

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Тема: *Формування керівника-лідера в публічному управлінні*

Спеціальність 281 – "Публічне управління та адміністрування"

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Усі текстові та графічні запозичення мають посилання на відповідне джерело.

Слухач

Сенишин Н.Ю.

особистий підпис, дата

розшифрування підпису

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

Лопушинський І.П.

особистий підпис, дата

розшифрування підпису

Керівник

Орлів М.С.

особистий підпис, дата

розшифрування підпису

Рецензент

Кушнірюк В.М..

особистий підпис, дата

розшифрування підпису

**Івано-Франківськ
2023**

АНОТАЦІЯ

Сенишин Н. Ю. Формування керівника-лідера в публічному управлінні. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі досліджено сутність лідерства у контексті управлінської діяльності та визначено основні відмінності між керівником і лідером. Розглянуто основні теорії (концепції) лідерства та охарактеризовано сучасні методи розвитку лідерських якостей – тренінг, наставництво, коучинг, діяльнісне навчання. Проаналізовано підходи до визначення якостей керівника-лідера в публічному управлінні та особливості їх оцінювання. Розкрито правове та організаційне забезпечення розвитку лідерства на публічній службі в Україні. Досліджено досвід США та Великобританії з розвитку керівників-лідерів для органів влади та запропоновано шляхи удосконалення вітчизняної практики.

Ключові слова: лідерство, компетентність, орган влади, публічна служба, метод розвитку, оцінювання.

ANNOTATION

Senyshyn N. Iu. Formation of a manager-leader in public administration. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 281 «Public Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

In the master's thesis the essence of leadership in the context of managerial activity was investigated and the main differences between a manager and a leader were determined. The main theories (concepts) of leadership are considered and modern methods of the leadership qualities development are characterized (training, mentoring, coaching, activity-based learning). Approaches to determining the qualities of a manager-leader in public administration and the peculiarities of their assessment are analyzed. The legal and organizational support for the leadership development in public service of Ukraine is revealed. The experience of the USA and Great Britain in the development of managers-leaders for public authorities was studied and the ways of improving the domestic practice were proposed.

Key words: leadership, competence, public authority, public service, development method, assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА.....	8
1.1 Сутність лідерства у контексті управлінської діяльності. Відмінності між керівником та лідером.....	8
1.2 Основні теорії (концепції) лідерства.....	17
1.3 Методи розвитку лідерських якостей.....	25
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	33
2.1 Якості керівника-лідера в публічному управлінні та їх оцінювання.....	33
2.2 Правове та організаційне забезпечення розвитку лідерства на публічній службі в Україні.....	44
2.3 Досвід США та Великобританії щодо розвитку керівників-лідерів для органів влади.....	55
2.4 Удосконалення вітчизняної практики розвитку керівника-лідера у публічному управлінні.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Розвиток України як демократичної європейської держави у великій мірі залежить від професіоналізму керівних кадрів органів публічної влади, їх здатності розробляти та забезпечувати реалізацію реформ, запроваджувати якісні зміни, поглиблювати демократичне врядування, забезпечувати ефективність функціонування підпорядкованих їм структур та високий рівень мотивації персоналу. Зарубіжний досвід свідчить, що потужним інструментом вдосконалення управлінської спроможності є лідерство. Тому розвиток лідерських якостей керівників органів влади розглядається як важливий компонент їхньої фахової підготовки в університетах, школах публічного управління та тренінгових центрах європейських країн.

Феномен лідерства, його теорії та особливості формування керівника-лідера в публічному управлінні досліджували такі вітчизняні науковці, як Т. Василевська, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, Д. Дзвінчук, В. Ємельянов, І. Ібрагімова, С. Калашнікова, Ю. Ковбасюк, А. Ліпенцев, О. Нестуля, Н. Нижник, В. Олуйко, М. Орлів, Л. Пашко, В. Петренко, С. Серьогін та інші. Науковці розглядають лідерство як один із ключових факторів досягнення індивідуальної та організаційної ефективності, проте дотримуються різних підходів до визначення переліку якостей лідера з урахуванням особливостей функціонування органів влади, інституту публічної служби, а також нормативно-правового, публічного та комунікативного характеру професійної діяльності керівників органів влади.

Нині в умовах глобалізаційних процесів та швидких змін змінюються вимоги до професійної компетентності керівників-лідерів, особливо, у частині так званих м'яких навичок (soft skills), оновлюються компетентнісні моделі публічних службовців з наголосом на ціннісних аспектах, інноваціях, мережевій співпраці та ін. Для сучасної України такі зміни є надзвичайно актуальними,

зокрема, зважаючи на необхідність вирішення проблеми «кадрового голоду», відновлення практики формування кадрового резерву, розвитку талантів на публічній службі.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей формування керівника-лідера у публічному управлінні та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення чинної вітчизняної практики з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність лідерства у контексті управлінської діяльності та основні відмінності між керівником і лідером;
- розглянути основні теорії (концепції) лідерства;
- охарактеризувати сучасні методи розвитку лідерських якостей;
- проаналізувати підходи до визначення якостей керівника-лідера в публічному управлінні та особливості їх оцінювання;
- дослідити правове та організаційне забезпечення розвитку лідерства на публічній службі в Україні;
- дослідити досвід США та Великобританії з розвитку керівників-лідерів для органів влади та запропонувати шляхи удосконалення вітчизняної практики.

Об'єктом дослідження є розвиток лідерства в публічному управлінні.

Предметом дослідження є формування сучасного керівника-лідера в публічному управлінні.

У дослідженні використано такі методи: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, історичний метод, контент-аналіз, методи формально-логічного аналізу нормативно-правових баз, порівняння, класифікації та ін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що заходи з удосконалення практики розвитку керівників-лідерів у публічному управлінні обґрунтовано з урахуванням кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду, вимог чинного законодавства та аналітичних матеріалів Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС).

Магістерська робота складається із вступу, двох розділів (семи підрозділів), висновків та додатків. Загальний обсяг роботи складає 92 сторінки. У роботі вміщено 5 рисунків, 6 таблиць та 3 додатки. Список використаних джерел містить 84 найменування, у тому числі 25 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА

1.1 Сутність лідерства у контексті управлінської діяльності. Відмінності між керівником та лідером

У своєму розвитку управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи трансформації: 1) адміністрування → 2) менеджмент → 3) лідерство. На третьому етапі управління набуло абсолютно нового наповнення, оскільки воно не обмежується класичними інструментами (планування, організація, облік, контроль та аналіз), а важливого значення набуває бачення (візія), мотивація та власний приклад керівника-лідера. На думку вітчизняних дослідників, якщо формальне керівництво дає змогу використовувати потенціал співробітників приблизно на 60% або 65%, то здійснюючи лідерство, керівник може досягти повного використання здібностей підлеглих¹. Тому перші спроби дослідження феномену лідерства сягають корінням глибоко в історію у вченнях Геродота, Платона, Конфуція, Лао-Цзи та інших мислителів. Однак, одне з найперших та найоригінальніших філософських трактувань лідерства запропонував відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі в 1513 р. у праці «Державець», в якій правитель повинен враховувати головні стимули людської активності (наприклад, прагнення до майнових благ) і «завдяки вмінню відгадувати заповітні бажання людської душі» панувати над людьми². Крім цього, мислитель запропонував методику дослідження лідируючої позиції в суспільстві.

Використання терміну «лідерство», наближеного до сучасного розуміння, в англійській літературі, зустрічаємо лише з другої половини XIX століття. І

¹ Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 12. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>

² Макіавеллі Н. Державець. Харків: Фоліо, 2019. 44 с.

тільки на початку ХХ століття дослідження феномену лідерства набуло міждисциплінарного характеру, коли його почали вивчати у психології, менеджменті, соціології, політології та інших науках.

Нині лідерство стало найважливішим трендом у сфері людського капіталу в Україні та світі. Це підтверджують останні результати досліджень міжнародної консалтингової компанії «Делойт» (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Тренди у сфері людського капіталу – 2023³

Важливо, що серед трендів розвитку людського капіталу лідерство є не просто першим, а й наскрізним, оскільки саме лідери прогнозують навички працівників, необхідні реалізації місій органів влади, сприяють навчанню підлеглих та розвитку ефективних команд з урахуванням людських ризиків (зважаючи на міграцію, політичну нестабільність, економічну кризу та ін.), створюють робоче середовище з урахуванням нових вимог і потреб (конкуруючи з бізнесом, який у цьому сенсі є гнучкішим, оскільки може створювати не тільки

³ Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. 2023. 52 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>

зручні умови для віддаленої роботи, а також екосистеми робочої сили, що не передбачено чинним законодавством про публічну службу) та слідує іншим трендам.

Що ж означають терміни «лідер» та «лідерство»? Англійське слово «leader» утворено від дієслова «to lead», що означає «вести». У свою чергу, етимологія англосаксонського кореня у словах «lead», «leader», «leadership» бере свій початок від «laed», що означає «шлях», або «дорога», дієслово «laeden» означає «мандрувати». Отже, «лідер – це той, хто, йдучи попереду, показує шлях своїм попутникам»⁴. Як результат констатації «нового управління», логічно формується образ нового керівника-лідера. На відміну від нього, «старого керівника» іменують адміністратором, менеджером чи просто керівником, прогнозуючи йому безперспективне майбутнє⁵. Зокрема, Ке де Вріс Манфред, директор центру глобального лідерства «INSEAD», відносить менеджерів і лідерів до різних типів, приписуючи першим можливість примусити людей діяти, а другим – спроможність надихати⁶.

Походження слів «лідерство» та «лідер» знайшло своє широке відображення у наявних у сучасній науковій і публіцистичній літературі визначеннях цих понять. Напевно, одним із найлаконічніших визначень поняття «лідерства» є запропоноване визнаним гуру сучасного менеджменту П. Друкером: «Лідерство – це бачення». Такої ж думки дотримуються вітчизняні експерти: «Ключовим для лідера є спроможність сформулювати бачення – уявну, позитивну (оптимістичну), однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, яка відповідає на запитання: чого ми хочемо досягнути,

⁴ Manfred F. R. Kets de Vries. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. New Jersey : FT Press, 2009. P. 21.

⁵ Bottoms G., O'Neill K., Fry B., Hill D. Good Principals are the Key to Successful Schools: Six Strategies to Prepare More Good Principals. Southern Regional Education Board. 2003. P. 9. URL: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/six-strategies-to-prepare-more-good-principals.aspx>

⁶ Manfred F. R. Kets de Vries. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. New Jersey : FT Press, 2009. 296 p.

куди ми рухаємося, чого ми прагнемо, що зміниться і що та чому залишиться без змін»⁷.

В основі лідерства лежить удосконалення особистості самого лідера: його стратегія поведінки проста – будь прикладом та присвяти себе удосконаленню власної особистості⁸.

При розкритті специфіки лідерства серед інших проявів управління (адміністрування, менеджмент) дослідники акцентують увагу на таких його особливостях:

Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард зазначають, що лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності та змінити її;

С. Кові констатує, що лідерство – це донесення до співробітників бачення;

П. Сенге розглядає лідерство як інструмент розвитку потенціалу та побудови спільноти⁹.

Нині маємо погодитись з думкою експертів проєкту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», що лідерство стало серцевиною належного врядування (good governance), сучасною концепцією управління, а тому воно визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади¹⁰. Позитивний вплив ефективного лідерства на досягнення результатів, залучення працівників та їх здатність пропонувати інноваційні рішення в організаціях публічного сектора підтверджують численні дослідження, у т.ч. Організації економічного співробітництва і розвитку¹¹.

⁷ Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. С. 16.

⁸ Senge P. M., Roth G. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. NY: Doubleday, 1999. P. 14.

⁹ Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 44.

¹⁰ Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. С. 12.

¹¹ Якого лідера потребує державна служба / Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

Крім трьох етапів трансформації управління, серед науковців поширений погляд щодо його потрійної природи: як діяльності (ремесла), науки та мистецтва. Такий підхід дозволяє розкрити феномен управління через специфіку кожної складової:

- мистецтво заохочує творчість та візію;
- наука забезпечує порядок за допомогою системного аналізу й оцінок;
- ремесло ґрунтується на реальному досвіді¹².

