментами для розвитку лідерських компетенцій державних службовців, проте їхнє впровадження стикається з низкою викликів. Індивідуальний коучинг, як інструмент персонального розвитку, сприяє розкриттю потенціалу працівників, допомагаючи їм досягати конкретних цілей через роботу з професійним коучем. Менторство забезпечує передачу знань і досвіду від досвідчених керівників до молодших фахівців, сприяючи формуванню корпоративної культури та розвитку нових лідерів. Основними недоліками є недостатня інтеграція цих інструментів у систему професійного навчання, відсутність нормативної бази, брак підготовлених коучів і менторів, а також низька мотивація як наставників, так і учасників програм. Складнощі також виникають через нерегулярний моніторинг ефективності цих підходів та обмежене фінансування. Для вдосконалення необхідно запровадити нормативно-правові акти, що регулюють коучинг і менторство, створити навчальні програми для підготовки кваліфікованих коучів і менторів, залучати до програм наставництва досвідчених управлінців із державного та приватного секторів. Варто запровадити системи оцінки ефективності через зворотний зв'язок від учасників і вплив на їхні професійні результати, а

також розробити мотиваційні механізми, такі як фінансові стимули, визнання досягнень і можливості кар'єрного зростання. Такі заходи дозволять підвищити ефективність коучингу та менторства, інтегрувавши їх як стандартну практику професійного розвитку в державній службі України. Освітні програми для керівників державної служби є важливим інструментом для розвитку лідерських компетенцій, проте їхня ефективність обмежується низкою викликів. Програми зосереджуються на таких темах, як стратегічне мислення, управління змінами та емоційний інтелект, але часто бракує сучасних методик викладання та адаптації до швидких змін у державному управлінні. Інтеграція цифрових технологій відбувається недостатньо активно: онлайн-платформи та інтерактивні модулі використовуються обмежено, що знижує доступність навчання для службовців у регіонах. Партнерство з міжнародними організаціями, хоча і присутнє, не завжди ефективно через брак систематизації обміну досвідом та слабку адаптацію найкращих практик до українських реалій.

Основними недоліками системи розвитку лідерства у публічній службі України є відсутність єдиної системи розробки та впровадження програм для керівників, недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій у навчальний процес і обмежений доступ до якісного дистанційного навчання, особливо для службовців із регіонів. Також спостерігається нерівномірний рівень підготовки викладачів і тренерів, слабка участь міжнародних експертів у розробці освітніх програм, обмежене фінансування освітніх ініціатив та низька мотивація службовців до участі в навчальних заходах, що загалом знижує ефективність існуючих освітніх програм (Таб.3.3).

Коучинг та менторство є потужними інструментами розвитку лідерських компетенцій державних службовців, проте їхнє ефективне впровадження в Україні вимагає подолання ключових викликів. Для цього необхідно створити умови для підготовки кваліфікованих коучів і менторів, розробити стандарти і методології впровадження, популяризувати ці

практики серед державних службовців, забезпечити фінансову підтримку та інтегрувати програми в систему професійного розвитку.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо впровадження коучингу та менторства для розвитку лідерських компетенцій державних службовців в Україні

Виклик	Рекомендація
Недостатня обізнаність про коучинг та менторство серед державних службовців	Провести інформаційно-просвітницькі кампанії для популяризації коучингу та менторства як інструментів професійного розвитку.
Обмежена кількість кваліфікованих коучів та менторів	Організувати програми підготовки та сертифікації для тренерів і менторів, орієнтованих на специфіку державної служби.
Відсутність чітких методологій та стандартів впровадження	Розробити державні рекомендації та стандарти для використання коучингу та менторства в державних установах.
Опір змінам з боку керівництва та персоналу	Запровадити пілотні програми, які продемонструють практичну цінність коучингу та менторства на прикладі успішних кейсів.
Нестача фінансування для впровадження програм	Шукати партнерів серед міжнародних організацій, залучати грантове фінансування для підтримки розвитку коучингових і менторських ініціатив.
Відсутність культури зворотного зв'язку та підтримки в організаціях	Провести тренінги для лідерів і керівників щодо створення позитивного середовища для обміну знаннями та зворотного зв'язку.
Нерозуміння потреб працівників щодо лідерських компетенцій	Здійснювати регулярний аналіз потреб службовців для адаптації програм коучингу та менторства до актуальних викликів і запитів.
Обмеження у часі для участі службовців у програмах коучингу та менторства	Інтегрувати ці програми в існуючі процеси підготовки кадрів, забезпечуючи їх доступність через онлайн-формати та гнучкі графіки.
Відсутність показників ефективності впроваджених програм	Розробити індикатори оцінки ефективності коучингових і менторських програм та регулярно аналізувати їхній вплив на професійний розвиток службовців.