Для ефективного управління необхідні всі ці три складові, адже їх взаємне підсилення сприяє підвищенню ефективності управління, що необхідно враховувати у процесі формування керівника-лідера.

«Триєдиний» підхід до управління також передбачає врахування трьох аспектів:

- 1) світоглядне підґрунтя (цінності, погляди, принципи);
- 2) ресурси (людські, фінансові, інформаційні та ін.);
- 3) інструменти (засоби, методи, технології).

Лідерство може зростати лише на ґрунті високих цінностей, які наповнюють життя лідера особистим і соціально значимим сенсом. Він сприймається лідером як його місія, що конкретизується у баченні й цінностях, які він пропонує як основу для взаємодії зі своїми послідовниками. Цінності стають для них своєрідним «маяком» на шляху до мети, сприяють спрощенню системи комунікацій, формуванню атмосфери взаємної довіри, підтримки, відповідальності й ініціативності¹³. З цього слідує, що серед ресурсів саме людський ресурс (або людський капітал) є основним. Керівник-лідер виявляє і розвиває потенціал людських ресурсів, який з позиції органу влади має такі виміри:

- особистісні потенціали фахівців;

¹² Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с. С. 16.

¹³ Нестуля С. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. Вища освіта України. Тематичний випуск «Університет і лідерство». 2017. № 2. С. 95.

- інтелектуальний потенціал, який формується через розвиток їх професійної компетентності;
- соціальний потенціал – через їх взаємодію;
- організаційний потенціал – через інституціоналізацію знань та синергію інтелектуального і соціального капіталів.

Всі ці виміри забезпечують ефективність функціонування органу влади. При цьому соціальний аспект має важливе значення, адже чим більше задіяно резервів взаємообміну професійною інформацією через мобільність й обмін кваліфікацією між колегами, групами, підрозділами, тим швидше розвиваються людські ресурси навіть без додаткових інвестицій¹⁴. Тому для визначення шляхів підвищення ефективності управління людським капіталом необхідно його аналізувати через систему людських відносин. З цього слідує, що інструменти лідерства є похідними не стільки від влади, як від впливу. З одного боку, якщо лідер не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення й досягнення цілей органу влади. Проте, з іншого – володіти владою і нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань і здібностей підлеглих – це не про лідерство. Крім цього, слід враховувати, що в багатьох випадках підлеглі мають владу над керівником, коли надають йому інформацію, необхідну для прийняття рішень, можуть бути проактивними або пасивними у виконанні доручень керівника, опираються або допомагають впроваджувати зміни і реформи і т.д. Тому керівник-лідер повинен вміло застосовувати владу і методи впливу. Таким чином, для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Це – один з важливіших аспектів діалектики процесу лідерства¹⁵.

¹⁴ Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. С. 154-155.

¹⁵ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. С. 16.

Виникає логічне питання: Які основні відмінності між керівником і лідером у контексті використання влади, впливу та стилю управління?

Лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, визнанні спільних цінностей, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємної відповідальності. Основні відмінності між керівником і лідером наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Зосереджений на положеннях та інструкціях	Зосереджений на баченні
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Концентрується на структурі	Концентрується на людях і розвитку команд
Спирається на владу і контроль	Спирається на добру волю і сіє довіру
Командує людьми	Сприяє навчанню і розвитку людей
Доручає, делегує	Надихає, залучає, мотивує
Пріоритет – потреби організації	Прагне збалансувати потреби організації та працівників
Наслідуює керівництво	Започатковує традиції та розвиває організаційну культуру
Виконує накази	Керується цінностями
Знає, як треба працювати	Показує, як треба працювати
Регулює	Запроваджує зміни та інновації

Керівник-лідер формує в органі влади або підпорядкованому підрозділі лідерство, що забезпечує модель для наслідування, спонукаючи осіб до самоконтролю та розвитку. Такий лідер викликає у підлеглих бажання співпрацювати, розумно використовувати джерела впливу, спілкуватися, підтримувати дисципліну, а також мотивувати та покращувати моральний дух¹⁶.

¹⁶ Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 90.

До причин, які зумовлюють підвищення якості управління, слід віднести те, що саме лідерство сприяє розкриттю потенціалу кожної людини задля служіння високій меті та суспільно значущим цінностям¹⁷.

Зміни, які може внести ефективний лідер для поліпшення якості публічних послуг, полягають у таких можливостях:

- скорочення бюрократичних процедур;
- застосування змагальності (порівняння організаційної одиниці послуг, що надаються іншими організаціями, щоб оцінити ефективність і результативність);
- використання нових технологій для покращення якості публічних послуг та ін.¹⁸

Виходячи із функціональних особливостей, між керівником і лідером існують такі відмінності:

- керівник признається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність за стан справ у групі.

Відповідно у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію діяльності групи:

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії.

¹⁷ Owen H. The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers. 1999. P. 5

¹⁸ Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 92.

Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків. При цьому в особі керівника поєднується формальний та особистий авторитет. Тоді право приймати управлінські рішення формального лідера, з одного боку, забезпечується його посадовими повноваженнями, з іншого – визнається колективом.

Описану вище трансформацію управління у лідерство наочно відображає модель, запропонована С. Калашніковою, яка одна з перших серед вітчизняних науковців досліджувала проблему професіоналізації управління в органах влади на засадах лідерства служіння (рис.1.2).



Рис. 1.2. – Трансформація сутності управління через еволюційні рівні¹⁹

¹⁹ Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 43.

Отже, лідер – це той, хто має візію і вплив, відповідно послідовників, яких веде за собою. Питання полягає у тому, як стати таким лідером? Тому далі дослідимо основні теорії (концепції) лідерства та методи розвитку лідерських якостей.

1.2 Основні теорії (концепції) лідерства

Вивчення публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників дозволяє виокремити такі основні теорії (концепції) лідерства:

- ситуативного лідерства;
- емоційного лідерства;
- резонансного лідерства;
- трансформаційного лідерства;
- лідерства-служіння;
- трубопроводу лідерства;
- тотального лідерства;
- мотиваційного лідерства та ін.

Концепція ситуативного лідерства (К. Бланшар, В. Врум, Д. Вудворд, Г. Герт, А. Голднер, Ф. Йєстон, П. Лоуренс, Е. Мартен, С. Мілз, Д. Міллер, Е. Фідлер, П. Фрізен, П. Херсі та ін.) базується на тому, що не існує єдиного, найкращого стилю управління, натомість ті чи інші якості лідера та стилі управління змінюються залежно від ситуації (у т.ч. залежно від характеристик працівників чи команд, якими керує лідер, особливостей організаційних систем приватного чи публічного сектора). Тому, на думку професора С. Калашнікової, ефективність застосування стилів потребує розвитку трьох ключових навичок ситуаційного лідера: діагностика, гнучкість, партнерство²⁰.

²⁰ Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 19.

Теорія емоційного лідерства (Д. Гоулман) ґрунтується на понятті «емоційного інтелекту» – здатності розуміти власні та чужі емоції, використовувати ці знання щоб управляти своєю поведінкою і відносинами з людьми. Цю теорію запропоновано на основі результатів досліджень близько 500 міжнародних компаній, організацій публічного та приватного секторів, які, на думку Д. Гоулмана, свідчать, що чим вищий ранг керівника, тим більше навичок емоційного інтелекту закладено в основу його успіху. При співставленні обдарованих топ-менеджерів із «середнячками», які займають посади такого ж рівня, виявлено, що майже 85% відмінностей в їх ефективності можна приписати факторам емоційного інтелекту²¹. Тому для керівника-лідера у певних ситуаціях він може бути навіть важливішим за професійні вміння.

Суть теорії *резонансного лідерства* (Р. Бояциз, Д. Гоулман, А. Маккі) полягає у тому, що лідери, які пробуджують у послідовників сильні емоції та надихають їх завдяки своєму позитивному ставленню і ясному баченню, працюють із командою ефективніше й отримують вищі результати. Розвивається ця резонансність завдяки демонстрації співпереживання, уважності при сприйнятті нової інформації, а також умінню відповідно реагувати на неї. Усі лідери володіють такою здатністю, однак саме рівень емоційного інтелекту визначає їх здібність до управління почуттями й емоціями, які мотивують команди до досягнення мети²². Автори цієї теорії стверджують, що «фундаментальним завданням лідера є розпалення позитивних почуттів у тих, кого він веде. Це відбувається, коли лідер створює резонанс – резервуар позитивності, який вивільняє у людях найкраще»²³.

У *теорії трансформаційного лідерства* (Дж. Берне, Дж. Грен, Г. Юкл та ін.) лідер розглядається як керівник, який допомагає команді чи організації змінюватись та розвиватися. Такий лідер намагається зацікавити підлеглих, дати

²¹ Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2018. 512 с.

²² Boyatzis R., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2005. 304 p.

²³ Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2016. P. 3.

їм розуміння проблем та залучити до процесу їх вирішення. Крім цього, трансформаційний лідер приділяє належну увагу інтересам і потребам підлеглих, допомагає їм поглянути на старі проблеми по-новому, спонукає і заохочує підлеглих на додаткові зусилля заради досягнення спільних цілей. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження змін та інновацій. Адже завдяки своїй харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення спільних цілей. Пізніше трансформаційну концепцію лідерства розвинули Б. Басс і Б. Аволіо, які відійшли від стереотипу підлаштовування лідера під послідовників і сконцентрували свою увагу на факторі творення керівником колективу в межах його лідерської позиції²⁴.

Основна ідея *лідерства-служіння* (Р. Грінліф) зводиться до такого управління, яке передбачає служіння іншим. При цьому лідер-слуга не вважає себе вищим за тих, кого він веде, а є першим серед рівних і готовий вести за собою інших, щоб досягти узгодженої мети. Йому не властива статусна позиція лідера, яка сама по собі робить його кращим за інших, тому він постійно працює над розвитком команди. Такий лідер опирається на сильні сторони послідовників, дозволяє кожному робити те, що він вміє найкраще. Така позиція лідера, на думку Р. Грінліфа, дає змогу його послідовникам зростати, досягати спільно поставленої мети і створювати умови, у яких кожен може виявляти себе як лідер²⁵.

Концепція *«трубопроводу лідерства»* Н. Новела описує просування лідера за «сходінками майстерності»: управління собою – управління іншими – управління менеджерами – функціональний метод – управління бізнесом – управління групою – управління організацією²⁶.

²⁴ Bass B. M. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. New-Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 396 p.

²⁵ Greenleaf R. Servant as a Leader. Westfield, IN : Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008. 64 p.

²⁶ Charan R., Drotter S., Noel J. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. Jossey-Bass: San Francisco, 2001. 352 p.

Ключовим елементом концепції *тотального (досконалого) лідерства* (С. Фрідмен) є прагнення лідера до цілісності й інтеграції усіх сфер діяльності. Ця концепція базується на трьох головних принципах-рекомендаціях для лідерів:

- 1) бути справжнім (аутентична поведінка з проясненням важливих моментів);
- 2) бути цілісним (поводитися чесно, поважаючи кожну людину);
- 3) бути інноваційним (використовувати та розвивати креативність у щоденній діяльності)²⁷.

Тотальне лідерство виходить за межі професійної сфери і сприяє встановленню балансу між роботою та особистим життям людини, втілюючись на чотирьох рівнях: робота, сім'я, громада й індивідуальність.

У *мотиваційній теорії лідерства* (С. Мітчел, С. Еванс), популярній у США, ефективність лідера корелює із ступенем впливу на мотивацію співробітників та рівнем продуктивності виконання ними завдань. Представники цієї теорії визначають такі типи лідерської поведінки:

- директивне лідерство (більше притаманне сучасній державній службі²⁸);
- підтримуюче лідерство (лідерство, необхідне для розвитку сервісної функції державної служби);
- лідерство, орієнтоване на досягнення ефективного результату (впроваджується в теперішню діяльність державної служби на основі декомпозиції завдань від керівника до підлеглого та визначення показників її ефективності, результативності).