Систематична реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню лідерського потенціалу в органах державної служби та підвищенню їхньої ефективності.

Освітні програми та тренінги для публічної служби в Україні спрямовані на розвиток стратегічного мислення, управління змінами та емоційного інтелекту, але їхня ефективність обмежується недостатньою інтеграцією інтерактивних методик, симуляцій та онлайн-курсів, а також слабкою адаптацією міжнародного досвіду до українських реалій (Таб.3.4).

Таблиця 3.4 – Приклади освітніх програм для розвитку лідерства у публічній службі України

Назва програми	Мета	Ключові теми	Формат	Організатор
1	2	3	4	5
"Лідери змін"	Підготовка керівників до реалізації реформ і управління змінами в органах влади.	Стратегічне мислення, управління змінами, лідерство.	Очні тренінги, онлайн-курси.	Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)
"Стратегічне лідерство для реформаторів"	Підвищення компетенцій державних службовців у стратегічному плануванні та управлінні проектами.	Стратегічне планування, управління проектами.	Семінари, інтерактивні модулі, кейс-стаді.	Офіс реформ КМУ, за підтримки OECD
"Емоційний інтелект для керівників"	Розвиток емоційного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії з підлеглими та колегами.	Емоційний інтелект, комунікації, управління конфліктами.	Онлайн-курси, майстер-класи.	Українська школа урядування.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
"Цифрова трансформація в управлінні"	Підготовка лідерів до впровадження цифрових технологій у державному управлінні.	Цифровізація, управління даними, кібербезпека.	Дистанційне навчання, вебінари.	Мінцифра, за підтримки USAID.
"Європейські стандарти управління"	Ознайомлення з найкращими практиками публічного управління в країнах ЄС та їх адаптація в Україні.	Управління змінами, підзвітність, прозорість.	Стажування за кордоном, воркшопи	Представництва ЄС в Україні.
"Управління в кризових ситуаціях"	Формування навичок швидкого прийняття рішень і управління в умовах невизначеності.	Антикризове управління, комунікація під час кризи.	Симуляції, рольові ігри, практичні кейси.	Програми ООН в Україні (UNDP).

Основними недоліками є відсутність єдиної системи розробки програм, низький рівень цифровізації навчального процесу, обмежений доступ службовців із регіонів до якісного дистанційного навчання, а також недостатня участь міжнародних експертів. Більшість програм не адаптовані до реалій воєнного часу, зокрема бракує модулів, присвячених кризовому управлінню, гуманітарній допомозі та психологічній підтримці. Через обмежене фінансування, спрямоване переважно на оборонні потреби, скорочується доступ до якісного навчання, а перевантаженість службовців і високий рівень стресу знижують їхню можливість брати участь у програмах. Недостатня цифровізація програм і брак інтерактивних модулів ускладнюють дистанційне навчання, а складнощі з організацією міжнародних стажувань і

залученням експертів через воєнні ризики обмежують міжнародний компонент освітніх ініціатив.

Для вдосконалення освітніх програм у публічній службі в умовах війни необхідно адаптувати їх до реалій воєнного часу, додавши модулі з кризового управління, гуманітарної допомоги та психологічної підтримки. Важливо забезпечити цифровізацію навчання через створення онлайн-платформ із доступом до інтерактивних модулів, симуляцій і матеріалів для офлайн-використання. Рекомендується активніше залучати міжнародний досвід і експертів, організовувати онлайн-лекції та семінари, а також залучати грантове фінансування для підтримки програм. Варто розробити гнучкі модульні курси, що дозволять службовцям навчатися у зручний час, і впровадити інноваційні підходи, такі як гейміфікація та симуляції кризових ситуацій. Створення локальних навчальних центрів у безпечних регіонах і постійний моніторинг ефективності програм сприятимуть підвищенню готовності службовців до управління в кризових умовах.

В Україні мотиваційні механізми включають преміювання за досягнення стратегічних цілей, проведення відкритих конкурсів на керівні посади категорії "А" під егідою НАДС, можливості професійного розвитку через навчання в Українській школі урядування та участь у міжнародних стажуваннях, таких як програми ЄС чи USAID. Державні службовці також отримують визнання через нагороди, грамоти та відзнаки, а в деяких установах проводяться командоутворюючі заходи для покращення робочого середовища. Однак існують недоліки, такі як формальний характер деяких нагород, недостатня прозорість преміювання, обмежений доступ до навчання для регіональних службовців та невелика кількість місць у міжнародних програмах, що вимагає вдосконалення системи стимулювання.

Для вдосконалення мотиваційних механізмів у публічній службі України необхідно забезпечити прозорість процедур преміювання, розробити чіткі критерії оцінки результатів та успіхів службовців, запровадити регулярні інструменти нематеріального визнання, такі як публічне

оголошення досягнень, рейтинги ефективності або відзнаки. Важливо розширити доступ до програм професійного розвитку, зокрема через цифрові платформи для навчання, і збільшити кількість місць у міжнародних стажуваннях та навчальних програмах. Також слід покращити систему кар'єрного зростання, впровадивши прозорі механізми просування на основі компетенцій та досягнень, і розвивати заходи для командоутворення та створення позитивного робочого середовища. Удосконалення цих механізмів сприятиме підвищенню мотивації, залученості та ефективності державних службовців.

Цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку лідерських компетенцій державних службовців, забезпечуючи доступність, інноваційність і ефективність навчальних процесів. Використання цифрових інструментів дозволяє покращити оцінку компетенцій, дистанційне навчання та управління професійним розвитком. Онлайн-платформи для освітніх програм, інтерактивні модулі, симуляції та елементи гейміфікації сприяють гнучкому й персоналізованому навчанню. Інноваційні методи, як-от використання штучного інтелекту для аналізу компетенцій і підбору індивідуальних навчальних планів, а також симуляції реальних управлінських ситуацій через цифрові інструменти, значно підвищують ефективність навчальних програм. Проте в Україні цифровізація публічної служби стикається з викликами, серед яких обмежений доступ до технологій у регіонах, недостатня цифрова грамотність службовців і відсутність єдиної платформи для стандартизації цифрових рішень. Наприклад, платформа «Дія.Освіта» є одним із успішних прикладів інтеграції цифрових інструментів для навчання, однак її використання обмежене в спеціалізованих програмах для лідерів. Для вдосконалення необхідно створити єдину цифрову платформу для навчання державних службовців, інтегрувати цифрові модулі та інструменти в усі освітні програми, а також провести масштабні тренінги з цифрової грамотності для службовців усіх

рівнів. Це дозволить підвищити рівень професійної підготовки керівників, ефективність управління та адаптацію до сучасних викликів.

Для ефективного впровадження цифрових технологій у розвиток лідерства на публічній службі України рекомендується створити єдину національну платформу для дистанційного навчання з інтерактивними модулями, симуляціями та гейміфікацією, адаптовану до мобільних пристроїв і умов обмеженого доступу до інтернету. Необхідно інтегрувати цифрові модулі в усі освітні програми, проводити тренінги з цифрової грамотності для службовців усіх рівнів, зокрема з акцентом на цифрове управління та аналітику даних, і використовувати штучний інтелект для персоналізації навчальних планів. Важливо забезпечити інфраструктуру для доступу до технологій у регіонах, створюючи локальні центри із доступом до цифрових ресурсів, а також співпрацювати з міжнародними партнерами, такими як OECD чи ЄС, для впровадження кращих практик та фінансування через гранти. Регулярний моніторинг ефективності та оновлення програм сприятимуть створенню інноваційного середовища для професійного зростання лідерів і підвищення ефективності управління на публічній службі (Таб.3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо впровадження цифрових технологій для розвитку лідерства на публічній службі

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний результат
1	2	3
Розробка цифрової платформи	Створити національну платформу для дистанційного навчання з інтерактивними модулями, симуляціями та гейміфікацією.	Доступність і зручність навчання для службовців усіх рівнів.
Інтеграція цифрових модулів	Включити цифрові модулі до освітніх програм, зокрема симуляції реальних ситуацій та рольові ігри.	Підвищення ефективності розвитку лідерських компетенцій.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Розвиток цифрової грамотності	Проводити тренінги для службовців щодо використання цифрових інструментів, аналітики даних та управління через технології.	Підвищення рівня цифрової компетенції державних службовців.
Використання штучного інтелекту	Інтегрувати AI для персоналізації навчальних планів і автоматизації оцінки компетенцій.	Індивідуальний підхід до навчання та об'єктивна оцінка прогресу.
Доступ до технологій у регіонах	Розвивати інфраструктуру для якісного інтернет-з'єднання та створювати локальні навчальні центри в регіонах.	Рівні можливості доступу до навчання для службовців із різних регіонів.
Співпраця міжнародними партнерами	3 Налагоджувати партнерства з OECD, UNDP та іншими організаціями для впровадження кращих практик і отримання грантового фінансування.	Впровадження передового досвіду та збільшення фінансових ресурсів.
Моніторинг вдосконалення	і Регулярно оновлювати цифрові програми відповідно до потреб службовців і нових технологій, проводити моніторинг ефективності.	Постійне підвищення якості програм і їхньої актуальності для потреб державної служби.