Визначення в цій теорії важливості у формуванні лідерства ситуативних факторів, фактору навколишнього середовища підтверджує гіпотезу, що феномен лідерства синергетично поєднує природньо-генетичні (Богом даних)

²⁷ Friedman S. D. *Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press. 2014. P. 44-48.

²⁸ Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 21. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>

здатки та вплив сприятливого соціального середовища на формування функціональності лідера²⁹.

Крім розглянутих, науковці запропонували й інші теорії лідерства, зокрема: «двигуна лідерства» (Н. Тічі), об'єднувального лідерства (Дж. Ліпман-Блюмен), опосередкованого лідерства (А. Шарп, Р. Фішер), розподіленого лідерства (Д. Бредфорд, А. Коен) та ін.

Сучасні науковці вводять в науковий обіг нові концепції та терміни, оскільки «найкращі теорії і моделі одного періоду еволюційного розвитку суспільства з плином часу швидко застарівають»³⁰.

Зокрема, *інноваційне лідерство* комбінує різні стилі лідерства щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги³¹. Однак, на нашу думку, сьогодні складно уявити ефективного лідера-консерватора, який не впроваджує якісні зміни та інновації. Те саме стосується етичних якостей керівника-лідера, важливість яких зумовила введення у науковий обіг такого феномену, як *етичне лідерство*, яке не представляє собою окремий вид лідерства, а творить певну його грань, акцентуючи увагу на моральних, етичних складових, які для лідерства є такими, що утворюють сенс. Одним із найважливіших виявів етичного лідерства є «створення належної професійно-етичної організаційної культури, носіями якої виступатимуть етично чутливі публічні службовці»³².

Необхідність належного використання лідером не тільки власного інтелекту, а також інтелекту своїх послідовників, актуалізовано у моделі інтелектуального *3S-лідерства*, запропонованій Д. Дзвінчуком, М. Лютим та

²⁹ Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021. № 1 (7). С. 162-179.

³⁰ Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія / Д.І. Дзвінчук, М.О. Лютий, Р.В. Панасюк, В.П. Петренко // За заг. ред. Дзвінчука Д.І. і Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. С. 243.

³¹ Юзькова О. Інноваційне лідерство як форма професійної еволюції в державному управлінні. Публічне урядування. 2019. № 4 (19). С. 320-331. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-320-331](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-320-331).

³² Василевська Т., П'ятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9 № 2. С.41.

В. Петренко. На відміну від традиційних рекомендацій, вона не визначає необхідні лідеру якості, а рекомендує технології налагодження в групі послідовників співпраці в режимі «співуправління» (синархія), «співмислення» (синтелектика) і «співдії» (синергія) послідовників. Дана модель описує комплекс технологічних прийомів лідера з організації інтелектуальної взаємодії всіх членів групи шляхом інтеграції, мотивації і стимуляції колективного інтелекту до пошуку і досягнення синергетичного результату. Авторами було наголошено, що модель, «... будучи інноваційною технологією управління груповою діяльністю, вимагає як від лідера, так і від учасників групи, спільних дій в мисленні і генеруванні ідей, в прийнятті і виконанні рішень, в прагненні і досягненні синергетичних ефектів»³³.

Розвиток концепції *контекстуального (або системного) лідерства* зумовлений тим, що найбільш важливі сучасні виклики для сучасних організацій (зокрема, для публічного сектора – бюрократія, корупція, неефективність використання ресурсів, проблеми децентралізації та ін.) є системними. Це зумовлює потребу в лідерах, здатних не тільки формулювати стратегію змін, а також середовище, в якому її буде реалізовано, створювати нові ефективні системи, делегувати повноваження і відповідальність за результати їх діяльності. Тому необхідно забезпечувати не тільки розвиток їх лідерських якостей, а також задоволення відповідної організації у лідерстві, зважаючи на цілі та середовище її функціонування³⁴. Так, І. Грищенко системним вважає найвищий рівень лідерства, спрямований на служіння людям і соціальним системам, на якому відбувається не тільки усвідомлення «заради чого», а також деперсоналізація системи³⁵. На думку керівника програми Presidents' MBA В. Геращенка, системний лідер – той, хто веде систему, а тому його вплив, на відміну від харизматичного лідера, стосується швидше не людей, а зв'язків, взаємодії,

³³ Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 64. С. 49

³⁴ Орлів М. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі. Київ – Івано-Франківськ : Лілея НВ. 2018. С.174.

³⁵ Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика: монографія. К. : НАДУ, 2016. С. 91.

«правил гри» та структури організацій³⁶. Професійна підготовка таких лідерів спрямована на розвиток системного мислення, здатності вийти за межі зовнішніх структур, сформувавши нові ідеї і середовище для їх реалізації, готовності взяти на себе відповідальність за минуле й майбутнє та ін.

Концепція системного лідерства зумовила еволюцію індивідуального лідерства у новий вид – інституційне або організаційне лідерство. Якщо у першому випадку ми говоримо про лідера-особистість, то у другому – про лідера-організацію. Первинним у цьому «дуєті» є саме індивідуальне лідерство, оскільки лідерство починається з особистості лідера, його цінностей та інших характеристик. Наведемо на підтвердження кілька цитат, які досить влучно засвідчують вище сказане:

«Хочеш змінити світ – почни з себе» (М. Ганді)³⁷.

«Першочергове завдання лідера не має відношення до вміння керувати іншими людьми – передусім він повинен пізнати себе і навчитися управляти собою» (Я. Бояцис)³⁸.

Отже, маємо визнати, що на даний час відсутні єдині підходи до трактування сутності лідерства та відповідно єдина його теорія (концепція), якої б дотримувались всі сучасні науковці та експерти. Тому Р. Дафт виділив сім етапів у становленні сучасного погляду на лідерство, поділяючи їх таким чином:

1. *Теорії великої людини*: найдавніші погляди на лідера, яким вважалась визначна особистість, здатна поєднати людей і вплинути на них засобами своїх власних здібностей.

2. *Теорії особистих якостей*: починаючи з 1920-х років здійснювалися дослідження, присвячені пошуку якостей, які творять лідера. Виокремлення таких якостей розглядалось як орієнтир їх виховання.

³⁶ Геращенко В., Саврук О., Мальцев Е. Хто такий системний лідер і як ним стати. Innovations Journal. 2015. С.10

³⁷ Скиталінська О. Країна дій / Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2011/06/25/80897/>

³⁸ Boyatzis R. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Harvard Business Review Press, 2005. 304 p.

3. *Поведінкові теорії*: на початку 1950-х років увага вчених сконцентрувалась на діях лідерів, їхніх функціях і ролях.

4. *Ситуаційні теорії*: акцент досліджень на характеристиках груп і ситуацій, де проявляється лідерство.

5. *Теорії впливу*: увага дослідників спрямована на вплив лідера і групи один на одного.

6. *Теорії взаємовідносин*: з кінця 1970-х років ідеї лідерства почали пов'язувати з процесом побудови взаємовідносин.

7. *Сучасні теорії лідерства*: на початку XXI ст. особливе значення приділяється дослідженню лідерства в умовах та задля змін³⁹.

У нашому дослідженні важливими є результати емпіричних досліджень феномену лідерства одного із засновників соціальної психології К. Левіна, який ще у 1930-х роках обґрунтував залежність поведінки людини *B* (behavior) від двох факторів – її індивідуальності *P* (personality) та навколишнього середовища *E* (environment)⁴⁰:

$$B = F(P, E) \quad (1.1)$$

Значення цієї функціональної залежності полягає у поєднанні трьох основних підходів до визначення лідерства: поведінкового, ситуативного та з позиції лідерських якостей. Вона дає підстави стверджувати, що поведінка керівника залежить від його особистісних, професійних якостей і навколишнього середовища, а тому ці фактори необхідно досліджувати у тісному взаємозв'язку.

³⁹ Daft R. L. The Leadership Experience: 6th edition. Cengage Learning. 2015. 508 p. P.17-20. URL: https://books.google.com.ua/books?id=KOfKAgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

⁴⁰ Lewin K. Principles of Topological Psychology. New York and London : McGraw-Hill Book Company Inc., 1936. P. 11-13.

1.3 Методи розвитку лідерських якостей

У світовій практиці немає єдиних підходів до класифікації видів та методів розвитку лідерських якостей. Зокрема методи, які використовують для навчання вищих керівних кадрів федеральних агентств США та розвитку їх лідерських якостей з відповідними показниками ефективності подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності методів навчання і розвитку лідерських якостей ⁴¹

Методи навчання і розвитку	Ефективність методів, %
Он-лайн (електронні) курси на освітніх платформах	37
Виконання функцій ментора (наставника)	73
Розвиток під керівництвом ментора (наставника)	75
Короткострокові тренінги	63
Коучинг	64
Тренінгові програми розвитку лідерства	78
Діяльнісне навчання	63

Отже, найбільш ефективними методами навчання і розвитку лідерських якостей керівних кадрів федеральних агентств є тренінг, менторство (наставництво), коучинг і діяльнісне навчання. Такі результати відповідають моделі «Піраміда навчання», яка відображає ступені засвоєння навчального матеріалу, залежно від використаних методів (рис. 1.3). Адже ці 4 методи знаходяться на двох нижніх її рівнях.

Розглянемо їх детальніше.

Тренінг – це групове інтерактивне навчальне заняття, яке ґрунтується на принципах зворотного зв'язку й активної взаємодії учасників з метою розвитку у них вмінь і навичок. Особливу роль у процесі проведення тренінгу мають рольові та ділові ігри, ситуативні вправи (англ. – «case study»), мозковий штурм та інші методики, орієнтовані на вирішення проблем професійної діяльності,

⁴¹ Training and development for the senior executive service: a necessary investment / U.S. Merit Systems Protection Board. Washington : [s. n.], 2015. P. 25.

розвиток комунікативних якостей, організаційної культури, командоутворення, тощо.



Рис. 1.3 – Ступені засвоєння матеріалу залежно від методу навчання⁴²

Наставництво (менторство) – це навчання, як правило, на робочому місці у формі взаємовідносин, в яких одна особа (наприклад, керівник вищого організаційного рівня) ділиться знаннями та досвідом з іншою особою з метою її професійного та особистісного розвитку або вирішення проблем професійної діяльності. Таке навчання є індивідуалізованим та проводиться «у реальному часі». Ефективність такого навчання може бути високою за умови правильно обраної моделі наставництва та способу її реалізації.

Коучинг (від англ. coach – інструктор, тренер, наставник) – це сфокусований на рішення, орієнтований на досягнення встановленої цілі процес взаємодії, у ході якої коуч сприяє розвитку особистості, підвищенню результативності (ефективності) її діяльності. Коучинг є інноваційною технологією поєднання прикладних розробок менеджменту і психології управління, яка з'явилась у 70-80-х роках минулого століття, але своєї

⁴² Огляд інтерактивних методів / Курс підготовки викладачів «Вчимося жити разом». URL: <http://lt.multycourse.com.ua/ua/page/19/67>

популярності набула протягом останніх 15 років. Спільними рисами коучингу та тренінгу є стимулювання активних змін, підтримка ініціативи, допомога у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів, спільна діяльність⁴³. Цей метод є не тільки індивідуалізованим, а й вузько сфокусованим на певний аспект розвитку, він сприяє виявленню нових підходів до вирішення старих проблем.

Діяльнісне навчання (action learning) – це навчання, яке здійснюється шляхом виконання нових завдань або функцій безпосередньо у процесі професійної діяльності. В органах державної влади таке навчання здійснюється, зокрема, через залучення фахівців до робочих або проєктних груп тощо.

Використання наставництва і коучингу в органах влади сприяє:

- підвищенню власної значимості та статусу наставника або коуча;
- усвідомленню ним довіри з боку вищого керівництва і підлеглих;
- зниженню ризику професійного вигорання керівника як носія знань, вмінь та навичок;
- розвитку вміння навчати інших.

Ефективність від застосування наставництва або коучингу залежить від правильно обраної моделі, методу та способу їх реалізації.

У системі публічної служби наставництво, як правило, здійснюється у вигляді інструктування та консультування з метою максимально об'єктивного аналізу конкретних проблем для їх вирішення. Важливо, щоб воно було добровільним і не заважало наставнику виконувати безпосередні професійні обов'язки. В організації наставництва важливо забезпечити його добровільність та чітко визначити зміст наставництва і його результати, часові рамки та умови його здійснення, а також повноваження наставника⁴⁴.