Впровадження цифрових технологій у процеси управління кадрами дозволяє підвищити прозорість, ефективність та гнучкість кадрових рішень. Це включає автоматизацію процесів підбору, оцінки та розвитку персоналу, що сприяє зниженню бюрократії та покращенню якості управлінських рішень. В умовах стрімких технологічних змін публічні лідери повинні володіти здатністю швидко адаптуватися до нових інструментів та методів

роботи. Це також включає впровадження навчальних програм для підготовки службовців до роботи в умовах цифровізації. Лідери на публічній службі повинні вміти не тільки впроваджувати нові технології, але й сприяти їх інтеграції в усі сфери управлінських процесів, щоб забезпечити оптимізацію роботи органів державної влади.

3.2 Інтеграція міжнародного досвіду у розвиток лідерства на публічній службі

Інтеграція міжнародного досвіду в реформування публічної служби, особливо в сфері лідерства та управління персоналом, сприяє підвищенню ефективності державного апарату шляхом адаптації передових світових практик. Це включає використання інноваційних підходів, таких як сервісне лідерство, цифровізація процесів управління, системи наставництва та кадрового резерву, які успішно впроваджені в країнах ЄС, США, Сингапурі та Естонії. Завдяки міжнародним освітнім програмам, обміну досвідом та співпраці з глобальними організаціями, як-от «Організація економічного співробітництва та розвитку» та Партнерство «Відкритий уряд», можливо запровадити прозорі механізми управління, етичні стандарти, інклюзивність та гнучкі методи мотивації кадрів. Адаптація цих моделей до національних умов України дозволяє створити сучасну публічну службу, яка відповідає викликам часу та зміцнює довіру громадян до держави. Міжнародні стандарти і практики формують сучасні підходи до державного управління. Глобалізація та європейська інтеграція створюють нові вимоги до публічної служби в Україні, орієнтуючи її на прозорість, ефективність та підзвітність. Зокрема, використання моделей, таких як MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), допомагає оцінювати і розвивати лідерські компетенції державних службовців, а досвід країн ЄС демонструє успішні приклади впровадження освітніх програм і інструментів антикризового управління. У співпраці з міжнародними організаціями, такими як OECD, UNDP, ЄС,

реалізуються програми стажувань, обміну досвідом і розробки навчальних програм, що дозволяє інтегрувати кращі практики в реформування української державної служби. Наприклад, програми за підтримки Представництва ЄС в Україні включають навчання державних службовців у сфері управління змінами та прозорого врядування, а партнерство з UNDP сприяє розвитку компетенцій у кризовому управлінні. Для вдосконалення цього процесу необхідно інтегрувати міжнародні стандарти у національні навчальні програми, розширити можливості міжнародних стажувань для службовців і адаптувати кращі практики до специфіки українських реалій. Це забезпечить зростання професійної компетенції державних службовців, підвищення ефективності управління та успішну реалізацію реформ.

Україна частково інтегрує міжнародні стандарти (Таб.3.5) у розвиток лідерства на державній службі через співпрацю з OECD, UNDP, ЄС та SIGMA, зокрема в програмах кризового управління, оцінки компетенцій для керівників (категорія "А") та впровадженні цифрових інновацій, як-от "Дія". Однак ці підходи реалізуються фрагментарно, без системної інтеграції, а програми навчання та стажувань залишаються доступними для обмеженого кола службовців. Відсутність єдиної компетенційної моделі, обмежене фінансування та нерівномірний доступ до освітніх можливостей гальмують прогрес. Для активізації необхідно розробити національну компетенційну модель на основі EPACF та OECD Framework, масштабувати програми міжнародного навчання, розширити використання інструментів оцінки, таких як MLQ, та забезпечити фінансування через державні й міжнародні джерела.

Впровадження цих стандартів у систему розвитку лідерства в Україні підвищить ефективність управління та професійність державних службовців, сприяючи реалізації реформ і адаптації до глобальних викликів.

Адаптація міжнародного досвіду у систему розвитку лідерства на державній службі України передбачає розробку компетенційної моделі для державних службовців на основі EPACF та OECD Leadership Competency Framework, впровадження інструментів оцінки, таких як MLQ, у програми

підвищення кваліфікації, запуск навчальних програм із кризового управління за прикладом UNDP та британської Leadership Academy, а також інтеграцію інноваційних моделей управління, таких як Finnish Innovation Leadership Model, у навчальні курси.

Таблиця 3.5 – Міжнародні стандарти та практики для інтеграції у розвиток лідерства на публічній службі

Стандарт/ Практика	Країна/ Організація	Опис	Можливість адаптації в Україні
1	2	3	4
OECD Leadership Competency Framework	Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)	Компетенційна модель для розвитку лідерства, яка охоплює стратегічне мислення, управління змінами, інновації.	Впровадження у навчальні програми для розвитку компетенцій державних службовців усіх рівнів.
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	США (Bass & Avolio)	Інструмент для оцінки трансформаційного та транзакційного стилів лідерства, аналізу ефективності управління.	Застосування у процесах оцінювання управлінських компетенцій керівників державної служби.
European Public Administration Competency Framework (EPACF)	Європейський Союз	Компетенційна модель, орієнтована на розвиток управлінських якостей і лідерства у державних службовців країн ЄС.	Використання для розробки компетенційної моделі для української державної служби.
UK Civil Service Leadership Academy	Велика Британія	Програма розвитку лідерських якостей через тренінги, кейси та стажування для державних службовців.	Запровадження аналогічної національної академії лідерства у державній службі України.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Crisis Management Leadership Training	UNDP	Освітня програма для розвитку навичок управління кризами, комунікацій у надзвичайних ситуаціях.	Впровадження у навчальні програми тематики кризового управління та антикризового лідерства.
Principles of Public Administration	SIGMA (спільна ініціатива OECD та ЄС)	Орієнтири для підвищення ефективності державного управління, прозорості та підзвітності.	Використання у розробці стратегій реформування державної служби.
Finnish Innovation Leadership Model	Фінляндія	Модель, яка акцентує увагу на інноваціях, гнучкості в управлінні та адаптації до змін.	Адаптація для стимулювання інноваційного мислення у державному управлінні України.

Ці кроки сприятимуть впровадженню міжнародних стандартів, підвищенню ефективності державного управління та професійної компетентності українських службовців, що є необхідним для успішної реалізації реформ та адаптації до глобальних викликів.

Участь у міжнародних рейтингах, таких як World Governance Indicators (Індикатори світового врядування), є стратегічно важливим інструментом для моніторингу прогресу в реформуванні державного управління та забезпеченні якості політик, включаючи такі ключові аспекти, як інклюзивність, рівність та верховенство права. Цей рейтинг, розроблений Світовим банком, аналізує шість основних вимірів: відповідальність уряду, політичну стабільність, ефективність державних органів, якість регуляторної бази, дотримання верховенства права та контроль над корупцією. Участь у WGI дозволяє країнам оцінювати свої досягнення порівняно з іншими державами, виявляти слабкі місця та формулювати стратегії для їх

подолання. Такі рейтинги стають показником ефективності реформ для міжнародних партнерів і донорів, допомагають залучати інвестиції та покращувати глобальний імідж країни. Наприклад, високі оцінки в категоріях «Контроль над корупцією» та «Якість регуляторної бази» можуть слугувати важливим сигналом для іноземних інвесторів про стабільність і передбачуваність бізнес-середовища. Успішний контроль над корупцією демонструє, що в країні створено ефективні механізми боротьби з неправомірними практиками, зокрема через впровадження антикорупційних законів, прозорість державних закупівель, цифровізацію урядових послуг і суворий контроль за діяльністю чиновників. Висока якість регуляторної бази означає, що правове поле є зрозумілим і стабільним, регуляції – раціональними й послідовними, а бізнес-діяльність не ускладнюється зайвою бюрократією. Такі показники формують довіру до країни як до надійного партнера, сприяють зростанню інвестиційної привабливості та відкривають нові можливості для залучення капіталу. Для досягнення високих позицій у цих категоріях важливо впроваджувати міжнародні стандарти регулювання, використовувати цифрові платформи для спрощення адміністративних процедур, забезпечувати незалежність антикорупційних органів і проводити регулярний моніторинг ефективності впроваджених реформ.

Уряди, які інтегруються в міжнародні рейтинги, можуть використовувати їх для розробки більш прозорих, інклюзивних та ефективних політик, підкріплених рекомендаціями таких установ, як ООН, OECD та Transparency International (Міжнародна прозорість), що сприяє кращій інтеграції країни у глобальну спільноту.