У запровадженні наставництва цікавим є досвід Департаменту повітряних сил Сполучених Штатів, який реалізовує он-лайн програму «MyVector», що за заданими користувачем критеріями (освіта, досвід роботи та ін.) формує список

⁴³ Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. С.15.

⁴⁴ Там само. С. 21

потенційних менторів. Програма ґрунтується на принципі добровільного наставництва (менторства) та передбачає можливість участі у дискусійних форумах в он-лайн режимі ⁴⁵.

Запровадження в органах влади концепції належного врядування зумовлює необхідність використання коучингу як інноваційної демократичної технології розвитку персоналу. Коучинг можна використовувати як універсальну технологію, що дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо⁴⁶. За допомогою коучингу створюється мотивація особи до змін із наступним визначенням конкретних кроків, характер і послідовність яких залежить від її особистісних характеристик, рівня креативності, професіоналізму тощо. Основним методом коучингу є «трансформативна бесіда», що ґрунтується на активному слуханні, перефразуванні, уточнювальних запитаннях та пробудженні усвідомлення.

В іноземній та вітчизняній практиці коучингу найчастіше використовують модель – «GROW», яка відображає послідовність проведення коучингу та передбачає реалізацію таких кроків:

G (goal) – ціль. Визначення проблеми для обговорення і формування цілі.

R (reality) – реальність. Оцінка ситуації та ресурсів у контексті досягнення цілі.

O (options) – варіанти дій. Усвідомлення шляхів досягнення цілі та вибір оптимального варіанту.

⁴⁵ MyVector updates help connect Airmen, Guardians. 2021 / An official website of the United States government. URL: <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2813122/myvector-updates-help-connect-airmen-guardians/>

⁴⁶ Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. С. 5.

W (will) – воля. Формування готовності діяти⁴⁷.

У процесі розвитку з'являються нові моделі коучингу, зокрема «Правда» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Шаблон моделі коучингу «Правда»⁴⁸

Етап	Зміст етапу	Результат
Проблема та її усвідомлення	Обговорення проблеми. Пошук відповідей на запитання: Що мене не влаштовує у даній ситуації? Чому мене не задовольняє існуючий стан справ? Що можна змінити?	Чіткі відповіді на поставлені запитання, усвідомлення необхідності змін
Результат, якого необхідно досягнути	Визначення виграшу від впровадження змін та екологічності результату	Переконаність у необхідності змін
Аналіз причин проблеми	Встановлення причин проблеми (у т.ч. прихованих); з'ясування, з якими особистими поглядами і переконаннями вона пов'язана; чому відношення до неї є саме таким	Ідентифікація поглядів і переконань, які необхідно змінити
Вплив з метою зміни поглядів і поведінки	Використання управлінського впливу (метафоричний вплив, рефреймінг, експеримент, психодрама)	Підтвердження готовності до зміни поглядів і поведінки на рівні внутрішньої мотивації
Дії, зміни у поведінці або навички, яких необхідно набути для досягнення результату	Обговорення навичок, поведінкових моделей, які повинні з'явитись /змінитись	Усвідомлення шляхів зміни поведінкової моделі
Аналіз успішності нової поведінки, перевірка на екологічність	Аналіз результату запровадження нової поведінки, перевірка його екологічності. У разі підтвердження – розробка плану заходів щодо закріплення нової поведінки	Одержання бажаного результату, підтвердження його екологічності, план заходів щодо закріплення поведінки

⁴⁷ Лев Н.Ю., Бала Л.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 78.

⁴⁸ Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. С. 27.

Отже, ефективна організація розвитку лідерських якостей керівників передбачає не тільки їх навчання за освітніми програмами у закладах освіти, а також діяльнісне навчання та розвиток, який ґрунтується на взаємодії в організації влади, – наставництво та коучинг. Це важливо враховувати у створенні умов для неперервного розвитку, впровадженні системи організаційного навчання.

Використання навіть найбільш ефективних методів і технологій розвитку лідерського потенціалу не забезпечить бажаного результату без саморозвитку – процесу самостійного усвідомленого і цілеспрямованого удосконалення якостей та розгортання власної індивідуальності.

Основу здатності до саморозвитку складають такі вміння:

- бачити свої недоліки, обмеження та можливості;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, невдачі та, особливо, успіхи.

Модель самокерівного навчання за Р. Бояцисом передбачає п'ять етапів:

1. Моє ідеальне «Я»: ким я хочу бути?
2. Моя реальна сутність: хто я є? Які мої позитивні якості й у чому моя сутність не співпадає з ідеальною?
3. Моя програма самовдосконалення: як я зможу розвинути свої позитивні якості для досягнення ідеалу.
4. Запровадження у практику нових способів поведінки, нових навичок і подальша робота над ними з метою досягнення рівня досконалого володіння.
5. Встановлення надійних і довірливих стосунків з оточуючими, які роблять можливими всі ці зміни⁴⁹.

При цьому рівнями саморозвитку є:

I рівень (початковий) – самопізнання, яке здійснюється за допомогою самоспостереження та самомоніторингу;

⁴⁹ Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. С. 16.

II рівень (базовий) – самовиховання, що стає можливим завдяки рефлексії, а також прийомам самообмеження та самозаохочення;

III рівень (високий) – самоорганізація, яка стає можливою завдяки визначенню особистих пріоритетів. Саме на цьому рівні виявляються уміння самоменеджменту⁵⁰.

Для розвитку лідерського потенціалу необхідно застосовувати сім звичок високоєфективних людей:

- 1) бути проактивним, усвідомлювати свободу вибору та відповідальність за нього на основі власних принципів та цінностей;
- 2) починати справу, представляючи кінцеву ціль;
- 3) поетапно досягати визначеної цілі незалежно від обставин, аналізуючи те, що важливо і що не терміново, керуючись принципами, які мають найбільшу цінність;
- 4) спочатку намагатись зрозуміти інших, потім – бути зрозумілим, з повагою і толерантністю ставитись до інших;
- 5) досягати синергії – творча взаємодія, яка дозволяє максимізувати результат, коли $1+1>2$;
- 6) думати у дусі «виграв/виграв» – уміння досягати власних цілей, не перешкоджаючи при цьому іншим реалізовувати їхні цілі;
- 7) постійно удосконалюватись у фізичній, соціально-емоційній, інтелектуальній та духовній сферах життя, що забезпечить здатність ефективно використовувати лідерські навички⁵¹.

Крім цього, сучасні науковці визначають обов'язкові кроки на шляху до суперлідерства⁵², зокрема:

1. *Стати лідером для самого себе.* Це досягається поєднанням зразків поведінки (визначення власних цілей, самопостереження, самоаналіз,

⁵⁰ Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 60.

⁵¹ Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: КСД, 2021. 384 с.

⁵² Політичне лідерство : конспект лекцій / [В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. І. Даниленко, Ю. В. Баскакова]. К. : НАДУ, 2013. С. 45-46

самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення для створення можливостей у професійній діяльності та житті.

2. *Показувати приклад такого «самолідерства» підлеглим співробітникам*, даючи їм можливість побачити і переконатися, що воно приносить успіх. При цьому їх необхідно винагороджувати за отримані ними власні успіхи.

3. *Демонструвати впевненість у можливостях підлеглих*, спонукати їх до визначення власних цілей, допомагати їм сформувати позитивні моделі мислення.

4. *Організовувати роботу у командній формі*. Це сприяє розвитку єдиної команди співробітників-однотумців.

5. *Сприяти формуванню позитивної організаційної культури* як передумови досягнення ефективності й результативності діяльності підлеглих як членів одного колективу, що є однією соціальною мікросистемою.

Обираючи методи розвитку лідерських якостей, слід враховувати той факт, що, на відміну від професійних та управлінських якостей, які відносно швидко можна істотно розвинути шляхом семінарів, тренінгів, ділових ігор тощо, на розвиток лідерських якостей, особливо складових емоційного інтелекту (самосвідомість, саморегуляція, соціальна свідомість, менеджмент взаємовідносин) у зрілому віці керівнику необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки, як правило, завдання полягає не в тому, щоб навчитись чомусь вперше, а змінити стару модель поведінки на нову. Наприклад, щоб розвинути таку здатність як стресостійкість, потрібно більше зусиль та часу, аніж для того, щоб стати експертом зі стратегічного управління чи проектного менеджменту. Тому на етапі планування розвитку лідерських якостей необхідно поєднувати найбільш дієві методи з урахуванням індивідуальних особливостей та передбачати поступове ускладнення практичних вправ з відпрацювання набутих знань на практиці.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 Якості керівника-лідера в публічному управлінні та їх оцінювання

Моделі лідерства, які базуються на аналізі переліків якісних і поведінкових характеристик лідерів, постійно змінюються і розвиваються в результаті теоретичних і практичних досліджень. Адже наші цінності, ментальність і переконання радикально відрізняються від тих, що були притаманні попереднім поколінням. Сучасні науковці, експерти та практики відкривають нові грані та перспективи лідерства, яке об'єднало практично всі зміни, що відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному та на рівні суспільства в цілому. У спектрі уваги дослідників перебувають усі три аспекти управління – людські відносини, інструменти та світоглядні принципи, – які тепер переосмислюються у контексті сучасних викликів. При цьому, слід відзначити різницю в підходах до лідерства серед учених. Зокрема, якщо одні науковці визначають лідерство як процес стимулювання і націлювання групи на вирішення або прийняття загальних завдань і дієву турботу про засоби, що ведуть до досягнення цих цілей⁵³, інші – звертають основну увагу безпосередньо на особу лідера.

Аналіз результатів досліджень вітчизняних науковців з питань визначення якостей керівника-лідера в публічному управлінні свідчить, що значна їх кількість ґрунтується на профілях компетенцій лідерства на державній службі в Україні, розроблених Головним управлінням державної служби України у 2009-2010 роках за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Формування та опис профілів компетенцій було здійснено з урахуванням необхідності забезпечення реалізації керівними кадрами функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та

⁵³ Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.

приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу. У цьому документі на підставі результатів анкетування працівників 55 центральних органів виконавчої влади та 4-ох фокус-груп за участі керівних кадрів із 13-ти відомств (Мінагрополітики, Мінекономіки, МінЖКГ, МОЗ, МОН, Мінпраці, Мінприроди, Мінпромполітики, Мінрегіонбуду, Мінтрансу, Мінфіну, Мінюсту, Держспоживстандарту) було визначено 4 ключові групи компетенцій лідерства:

1) *орієнтація на результат* – спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації;

2) *аналітичне мислення* – здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем;

3) *управління людськими ресурсами* – спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації;

4) *ефективна комунікація* – здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це

спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку⁵⁴.

На основі аналізу цих профілів А. Чечіль запропонувала узагальнити особисті якості лідера на державній службі в 3 групи:

1) *адміністративно-функціональні* – ініціативність, генератор ідей, компетентність, здібність бачити перспективу у роботі, уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення, наявність організаторських здібностей, прагнення до успіху;

2) *комунікативно-управлінські* – комунікабельність, уміння працювати в команді, доброзичливість, гнучкість в спілкуванні з колегами, раціоналізм, послідовність дій, чіткість завдань та формулювання ідей;

3) *морально-етичні* – порядність, патріотичність, відповідальність, працьовитість, чесність, сумлінність, старанність, законослухняність, стриманість, коректність толерантність до всіх працівників⁵⁵.

На нашу думку, такий підхід, по-перше, є не достатньо структурований, оскільки якості у різних групах дублюються (зокрема, «уміння брати на себе відповідальність» серед адміністративно-функціональних та «відповідальність» серед морально-етичних якостей), по-друге, не враховує три рівні та особливості керівних посад, адже керівник-лідер має не тільки вміти працювати в команді, а й ефективно організовувати командну роботу. Тому, професор В. Ємельянов запропонував вирізняти 3 рівні лідерських компетентностей:

1) для керівників вищого рівня (керівники та заступники керівників органу влади);

2) для керівників середньої ланки (керівники департаменту/управління);

3) для керівників базового рівня (керівники відділу/сектору).⁵⁶

⁵⁴ Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні: проєкт / Головне управління державної служби України. 2010. 26 с. URL: <https://cutt.ly/Hwj8gIf>

⁵⁵ Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10

⁵⁶ Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. С.4. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.7](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7)

Такий підхід відповідає практиці країн з розвиненим інститутом публічної служби, оскільки пов'язує повноваження і функціональні обов'язки керівника з лідерськими навичками, якими він повинен володіти.