Україна активно рухається у напрямку впровадження міжнародних стандартів у державне управління, однак цей процес залишається частковим і нерівномірним через низку викликів, таких як недостатнє фінансування, обмеженість інституційної спроможності та опір змінам. Незважаючи на це, інтеграція міжнародного досвіду має значний потенціал для підвищення ефективності управління, особливо у сферах прозорості, підзвітності та

лідерства. Важливим аспектом є масштабування найкращих практик на національному рівні, враховуючи специфіку українського суспільства, економіки та політики. Системний підхід передбачає адаптацію стандартів до місцевих реалій, зокрема через пілотні проекти, інтеграцію цифрових рішень, підготовку кадрів і створення сприятливого середовища для реформ. Ключовими напрямками є забезпечення стійкого фінансування реформ, співпраця з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, OECD та UNDP, а також активне залучення громадянського суспільства для моніторингу й контролю за впровадженням змін. Лише цілеспрямоване поєднання міжнародного досвіду з локальними потребами дозволить Україні створити сучасну, ефективну систему управління, що сприятиме розвитку лідерства, економічному зростанню та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

ВИСНОВКИ

У дослідженні було проведено комплексний аналіз лідерства як основи ефективності управління персоналом на публічній службі, що є ключовою умовою модернізації державного управління в Україні. Розглянуті теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти розвитку лідерства дозволили визначити основні виклики та можливості для вдосконалення системи управління персоналом у державних органах.

У першому розділі було розглянуто ключові теоретичні підходи до лідерства, що сприяють підвищенню ефективності роботи органів публічного управління. Лідерство в контексті публічної служби не лише включає організацію виконання завдань, але й формування стратегії розвитку організації, мотивацію та залучення підлеглих до процесу прийняття рішень.

Аналіз теоретичних джерел показав, що існують різні теоретичні моделі лідерства, зокрема трансформаційне лідерство, ситуаційне лідерство, і лідерство на основі компетенцій. Кожен із цих підходів має своє значення в контексті публічного управління і застосовується залежно від конкретних умов і завдань.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів особливо підкреслюється необхідність розвитку лідерських компетенцій у працівників публічного сектору. Це включає вміння приймати стратегічні рішення, здатність до інновацій і управління змінами, а також формування культури співпраці в колективі.

Розглянуто чинне законодавство України, яке регулює розвиток лідерства в публічній службі, зокрема Закон України «Про державну службу» та Стратегію реформування державного управління. Проте існує потреба у вдосконаленні процедур виявлення лідерських якостей та впровадженні більш чітких критеріїв для оцінки лідерських здібностей публічних службовців.

Приклад інших країн (США, Великобританії, Канади, Скандинавії) демонструє успішні практики в розвитку лідерських компетенцій серед публічних службовців через системи підготовки, навчання та сертифікації. Це може стати корисним досвідом для вдосконалення вітчизняних практик лідерства на державній службі.

В багатьох країнах ЄС лідерські компетенції є основою для ефективної роботи державних службовців. Вони допомагають не лише організовувати управлінські процеси, а й забезпечують успішну адаптацію до змін, управління ризиками та інноваціями. Україна може брати до уваги ці практики при формуванні власної системи лідерства на публічній службі, що дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності та посилити довіру громадян до державних інститутів.

Досвід інших країн підтверджує, що для створення успішної стратегії лідерства на державній службі необхідно враховувати ряд факторів, зокрема специфіку національної культури, наявні виклики в управлінні, потреби уряду та інноваційні зміни, що відбуваються в суспільстві. Україна може використовувати ці принципи для розробки власної стратегії розвитку лідерських компетенцій серед публічних службовців, що дозволить покращити ефективність державного управління і адаптувати його до сучасних умов.

У другому розділі досліджено нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в Україні. Узагальнено основні проблеми та напрямки вдосконалення законодавчого забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. У процесі аналізу було виявлено, що існуюча нормативно-правова база не повною мірою відповідає сучасним вимогам щодо формування лідерських компетенцій серед державних службовців та ефективного управління публічним сектором. Невизначеність у визначенні лідерських компетенцій, відсутність чіткої системи їх оцінки, а також недостатня кількість тренінгів і програм розвитку лідерства обмежують потенціал кадрового резерву державної служби.

Водночас, аналіз міжнародного досвіду і наявних стратегічних ініціатив показав, що вдосконалення законодавчої бази, розширення програм професійного розвитку, запровадження системи оцінки лідерських якостей і підвищення мотивації державних службовців можуть значно покращити якість публічного управління в Україні.

Таким чином, для підвищення ефективності державної служби необхідно розробити конкретні нормативно-правові акти, впровадити системи оцінки лідерських якостей, стимулювати розвиток лідерських компетенцій через навчання та професійну підготовку, а також створити систему мотивації для тих, хто демонструє високий рівень управлінської діяльності. Впровадження цих заходів сприятиме значному покращенню управлінської культури та здатності державних службовців реалізовувати успішні реформи та впроваджувати інновації в публічному секторі.

Третій розділ дослідження був присвячений розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи розвитку лідерства у публічній службі України, що є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління, впровадження реформ та зміцнення довіри громадян до органів влади. У розділі були визначені основні напрями та пріоритети розвитку лідерських компетенцій, сформульовано пропозиції щодо створення системного підходу до розвитку лідерства, інтеграції міжнародного досвіду, впровадження цифрових технологій та покращення мотиваційних механізмів.

Зокрема, особливу увагу було приділено формуванню системи розвитку лідерства, що базується на персоналізованих інструментах, таких як індивідуальні плани розвитку, асесмент-центри, коучинг та менторство. Ці механізми дозволяють не лише оцінити рівень компетенцій державних службовців, але й забезпечують їхню цілеспрямовану підготовку до виконання управлінських функцій у сучасних умовах. Індивідуальні плани розвитку створюють основу для професійного зростання через самоаналіз,

отримання зворотного зв'язку та визначення SMART-цілей, що сприяє ефективному вдосконаленню управлінських якостей.

Важливим аспектом є інтеграція міжнародного досвіду у систему розвитку лідерства. Міжнародні стандарти, такі як OECD Leadership Competency Framework, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), European Public Administration Competency Framework (EPACF) та моделі кризового управління від UNDP, надають можливість використовувати перевірені методики оцінки й розвитку лідерства. Програми співпраці з міжнародними партнерами, стажування, навчання та обмін досвідом сприяють впровадженню кращих практик і адаптації їх до специфіки української публічної служби.

Окремий акцент зроблено на впровадженні цифрових технологій у навчальні та управлінські процеси. Використання онлайн-платформ для навчання, інтерактивних модулів, симуляцій та інструментів гейміфікації відкриває нові можливості для розвитку лідерських компетенцій. Однак для цього потрібне подолання низки викликів, таких як недостатня цифрова грамотність службовців, обмежений доступ до технологій у регіонах і нерівномірність впровадження цифрових рішень.

Рекомендації, представлені у розділі, включають створення єдиної компетенційної моделі для державних службовців, запровадження системи оцінки управлінських якостей за допомогою інструментів, таких як MLQ, розширення програм стажувань і міжнародного навчання, а також інтеграцію інноваційних моделей управління в освітні курси. Крім того, запропоновано вдосконалення мотиваційних механізмів через прозорі процедури преміювання, розвиток кар'єрного зростання та впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень.

Загалом, розроблені рекомендації спрямовані на формування сучасної системи розвитку лідерства, яка відповідає викликам реформування державного управління, глобалізації та цифровізації. Їхня реалізація сприятиме підвищенню ефективності публічної служби, професійного рівня

державних службовців та їхньої готовності впроваджувати стратегічні ініціативи в умовах динамічних змін. Таким чином, третій розділ закладає основу для розбудови нової моделі лідерства в публічній службі, яка відповідатиме сучасним стандартам управління.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аволіо Б. Дж., Басс Б. М. Багатофакторний опитувальник лідерства: Посібник і набір прикладів. Редвуд-Сіті : Майнд Гарден, 2004 р., 180 с.
2. Алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування / Грищенко І. М. Науковий вісник НАДУ при Президентові України. Київ, 2016 р. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=965> (дата звернення 04.04.2024).
3. Боярчук О. М. Логіка, методологія і методика наукових досліджень: методичні рекомендації. Київ: НАДУ, 2015 р. 64 с.
4. Використання 360-градусного зворотного зв'язку в оцінюванні персоналу. URL: <https://collaborator.biz/blog/360-degree-feedback-how-to-evaluate-staff-and-improve-the-work/> (дата звернення 20.09.2024).
5. Грінліф Р. К. Лідерство служіння: Подорож у природу легітимної влади та величі. Нью-Йорк: Поліст Пресс, 1977. 335 с.
6. Державна програма розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення 28.03.2024)
7. Дія.Освіта [Електронний ресурс]. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення 04.04.2024).
8. До питання лідерства на державній службі / Міщишин В. Вісник державної служби України. Київ : Фактор 2011 р. №3, С. 29–34.
9. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. 408 с.