Цікавий підхід до визначення складових компетентностей керівника-лідера у публічному секторі у дослідниці Л. Пашко, яка стверджує, що управлінське лідерство в державному управлінні – це: сфера міжособистісної взаємодії, а не особистісних рис; продукт взаємовідносин; міжособистісний, а не особистісний феномен; подія, а не риса характеру. Це зумовлює необхідність дослідження лідерського потенціалу керівника-професіонала, складовими якого є:

- 1) компетентність: досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;
- 2) індивідуальні особливості та ділові риси: впевненість у собі, комунікативність, енергійність, самостійність, готовність брати відповідальність;
- 3) здібності: інтелект, пам'ять, творчі здібності;
- 4) цінності, установки та пріоритети: морально-етичні якості, що визначають ставлення до роботи і пріоритети у взаємодії з підлеглими в процесі здійснення щоденної керівної діяльності.

Однак, проблема полягає у тому, що потенціал, на відміну від компетентності, оцінити практично не можливо, адже потенціал людини є необмеженим⁵⁷.

Не можемо у цьому дослідженні обійти увагою групу моделей лідерства інших авторів, інтерпретованих у вигляді «діаманту», зокрема, модель «Діамант лідерства» (Leadership Diamond®) П. Костенбаума⁵⁸ та її удосконалена модель,

⁵⁷ Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. С.5.

⁵⁸ Koestenbaum P. Leadership: The Inner Side of Greatness: A Philosophy for Leaders. Jossey-Bass, 2002. 372 p.

запропонована вітчизняними науковцями Д. Дзвінчуком, Р. Панасюком та В. Петренком⁵⁹. Ці моделі ґрунтуються на таких чотирьох якостях лідера:

V – *бачення* (аналітичні навички, перспективне мислення, нестереотипні оцінки ситуацій, натхнення);

R – *реалістичність* (неілюзорна і усвідомлена оцінка ситуації, врахування фактів, а не емоцій, твердість, цілеспрямованість та орієнтація на результати, здатність зрозуміти істину в чужій інтерпретації);

E – *етичність* (турбота про людей, співчуття і готовність допомагати, етична поведінка, дотримання моральних принципів);

C – *рішучість* (енергійне і мудре використання влади, ініціативність, контрольована тривожність, незалежність і почуття відповідальності)⁶⁰.

Отже, на сьогоднішній день вироблено чималу кількість підходів до визначення якостей лідера, у тому числі і до керівника-лідера в публічному управлінні. Однак, довгі роки дослідницьких зусиль дали все ж можливість ученим виявити групи характеристик, які отримали назву «п'ять основних особистісних факторів», які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність лідерства:

1) екстраверсія – сміливість, комунікативність, вміння налагоджувати контакти з незнайомими людьми, а також прагнення впливати на оточуючих;

2) чутливість – здатність розуміти інших (емпатія), проявляти доброзичливість, налагоджувати співробітництво, прощати, співчувати, довіряти, приймати чужу точку зору;

3) добросовісність – здатність бути відповідальним, обов'язковим, цілеспрямованим і наполегливим;

4) емоційна стабільність – здатність адаптуватись до оточуючого середовища, зберігати спокій і впевненість у собі;

⁵⁹ Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. Менеджер. ДонДУУ. 2018. №1(78). С. 5-14.

⁶⁰ Там само. С. 8.

5) відкритість досвіду – поєднує в собі такі якості як широка сфера інтересів, уява, творчий початок, прагнення пізнавати нове⁶¹.

Очевидно, ці фактори розкриваються з різними акцентами залежно від умов, пріоритетів, викликів та інших контекстів. Зокрема, у 2021 році Офіс реформ Кабінету Міністрів України оприлюднив 4 характеристики лідерів державних організацій, які дозволяють ефективно відповідати на виклики публічного сектору, а саме:

1) ціннісне лідерство – здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства, зокрема, завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки;

2) відкрита інклюзія – взаємодія з різними цільовими групами, ефективне управління конфліктами, заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища, що сприяє виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій;

3) організаційне управління – перетворення політичних цілей у реалістичні та відчутні результати завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл ресурсів, делегування повноважень, розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі, посилення організаційної спроможності;

4) мережева співпраця – співпраця з різними органами влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору⁶².

Проаналізуємо, як змінились вимоги до керівника-лідера у публічному управлінні, виокремивши ключові слова:

2010 рік – спроможність досягати очікуваних результатів; аналітичне мислення та здатність генерувати нові ідеї; стратегічне управління персоналом, мотивація досконалої діяльності; ефективна комунікація, спроможність прислухатись до інших та забезпечувати постійний зворотний зв'язок;

⁶¹ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. С. 47-49.

⁶² Якого лідера потребує державна служба / Офіс реформ Кабінету Міністрів України. 2021. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>

2021 рік – досягнення реалістичних і відчутних результатів; прийняття рішень, що створюють цінність для суспільства; розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі; мережева співпраця; заохочення різноманіття та інклюзії.

Отже, можемо зробити висновок про зміщення акцентів на ціннісні аспекти лідерства та мережеву співпрацю з широким колом стейкхолдерів із дотриманням принципів різноманіття та інклюзії.

Водночас, маємо констатувати, що в сучасних умовах важливими якостями керівника-лідера є стратегічне бачення (візія) та здатність до його «переведення» у тактичні плани, спроможність впроваджувати якісні ітеративні зміни та реформи. Для цього потрібне не просто аналітичне, а системне мислення та креативність. Нині якості сильного лідера визначають умови, у яких він перебуває. У системі публічного управління України ці умови диктує не просто шалена швидкість змін, притаманних для сучасного світу, а й війна та кризи, які вона спричинила. Головним для лідера в такій ситуації є пошук нових рішень та створення стійких команд. Відповідно серед його цінних якостей є, насамперед, готовність до експериментів, гнучкість, відповідальність за рішення в умовах невизначеності, емпатія та щира турбота про людей, забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд⁶³. Такі вимоги враховано у компетентнісній рамці для експериментального вирішення проблем у публічному секторі, розробленій британським інноваційним агентством NESTA⁶⁴ (рис. 2.1). У цій моделі враховано, що формула успішної керівника-лідера, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатись та розвивати власний потенціал. Тому безперервний розвиток (швидке навчання) є важливим для опанування сучасних інструментів та технологій. Так, зокрема, постійний розвиток сфери публічного управління вимагає від сучасних керівників усвідомленого вміння

⁶³ Епоха навичок, інновацій, та сильних лідерів: Компанія Делойт назвала HR-тренди 2023 / Делойт Туш Томацу Лімітед. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>

⁶⁴ Skills, attitudes and behaviors that fuel public innovation: A guide to getting the most from Nesta's Competency Framework for Experimenting and Public Problem Solving. Nesta, 2019. URL: https://states-of-change.org/assets/downloads/Nesta_CompentencyFramework_Guide_July2019.pdf

передбачати, планувати та управляти соціальним та власним майбутнім, що, у свою чергу, вимагає застосування новітніх досягнень, серед яких у цьому аспекті НЛП-технології в межах реального часу уможливають моделювання образу бажаного майбутнього та швидке його наближення⁶⁵.



Рис. 2.1 – Компетентнісна рамка для експериментального вирішення проблем у публічному секторі

Також важливо, що крім основних навичок, у моделі NESTA визначено такі ставлення, як емпатія (відповідає принципу людиноцентризму), допитливість (для з'ясування сутності або «кореня» проблеми), творчість (для пошуку нових креативних рішень), стійкість (у т.ч. емоційна стабільність).

В сучасних умовах емоційна стабільність, яка допомагає успішно справлятися зі змінами, є надзвичайно важливою для керівника будь-якого організаційного рівня. При цьому одна ситуація може потребувати від керівника-

⁶⁵ Майстерня управлінського лідерства : навч.-метод. матеріали № 2 / уклад. : Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко ; за заг. ред. Л. А. Пашко, М. М. Газізова. К. : НАДУ, 2013. С.47.

лідера обережних дій, інша – швидких, рішучих і жорстких, а іноді й ризикованих вчинків. Вміння контролювати свої емоції, встановлювати психологічний контакт з колегами і підлеглими, переконувати їх та будувати безконфліктні взаємовідносини визначає особистий успіх керівника та ефективність роботи підпорядкованого йому підрозділу не менше, ніж рівень професіоналізму. Тому у певних ситуаціях для лідера він може бути навіть важливішим, аніж рівень компетентності з фахових питань. Основними компоненти емоційного інтелекту є:

- *самосвідомість* – розуміння власних емоцій та їх впливу, адекватна оцінка сильних і слабких сторін та меж своїх можливостей, а також використання цих якостей для самовдосконалення, розвитку почуття впевненості у собі (самоаналіз, асертивність, незалежність, самоповага, самореалізація);

- *саморегуляція* (або самоконтроль) – вміння керувати своїми емоціями, протидіяти стресу та несприятливим обставинам, пристосовуватись до змін та управляти ними, а також готовність до активних дій, воля до перемоги та оптимізм;

- *соціальна свідомість* – вміння розуміти почуття інших та проявляти емпатію, а також розуміння ієрархії відповідальності та політики на своєму організаційному рівні;

- *менеджмент взаємовідносин* – вміння встановлювати і підтримувати міжособистісні стосунки, взаємодіяти з іншими людьми оптимальним способом, який забезпечує реалізацію спільних цілей, а також надихати, впливати, допомагати у самовдосконаленні іншим.

Людину з високим рівнем емоційного інтелекту (EQ) можна охарактеризувати так:

- у неї твердий розум і здоровий глузд, якими вона не поступиться за жодних обставин;

- вона залишається спокійною і зосередженою, зберігає контроль над своїми емоціями;

- вона здатна прямувати обраним шляхом, навіть коли авторитетні люди не схвалюють його та здійснюють тиск;
- вона здатна погоджуватись без почуття, що зраджує себе, або не погоджуватись без остраху можливого розриву стосунків;
- вона вміє зберігати стосунки з людьми, навіть якщо не погоджується з ними;
- їй притаманні співчуття, альтруїзм, самодисципліна, оптимізм, гнучкість, почуття гумору, здатність вирішувати проблеми і справлятися зі стресом.

Незалежно від статі, керівник-лідер з високий рівнем емоційного інтелекту:

- 1) ідентифікує та розуміє емоції;
- 2) управляє емоціями;
- 3) використовує емоції у процесі вирішення завдань та досягнення намічених цілей.

Крім особистісних якостей керівника-лідера, необхідно враховувати особливості публічного сектору, які впливають на можливість прояву цих якостей, зокрема:

- бюрократія та політичний вплив;
- стратегія прийнятих реформ;
- жорсткий контроль за використанням ресурсів, що не сприяє розвитку організаційної культури інноваційного типу;
- необхідність балансування не тільки між критеріями якості та ефективності, а також рівності та ефективності, дотриманням регламентів та досягненням результатів, орієнтацією на споживача певних послуг чи громадян в цілому, наданням платних та безоплатних послуг (за рахунок податків) тощо.

Крім цього тип лідерів, необхідних суспільству, визначається сукупністю чинників, основними з яких є такі:

- домінуючі цінності суспільства;
- способи вирішення суспільних проблем;

- рівень зрілості суспільства;
- готовність суспільства до змін;
- позиціонування владних інститутів;
- інші.

Щодо оцінювання лідерських якостей керівників, то необхідно завжди пам'ятати про дві основні проблеми, що можуть суттєво впливати на його результати:

- 1) валідність інструментів оцінювання;
- 2) необ'єктивність оцінювання (зокрема, схильність до когнітивних зрушень при самооцінюванні або зміщення акцентів при оцінюванні іншими суб'єктами).