10. Князєв В. М. Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князєв І. В. Розпутенко та ін. К. : НАДУ, 2011. 748 с.
11. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики / Клімова О.І., Смерічевський С.Ф. / Збірник наукових праць НУ "Львівська політехніка". Маріуполь, 2020 р. С. 13–29. URL : <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp.pdf> (дата звернення 28.08.2024).
12. Лідерство у державному управлінні: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування / Клопотун Є. Р. Дніпро: ДРІДУ НАДУ 2021 р. №4. С. 25–34.
13. Лідерство в організаціях: теоретичні аспекти та практичні рекомендації / В. Князєв, Н. Неживий, Київ: Кондор, 2010 р. 245 с.
14. Лідерство у державному управлінні: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021 р. № 4. С. 25–34. URL : <http://www.dyms.com.ua/article/123456> (дата звернення: 20.07.2024).
15. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки / Лях Ю. 2022 р. №87. С. 106-115. URL : https://unz.univer.km.ua/article/download/87_106-115/pdf (дата звернення 10.09.2024).
16. Лідерство як соціальний феномен / Л. В. Гриженко. Грані. 2014 р. № 5. С. 48-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_5_11 (дата звернення 01.07.2024).
17. Ліщук О. Ю. Порівняльне правознавство: сучасний стан і перспективи розвитку: збірник наукових праць / за ред. Ю. С. Шемшученка, та ін. Львів: ЛьвДУВС, 2012 р. 620 с.
18. Мельник О. М., Білоус О. В. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 28 трав. 2021 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2021 р. 284 с.

19. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 трав. 2008 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 15.04.2024).

20. Національна стратегія у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2017 р. № 744-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/744-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 09.04.2024).

21. Нортхаус П. Г. Лідерство: теорія і практика / П. Г. Нортхаус. – 8-ме вид. Тисяча-Оукс : Сейдж Паблікейшнс, 2018. 495 с.

22. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

23. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02.11.2022 № 106-22 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0106859-22#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

24. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 бер. 2024 р. № 51-24. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0491-24#Text> (дата звернення 09.04.2024).

25. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 05.04.2024).

26. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 08.04.2024).

27. Про затвердження Типового порядку оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 бер. 2024 р. № 51-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0491-24#Text> (дата звернення 09.04.2024).

28. Про порядок проведення атестації державних службовців : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF> (дата звернення 20.07.2024).

29. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2017) : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

30. Програма розвитку кадрового потенціалу державної служби України на 2020 рік : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 січ. 2020 р. № 24-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/24-2020-%D1%80> (дата звернення 19.07.2024).

31. Реформа управління персоналом на публічній службі в Україні : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 01. трав.2016р.
URL :https://nads.gov.ua/diyalnist/reformaderzhavnoyisluzhbi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 19.07.2024).

32. Розвиток лідерства / Бізо Л., та ін. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : навчальний посібник / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : САММІТ-КНИГА, 2012 р. 400 с.

33. Романюк І. П. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 28 травня 2021 р., Тернопіль: ЗУНУ, 2021 р.. 312 с.

34. Рябченко Н. В. Психосоціальна культура державного управління/ О. В. Суший; за наук. ред. Н. В. Рябченко. Київ: НАДУ, 2012 р. 276 с.

35. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80> (дата звернення 18.05.2024).

36. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. Дата оновлення: 18.12. 2018 р. № 1102-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf (дата звернення 15.08.2024).

37. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 09.06.2024).

38. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади Ефективність державного управління Ліпенцев, А., Романюк, О., 2021 р., Лівів, №2 (67), с. 9–29. URL : <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235> (дата звернення 09.09.2024).

39. Феномен лідерства на державній службі / Литвиновський Є., Литвиновська І. Науковий вісник : Державне управління. 2021р., №1(7). С. 162–179. URL : [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179) (дата звернення 11.10.2024).

40. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-Short. Redwood City: Mind Garden. 150 pages.
41. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. 256 pages.
42. Fernandez, S. (2005). «Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Education Arena». Journal of Public Administration Research and Theory, 15(2), 197–217 p..
43. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). "Life Cycle Theory of Leadership". Training and Development Journal, 23(5), 26–34 p.. URL : https://eric.ed.gov/?id=EJ004286&utm_source=chatgpt.com (Last accessed: 08.06.2024).
44. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Thousand Oaks: Harvard Business School Press. 208 pages.
45. Northouse, P. G. (2023). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. 520 pages. URL : <https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership-theory-and-practice/book276990>. (Last accessed: 18.05.2024).