Досліджуючи першу проблему, експерти визнають, що переважна більшість інструментів є або невалідними, або, навіть, «дещо сфабрикованими»⁶⁶. Прикладом є тест для самооцінювання лідерських якостей, коли, наприклад, «правильні» відповіді, які забезпечують найвищий результат є очевидними. Крім цього, різні методики оцінювання одних і тих самих якостей на практиці можуть забезпечувати абсолютно відмінні результати⁶⁷.

Когнітивні зрушення при самооцінюванні лідерських якостей можуть проявлятися у вигляді двох дзеркальних ефектів – Даннінга-Крюгера (ефект переоцінювання власних здібностей, вмінь і потенціалу) або Кланс-Імес («синдром самозванця», який полягає в недооцінюванні особою власних здібностей). При цьому, на підставі результатів емпіричних досліджень науковці доводять, що менш досвідчені люди значно частіше переоцінюють власні здібності, вміння і потенціал, порівняно із практиками, і навпаки⁶⁸. Тому метод

⁶⁶ Schmiedgen J., Spille L., Koppen E., Rhinow H., Meinel C. Measuring the Impact of Design Thinking, In H. Plattner, C. Meinel & L. Leifer (Eds.). Design Thinking Research. New-York: Springer International Publishing, 2016. P. 157–170.

⁶⁷ Orliv M., Janiūnaitė B., Goshovska V., Daugėlienė R. Assessment and development of public servants using the design thinking methodology for the reforms and innovations introduction. European Integration Studies. 2021. №15. P. 34-46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.29114>

⁶⁸ Дзвінчук Д.І., Орлів М.С., Петренко В.П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>

самооцінювання необхідно поєднувати з іншими методами, але при цьому пам'ятати, що кожен метод має свої недоліки. Наприклад, коли лідерські якості керівника оцінює керівник вищого організаційного рівня, можуть проявлятися такі ефекти:

- 1) «ефект ореолу» – яка-небудь позитивна чи негативна якість затуляє всі інші;
- 2) «ефект схожості» – керівник оцінює більш високо людей зі схожими з ним якостями;
- 3) «атрибуція» – керівник підсвідомо приписує оцінюваному якості, які він колись помітив в іншій людині, що нагадує йому цю особу;
- 4) «очікування» – суб'єктивізм оцінювання залежить від того, чи виправдовує підлеглий очікування свого керівника;
- 5) «усереднення» – всі оцінки ставляться в середині діапазону, уникаючи крайніх значень;
- 6) «поблажливість» – загальне завищення поставлених оцінок;
- 7) «зайва вимогливість» – загальне заниження поставлених оцінок⁶⁹.

Отже, сучасній науці і практиці публічного управління та адміністрування не вдалось виробити валідних інструментів для оцінювання лідерських якостей керівників органів влади, а всі існуючі методи мають свої переваги і недоліки.

2.2 Правове та організаційне забезпечення розвитку лідерства на публічній службі в Україні

Перші кроки з розвитку лідерства в органах публічної влади було закріплено Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 398, яким утворено Українську Академію державного управління при Президентові

⁶⁹ Зелінський Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. С.71.

України⁷⁰. Її місія полягала у формуванні професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових досягнень і технологій передачі знань щодо здійснення ефективного публічного управління⁷¹. Для реалізації цієї місії вивчався та узагальнювався практичний досвід інших держав щодо організації державної влади, самоврядування і підготовки управлінського персоналу. Академії було надано статусу головного вищого навчального закладу у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

У 2004 році Уряд затвердив Програму розвитку державної служби на 2005-2010 роки⁷², в якій серед завдань і заходів визначено створення і розвиток Школи вищого корпусу державної служби (для реалізації тренінгових програм для державних службовців, що займають посади I-II категорій), а також встановлено, що під час прийому на державну службу та просування по службі необхідно враховувати якості, якими має володіти кандидат на посаду державного службовця, а саме – ініціативність, спроможність до творчості й новаторства. У 2010 році згадана Школа запровадила першу тренінгову програму розвитку лідерства, яка мала таку структуру:

Модуль «Лідерство та ефективна комунікація»

Тренінг 1. «Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ»

Тренінг 2. «Мистецтво ведення переговорів»

Модуль «Стратегічне управління людськими ресурсами»

Тренінг 3. «Лідерство в команді»

Модуль «Лідер як провідник реформ»

Тренінг 4. «Мистецтво управління змінами»

⁷⁰ Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 року № 398 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95#Text>

⁷¹ Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2022. Вип 1/2(70/71). С. 46.

⁷² Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF#Text>

Тренінг 5. «Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності»

Модуль «Розвиток потенціалу лідера»

Тренінг 6. «Особистий розвиток лідера»⁷³.

Для сприяння підвищенню професіоналізму, відкритості й авторитету державної служби у 2008 році започатковано проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». Зокрема, у Порядку проведення конкурсу серед критеріїв відбору державних службовців для участі у першому турі у номінації «Кращий керівник» було визначено не тільки рівень професійної компетентності, а також якості лідера, здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі⁷⁴.

Відсутність професійного вищого корпусу державної служби, який може забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні економічних реформ, зумовила схвалення Урядом у 2010 році Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби⁷⁵. Вона передбачала запровадження у закладах, що здійснюють підвищення кваліфікації осіб, які займають посади вищого корпусу державної служби, обов'язкових програм розвитку управлінських та лідерських якостей з метою підвищення ролі керівників органів державної влади як лідерів в управлінні змінами, якості та ефективності роботи органів державної влади та удосконаленню способів прийняття управлінських рішень.

У 2011 році вимогу щодо лідерства поширено на інші категорії посад Концепцією реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих

⁷³ Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. С. 262-264.

⁷⁴ Порядок проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1152 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF#Text>

⁷⁵ Про схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2010 р. № 2113-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-2010-%D1%80#Text>

рад⁷⁶, серед очікуваних результатів реалізації якої – забезпечення формування та закріплення на основі програм їх підвищення кваліфікації таких демократичних цінностей, як активна участь у житті суспільства, лідерство та ін.

У 2012 році НАДС затвердило Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, де зазначено, що «для керівників необхідними є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички (стратегічне мислення та встановлення напрямів, прийняття управлінських рішень, використання та управління ресурсами, моніторинг та аналіз надання послуг)»⁷⁷. Відповідно до цих методичних рекомендацій до кінця року вже було підготовлено профілі до 281 574 посад державної служби⁷⁸. Однак, проблема полягала у відсутності системного підходу, оскільки кожен орган самостійно розробляв профілі для своїх посад.

У 2012 р. Указом Президента України було схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, серед основних цілей якої – підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ⁷⁹. З метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження реформ та забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління ця стратегія передбачала утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації». У згаданому Указі

⁷⁶ Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 р. № 1198-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80/ed20111128#Text>

⁷⁷ Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, затверджені наказом НАДС від 20.07.2012 р. № 148. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/92931_533349

⁷⁸ Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 26.

⁷⁹ Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схвалена Указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

визначено лише загальний порядок формування Президентського кадрового резерву та вимоги до осіб, які подавали документи на участь у конкурсі. Зокрема, участь у відборі могли брати громадяни України, які на день подання документів не досягли 40 років, вільно володіли державною мовою та однією з мов Європейського Союзу, мали повну вищу освіту та стаж роботи більше, ніж десять років (із них не менше п'яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, не менше, як три роки, на керівних посадах або не менше за п'ять років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

На думку вітчизняних експертів, такі вимоги були надто узагальненими та не забезпечували можливості оцінити претендентів за формальними показниками повною мірою⁸⁰. Однак, розроблена експертами модель оцінювання претендентів до Президентського кадрового резерву відповідала ідеї конкурсного добору керівників-лідерів, здатних до управління змінами та ефективного впровадження реформ у сферах державного управління, який здійснювався у чотири етапи, серед яких – анкетування з визначення морально-психологічних і ділових якостей, що включало 3 блоки:

1) особистісні характеристики: співробітництво, лідерство, емоційна стабільність (стресостійкість, емоційне лідерство), самостійність, незалежність, тактична майстерність, незалежність позиції, цілеспрямованість, сила волі;

2) ділові характеристики: відповідальність, діловаспрямованість, моральність;

3) управлінські характеристики: організаторські, креативні, пізнавальні⁸¹.

Комплексна програма професійного розвитку осіб, зарахованих до «Нової еліти нації», передбачала розвиток системи знань, вмінь та навичок, які

⁸⁰ Гошовська В.А., Орлів М.С., Костенко Б.О. Сучасні моделі рекрутування і оцінювання політичної та адміністративної еліти. Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»: навч.-метод. мат-ли. К.: НАДУ, 2013. 64 с.

⁸¹ Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 29 с.

складають основу професійної компетентності керівників-лідерів, необхідних для модернізації державного управління та реалізації реформ, управління змінами, використання методології стратегічної та проектної діяльності, самоменеджменту та планування особистісного розвитку. До структури Комплексної програми увійшли Тренінгова школа «Лідерство в управлінській діяльності» (54 год.) та «Коучинг як технологія підвищення професійної компетентності керівника» (27 год.). Програму тренінгової школи було структуровано за 5-ма модулями:

1. Адміністративне та політичне лідерство.
2. Лідер як організатор командної роботи колективу однодумців.
3. Лідер як провідник реформ.
4. Керівник-лідер як суб'єкт комунікативної діяльності.
5. Самоменеджмент керівника-лідера.

Основною відмінністю цієї програми від тієї, яку в 2010 році почала реалізовувати Школа вищого корпусу державної служби, – розмежування адміністративного та політичного лідерства. Це можна пояснити тим, що її розробниками були представники наукової школи парламентаризму.

Результати анкетування та тестування «резервістів», які пройшли навчання за Комплексною програмою у 2013 році, свідчили про значне підвищення їх успішності (з 84% до 91%), а отже, про ефективність методик відбору і професійного розвитку⁸².

На жаль, у межах реалізації проекту «Нова еліта нації» цей ресурс не було використано. На думку В. Гошовської, мотивація до участі у конкурсі нівелювалась через відсутність законодавчих гарантій працевлаштування, а процедури просування (перебування) у кадровому резерві та зарахування на державну службу суперечили або, щонайменше, не були передбачені положеннями чинного на той час Закону України «Про державну службу»⁸³. Як

⁸² Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. С. 93.

⁸³ Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління – шлях до формування еліти українського суспільства. Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 21–25.

наслідок, станом на квітень 2014 року майже 22% осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, були тимчасово не працевлаштованими, а зміна посад іншими резервістами (серед яких – доцент та завідувач кафедри, керівник загону агроцеху сільськогосподарського підприємства, директори недержавного підприємства та товариств з обмеженою відповідальністю, помічник народного депутата України) не завжди відповідала цілям їх відбору і професійного розвитку⁸⁴.

Таким чином, незважаючи на те, що нормативно-правова база формування Президентського кадрового резерву та професійного розвитку осіб, зарахованих до його складу, була сформована достатньо вичерпно і забезпечувала належний рівень якості кадрового ресурсу, неунормованість питання щодо працевлаштування осіб з кадрового резерву негативно позначилось на його використанні, та у вересні 2014 року він припинив своє функціонування. В експертному середовищі ще не один рік тривала дискусія щодо необхідності збереження кадрового резерву, впровадження нових інструментів розвитку талантів на державній службі, однак було прийнято політичне рішення на користь конкурсного відбору, що пізніше знайшло відображення у «новому» законодавстві про державну службу.

У 2013 році НАДС затвердило Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті, в яких вперше у правовому акті наведено опис змісту компетентності «лідерство та управління персоналом» як «здатність впливати на підлеглих та колег, вести їх за собою, уміння і навички залучати співробітників до роботи, сприяти професійному і особистому розвитку підлеглих»⁸⁵. Важливо відзначити, що у цих вимогах стратегічне та аналітичне мислення, управління

⁸⁴ Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. С. 97.

⁸⁵ Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: Наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>

інноваціями та змінами, робота в команді, творчий підхід та ініціативність є окремими компетентностями, не включеними до лідерства. Тобто структура вимог, затверджених НАДС у 2013 році, відрізнялась від профілів компетенцій лідерства на державній службі, розроблених цим самим органом у 2010 році (див. параграф 2.1).

У 2016 році Уряд схвалив Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки, в якій визначено, що різні галузі та сфери потребують фахових лідерів у системі державної служби, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни. З цією метою в центральних органах виконавчої влади запроваджувались посади фахівців з питань реформ зі спеціальними умовами оплати праці, команди яких мали би зробити зміни в підходах до роботи в державних органах незворотними. Однак, у 2020 році на підставі узагальненої інформації щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ НАДС не змогло однозначно оцінити ефективність реалізації Концепції запровадження таких реформаторських посад, а також виявило певну неузгодженість між завданнями, які визначаються планами діяльності центральних органів виконавчої влади та завданнями і ключовими показниками результативності, встановленими для «реформаторських кадрів»⁸⁶. Іншими словами, мова навіть не йде про якість реформ, а про низьку спроможність керівників-реформаторів перевести завдання органу у завдання для своїх підлеглих та визначити, за якими показниками має оцінюватись їх виконання. Можливо, основна причина цього – у вимогах до таких реформаторів та порядку проведення конкурсів, затвердженому Постановою Уряду в 2016 році⁸⁷. Зокрема, дивує, по-перше, відсутність обов'язкової вимоги до претендентів на реформаторські посади щодо успішного практичного досвіду впровадження змін у відповідній сфері професійної

⁸⁶ Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік / НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>

⁸⁷ Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

діяльності, по-друге, обмеження процедур оцінювання їх лідерських якостей тестуванням на наявність аналітичних здібностей (адже аналітик з абстрактним, числовим або вербальним мисленням – це ще не лідер). Все це свідчить про те, що на рівні державної кадрової політики «не надто усвідомлюється важливість та значущість лідерства, як ефективного інструменту діяльності та результативності роботи на державній службі»⁸⁸. Крім цього, виникають питання щодо прозорості та об'єктивності конкурсів в органах влади, адже результати опитування понад 18,5 тис. державних службовців, проведеного НАДС у 2021 році, свідчать, що менше 30 % респондентів вважають, що встановлена практика конкурсів є найрезультативнішим способом добору кандидатів на керівні посади. При цьому, 47% респондентам відомі випадки, коли заздалегідь було зрозуміло, яка особа буде призначена за конкурсом ще до його завершення⁸⁹.

Також у 2016 р. Уряд затвердив Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», де окрім вимог щодо стажу, досвіду роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійних навичок відповідно до посади уже було передбачено обов'язкову вимогу до лідерської компетентності з такими складовими:

- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань;
- вміння розвивати професійні компетентності співробітників;
- здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату;
- вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди;

⁸⁸ Смельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. С. 3. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.7](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7) С. 3.

⁸⁹ Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Дослідження організаційною культури державної служби України / НАДС. 2021. С. 12-13. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf> С. 12-13.

- створення культури відкритості та відповідальності, культури нульової толерантності до корупції⁹⁰.

Привертає увагу, що, по-перше, незважаючи на першу складову лідерства, стратегічне бачення є окремою компетентністю, по-друге, незважаючи на останню складову, добросесність та дотримання правил етичної поведінки теж є окремою компетентністю, по-третє, управління змінами та інновації – не визначено складовою лідерства, а окремою компетентністю та ін. Такий підхід не сприяє формуванню логічної структури професійної компетентності керівника-лідера. Зокрема, відповідно до Додатку 1 до Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця⁹¹ (табл. 2.1), вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності є компонентом професійної компетентності «лідерство», а здатність до мотивування на досягнення результату – компетентності «управління ефективністю та розвиток людських ресурсів». При цьому, не зовсім зрозуміло, чому вміння управляти проектами та вміння організувати роботу і контролювати її виконання – це компетентність «управління ефективністю», але не «досягнення результатів» та ін.

Таблиця 2.1 – Витяг з орієнтовного переліку професійних компетентностей державних службовців категорії «А»

Найменування професійної компетентності	Компоненти вимоги до професійної компетентності
Лідерство	<i>уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості;</i>

⁹⁰ Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>

⁹¹ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): [Наказ НАДС від 26.10.2020 року № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6)

	вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби
Прийняття ефективних рішень	здатність своєчасно приймати виважені рішення; уміння аналізувати альтернативи; спроможність на виважений ризик; автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень
Комунікація та взаємодія	уміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; здатність ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку; вміння публічно виступати перед аудиторією; здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації
Управління змінами	уміння формувати план змін; уміння управляти змінами та реакцією на них; уміння оцінювати ефективність змін
Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів	уміння управляти людськими ресурсами; <i>уміння управляти проектами;</i> уміння організовувати роботу і контролювати її виконання; <i>здатність до мотивування на досягнення результату</i>
Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; уміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; вміння запобігати та ефективно долати перешкоди
Робота з інформацією	здатність працювати з базами даних законодавства; вміння працювати в умовах електронного урядування

Види програм, за якими здійснюється розвиток лідерських якостей публічних службовців у системі підвищення кваліфікації, уточнено в 2019 році у Положенні про систему професійного навчання⁹². Це можуть бути такі програми:

1) *загальні* – програми, зміст яких формується відповідно до загальних потреб органів влади, а тому він охоплює питання публічного управління,

⁹² Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>

запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань публічної служби, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними програмами, стратегіями;

2) *спеціальні* – програми, зміст яких формується відповідно до індивідуальних потреб службовців та спеціальних потреб органів влади, а тому він охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого органу.

Крім цього, всі загальні і спеціальні програми поділяються на 2 види:

1) *професійні (сертифікатні)* – довгострокові програми підвищення кваліфікації обсягом не менше 2-х кредитів ЄКТС;

2) *короткострокові програми* – короткострокові програми підвищення кваліфікації обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.

Звертаємо увагу, що законодавець не встановлює верхньої межі для тривалості професійних (сертифікатних) програм.

Враховуючи вищевикладене, аналізуючи зарубіжний досвід розвитку керівників-лідерів для публічного управління, особливу увагу будемо приділяти структурі компетентнісних моделей та змісту програм розвитку лідерських якостей.

2.3 Досвід США та Великобританії щодо розвитку керівників-лідерів для органів влади

Сучасні підходи до розвитку керівників-лідерів у публічному управлінні необхідно визначати з урахуванням таких факторів:

– глобалізаційні процеси, європейська та євроатлантична інтеграція України, а також необхідність взаємодії з міжнародними інституціями, враховуючи особливості різних політичних, культурних та правових систем;

– децентралізація управління, запровадження концепцій доброго (або належного) врядування та управління результативністю;

- розвиток громадянського суспільства, його залучення до формування і реалізації публічної політики;
- швидкий розвиток інформаційно-комунікативних технологій та електронного врядування;
- необхідність створення сприятливого середовища для запровадження інновацій і змін та ін.

В умовах глобалізації розвиток керівників-лідерів органів влади слід здійснювати з урахуванням досвіду світових систем публічного управління⁹³, результатів емпіричних досліджень та аналізу сучасних теорій лідерства, еволюція яких віддзеркалює потреби та тренди соціального розвитку і відповідно спричинює трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи інших характеристик⁹⁴.

Зарубіжні експерти шляхом емпіричних досліджень довели, що програми з розвитку лідерства будуть ефективними за таких умов:

- 1) спрямованість на розвиток колективної спроможності;
- 2) орієнтація не тільки на індивідуальну, а й організаційну здатність та досягнення цілей діяльності органу влади;
- 3) інтеграція з додатковими заходами, які спрямовані на покращення відповідних системних змінних;
- 4) використання реальних матеріалів, а не абстрактних/загальних кейсів⁹⁵.

В умовах децентралізації державного управління для України надзвичайно важливим є досвід США, де реформувати корпус вищої виконавчої служби розпочали понад 40 років тому⁹⁶. Відповідальним за розвиток вищої виконавчої

⁹³ Войтович Р. В. Глобалізація та її вплив на систему державного управління : аналіз, проблеми, перспективи : монографія. Чернівці: Технодрук, 2011. С. 296.

⁹⁴ Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. С.13.

⁹⁵ Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends / ed. by John Storey. London & New York : Taylor & Francis Group, 2011. P. 202.

⁹⁶ Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. 300 с.

служби є Офіс кадрового менеджменту (U.S. Office of Personnel Management), до структури якого входять Федеральний виконавчий інститут (Federal Executive Institute) та Центр розвитку лідерства (Center for Leadership Development), створені для навчання і розвитку керівних кадрів, розвитку лідерства, а також сприяння федеральним агентствам у реалізації їх місій. Для виконання цих завдань інститут та центр надають консультаційні послуги, оцінюють лідерські якості, реалізують, зокрема, такі програми з розвитку лідерства:

1. Сертифіковану програму з розвитку лідерства «Leadership Education and Development», яка передбачає поетапний розвиток основних лідерських якостей, передбачених в моделі базових компетентностей керівника. Програма поділена на 5 стадій, кожній з яких відповідає рівень лідерства: керівник команди/проекту, супервайзер, управлінець, рівень вищої виконавчої служби, професійний лідер. Такий підхід спрощує планування індивідуального розвитку керівних кадрів федеральних агентств.

2. Програму «Адаптація до організаційних змін», яка допомагає зрозуміти: як принципи інновацій та дизайну, що стосуються проблем державного сектору, можуть розкрити потреби та виявити корінь проблем; чому створення сприятливого простору для ідей може забезпечити міждисциплінарна та міжвідомча співпраця партнерів; які інструменти, техніки та стратегії найефективніше використовувати вирішення складних негнучких проблем; де інновації можуть допомогти розв'язати конкретні проблеми уряду, що є результатом швидкої зміни соціально-економічних, технічних і культурних умов.

3. Програму «Екстраординарне лідерство», яка поєднує лекції, дискусії в малих групах, експериментальне навчання та коучинг для розвитку таких складових компетентності лідера: моделювання та розвиток особистої відповідальності на користь організаційної культури; цілісність та чесність, щоб розпізнавати різні способи вирішення етичних ситуацій; міжособистісне спілкування шляхом практики відкритості та доступності до співробітників усіх рівнів; здійснення безперервного навчання шляхом розробки індивідуального плану розвитку для визначення сфер для зростання; демонстрація рішучості

шляхом вибору, впровадження та оцінки оптимальних рішень на основі бажаних результатів, вартості, витрат і ризиків.

4. Програму розвитку лідерства для демократичного суспільства «Leadership for a Democratic Society» тривалістю 4 тижні, яка зосереджена на 3 ключових сферах для ефективного лідерства: бачення, узгодження та виконання. Вона передбачає: розвиток кращого усвідомлення того, як особистісні цінності та досвід впливають на успіх лідера; персоналізоване навчання за допомогою вибору курсу в рамках програми, оскільки немає двох однакових лідерів; можливості для створення зв'язків та навчання у колег з уряду, щоб використовувати різноманітні таланти та ресурси федеральних службовців; розуміння того, як покращити стійкість, психічне та фізичне здоров'я, а також баланс між роботою та особистим життям завдяки навчанню «рівний-рівному» під керівництвом експерта; створення плану організаційних змін, який перетворює знання на дії за допомогою стратегій, що відповідають баченню вашого агентства; створення індивідуального плану змін для покращення своїх лідерських знань, навичок та поведінки, щоб допомогти виконати місію органу. Після завершення програми її учасникам пропонують 5 годин виконавчих коучингів з метою вирішення професійних проблем, пов'язаних із функціональними обов'язками.

5. Програму забезпечення досконалості уряду «SES Leading Executives Delivering Government Excellence», яку з метою запровадження концепції безперервного навчання керівних кадрів реалізують впродовж їх кар'єри. Програма спрямована на розвиток лідерського потенціалу, здатність впроваджувати проактивні зміни й інновації, а також налагоджувати співпрацю між агентствами, що сприяє підвищенню ефективності уряду. Програма поділяється на 2 етапи: сприяння адаптації впродовж перших 2-х років роботи у вищій виконавчій службі (цей етап доповнює адаптаційні програми, які реалізують федеральні агентства), а також підтримка безперервного розвитку у формі інтерактивних одно- та дводенних програм. На відміну від інших програм, які формують на підставі моделі базових компетентностей керівника, зміст

кожного навчального заходу «SES Leading EDGE» залежить від актуальних проблем державного управління.

Вартість навчальних курсів, які пропонують керівним кадрам Центрі розвитку лідерства у 2023 році, становила від 215 доларів за дводенну програму до 22500 доларів за програму «Лідерство для демократичного суспільства» (<https://leadership.opm.gov/courses.aspx>).

Оскільки система розвитку державних службовців у США є децентралізована, навчальні програми для керівних кадрів реалізують не тільки навчальні заклади (Національна академія публічного адміністрування, Школа післядипломного навчання США, Школа врядування імені Джона Кеннеді Гарвардського університету) і неурядові організації (Асоціація керівних кадрів, Американське товариство державного управління, Партнерство для публічної служби), а також федеральні агентства. Делегуючи федеральним агентствам функції з розроблення та реалізації навчальних програм для керівних кадрів, Офіс кадрового менеджменту встановлює критерії та забезпечує їх підтримку.

Для того, щоб запровадити єдині підходи до змісту навчальних програм, Офіс кадрового менеджменту регламентував модель базових компетентностей керівника, яка містить 22 якості, згруповані у п'ять ключових компетентностей (<https://www.opm.gov/>):

- 1) управління змінами (креативність та інноваційність, обізнаність про зовнішнє середовище, гнучкість, стресостійкість, стратегічне мислення та бачення);
- 2) управління людьми (управління конфліктами, ефективне використання різноманітності, формування команд, розвиток інших);
- 3) орієнтація на результат (відповідальність, забезпечення якості послуг, рішучість, підприємливість, вміння вирішувати проблеми, технічна обізнаність);
- 4) ділова хватка (управління фінансами, управління людським капіталом, управління технологіями);
- 5) формування коаліцій (розвиток партнерства, політична кмітливість, впливовість /ведення переговорів).

Сертифікована програма з розвитку лідерства «Leadership Education and Development», розроблена Офісом кадрового менеджменту на базі цієї моделі, передбачає поетапний розвиток основних лідерських і управлінських якостей та містить гендерну частину:

1) керівник команди/проекту – розвиток команди (розв’язання конфліктів, основи проектного менеджменту, лідерські навички для керівників, які ще не стали супервайзерами);

2) супервайзер – розвиток супервайзера (міжособистісні комунікації, розв’язання конфліктів, коучинг і менторство для досягнення досконалості, залучення і заохочення працівників, гнучкість);

3) управлінець – управління організацією (адаптація до організаційних змін, міжособистісні комунікації, коучинг і менторство для досягнення досконалості, залучення і заохочення працівників, гнучкість, розвиток сильних лідерських якостей);

4) рівень вищої виконавчої служби – управління змінами (конфлікти і переговори для федеральних керівних кадрів, міжорганізаційна співпраця, взаємодія з конгресом, створення та підтримка організаційної досконалості, запобігання кризам, стратегічне планування, управління змінами);

5) професійний лідер – лідерство, орієнтоване на співпрацю (федеральна бюджетна політика і процеси, адаптація до організаційних змін, гнучкість, конфлікти і переговори для федеральних керівних кадрів, управління кризами, фасилітативне лідерство, жіноче лідерство).

Крім моделі базових компетентностей керівника, Офіс кадрового менеджменту регламентував перелік якостей, які необхідно оцінювати у відборі претендентів на керівні посади федеральних агентств:

1) навички міжособистісної взаємодії – ставитись до інших ввічливо, чуйно та з повагою; реагувати на потреби та почуття людей у різних ситуаціях;

2) комунікативні якості – робити чіткі та переконливі усні презентації; ефективно слухати, за необхідності уточнювати інформацію;

- 3) цілісність/чесність – поводитись чесно, справедливо та етично; проявляти послідовність у словах і діях; демонструвати високі стандарти етики;
- 4) письмові комунікації – писати чітко, лаконічно, структурно та переконливо для цільової аудиторії;
- 5) безперервне навчання – оцінювати та визнавати власні сильні та слабкі сторони, здійснювати постійний саморозвиток;
- 6) мотивація працювати на публічній службі – усвідомлювати та демонструвати зобов'язання служити громадськості; забезпечувати відповідність дій суспільним потребам; узгоджувати організаційні цілі та практику з громадськими інтересами.

Оскільки ефективно управляти можна тільки тими процесами, які вимірюють, важливим складником інформаційного забезпечення розвитку керівних кадрів є результати емпіричних досліджень, на підставі яких формують щорічні аналітичні звіти і рейтинги федеральних агентств, розробляють методичні рекомендації.

Наприклад, щорічне дослідження «Federal Employee Viewpoint Survey» (далі – FEVS) Офісу кадрового менеджменту (проводиться з 2004 року) забезпечує федеральним працівникам можливість вплинути на розвиток агентств, в яких вони працюють, висловивши свою думку не тільки про умови їх роботи та розвитку, а також про безпосереднього керівника (супервайзера) лідерство, організаційну культуру та ін. Завдяки публікації узагальнених даних дослідження у розрізі федеральних агентств досягається зворотний зв'язок із федеральними службовцями, що сприяє залученню їх до процесу реалізації місій агентств за алгоритмом: «ефективне лідерство – задоволеність працівників – інституційна ефективність».

Узагальнені результати анкетування понад 0,5 млн. федеральних агентів, проведеного у 2022 році наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати оцінювання лідерства у федеральних агентствах США у 2022 році (%)

Показники	Твердження для оцінювання	Повністю згоден	Скоріше згоден	Ні згоден, ні не	Скоріше не згоден	Зовсім не згоден
Оцінювання лідерства у федеральних агентствах						
Q 55	Керівники-лідери в моїй організації забезпечують високий рівень мотивації та прихильності працівників	16,2	31,5	23,0	15,1	14,3
Q 56	Керівники-лідери підтримують високі стандарти чесності і порядності	23,5	36,4	21,3	8,2	10,7
Q 57	Керівники обговорюють організаційні цілі	20,8	43,5	18,2	9,4	8,2
Q 58	Керівники забезпечують ефективність комунікацій між різними підрозділами	19,5	38,0	20,3	11,8	10,4
Q 59	На мою думку, керівник мого супервайзера добре виконує свою роботу	30,2	33,2	20,2	7,9	8,4
Q 60	Я маю високий рівень поваги до керівників-лідерів моєї організації	25,4	35,5	20,6	9,5	9,0
Q 61	Керівники-лідери демонструють підтримку програм забезпечення балансу між роботою та іншими сферами життя	23,9	35,8	21,7	9,3	9,3
Q 62	Керівники заохочують впровадження інновацій	20,9	35,1	23,9	11,1	9,0
Q 63	Керівники запроваджують ефективні зміни, реагуючи на виклики для моєї організації	18,5	33,2	24,0	13,3	10,9
Q 64	Керівники залучають підлеглих до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу	15,5	27,8	23,5	17,0	16,2

Складено автором на основі⁹⁷

⁹⁷ Federal Employee Viewpoint Survey 2022 / US Office of Personnel Management. URL: <https://www.opm.gov/fevs/reports/data-reports/>

Результати дослідження FEVS використовує неурядова організація «Партнерство для публічної служби» для формування рейтингу федеральних агентств «Кращі місця роботи у федеральному уряді» – інструмент, який є корисним як у прийнятті рішень про працевлаштування у федеральне агентство, беручи до уваги його місце в рейтингу за різними критеріями, так і для виявлення проблем розвитку організації на ранніх стадіях⁹⁸. Результати цих досліджень є важливими для планування розвитку не тільки керівників-лідерів, а й організаційної культури у федеральних агентствах.

У Великобританії для залучення і утримання талановитих фахівців з різних сфер у 2018 році було оновлено компетентнісну рамку публічної служби, яку названо «Success Profile Framework»⁹⁹ (рамка профілю успіху). Вона складається з елементів, відображених на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Рамка профілю успіху на публічній службі

Кожен елемент підлягає деталізації залежно від категорії посади та функціоналу. Зокрема, поведінка – це:

⁹⁸ Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. 300 с.

⁹⁹ Success Profiles: Civil Service Behaviours / UK Government. 2018. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf

1) «широке бачення» – розуміння своєї ролі у досягненні організаційних цілей; усвідомлення широких пріоритетів публічної служби та забезпечення роботи відповідно до національних інтересів;

2) зміни та покращення – пошук можливостей для впровадження ефективних змін та надання інноваційних пропозицій щодо покращень; перегляд шляхів виконання роботи, включно з пошуком і забезпеченням зворотного зв'язку;

3) прийняття ефективних рішень – використання свідчень і знань у прийнятті обґрунтованих та експертних рішень та наданні порад; ретельний аналіз альтернативних рішень, шляхів їх реалізації і ризиків;

4) лідерство – демонстрація гордості і прихильності до публічної служби; формування візії та залучення інших до її втілення; дотримання цінностей різноманітності та інклюзії, забезпечення справедливості і можливості для всіх;

5) комунікації і вплив – чітке і чесне донесення цілей та іншої інформації з ентузіазмом; повага потреб і думок інших;

6) спільна робота (співпраця) – формування ефективного партнерства і взаємодії з людьми всередині організації та ззовні з різним досвідом, обмінюючись інформацією, ресурсами та підтримкою;

7) саморозвиток та розвиток інших – зосередження на безперервному розвитку для себе, інших працівників та організації в цілому;

8) управління якістю надання послуг – досягнення цілей надання послуг з професійною досконалістю, експертністю, та ефективністю, враховуючи різноманітні потреби споживачів;

9) вчасне виконання – відповідальність за вчасне досягнення якісних результаті.

Щодо можливості використання досвіду Великобританії, то для України є цікавим розвиток в органах влади системного лідерства. Зокрема Інститутом системного лідерства запроваджено програму «Пошук лідерства: організаційна перспектива» («The Search for Leadership: An Organizational Perspective»), яку адаптують до потреб організації на підставі анкетування її персоналу за 9-ма

характеристиками із використанням трибальної шкали оцінювання. Кожному аспекту оцінювання відповідає модуль навчальної програми (табл. 2.3), яка, залежно від результатів діагностування, може реалізовуватись у повному обсязі або частково.

Таблиця 2.3 – Аспекти оцінювання для визначення структури навчальної програми з розвитку системного лідерства

Аспекти оцінювання	Модулі навчальної програми
Керівні кадри розуміють, якими є потреби організації у їхньому лідерстві	Модуль 1. Лідерство і розвиток управління
Середовище є таким, що система не орієнтується на збереження і підтримку діючого режиму	Модуль 2. Лідерство і розвиток організації
Організація відіграє важливу роль у визначенні того, чи зможуть керівні кадри отримати користь від мобільності і навчання	Модуль 3. Лідерство і навчання
Організація чітко розуміє, що необхідно для реалізації лідерства та використання компетентності керівних кадрів	Модуль 4. Лідерство і компетентність
Влада стає менш вузько зосередженою на вершині ієрархії	Модуль 5. Лідерство і культура
Фахівці рідко уникають дискусії на вищому рівні через страх «перетнути межу»	Модуль 6. Лідерство і делегування
Фахівцям легко говорити «мовою систем» без страху критики або нерозуміння	Модуль 7. Лідерство і система
Ризик того, що організація надто схильна до жорсткого порядку і стабільності або до анархії і розладу, є низьким	Модуль 8. Лідерство і загрози
Персональна відповідальність за моніторинг і консультування з питань функціонування і розвитку системи є чітко визначеною	Модуль 9. Лідерство і підзвітність

Джерело: <https://www.systemicleadershipinstitute.org/>

Використання інструменту «Пошук лідерства: Організаційна перспектива» забезпечує такі переваги:

– залучення не тільки керівних кадрів, а також інших фахівців органу влади до аналізу проблем його функціонування і розвитку;

– виявлення проблем реалізації лідерства в органі влади не тільки на підставі оцінки якостей і компетентності його керівних кадрів, а також структури та зв'язків організаційної системи, її процесів, взаємодії елементів, динаміки розвитку, організаційної культури тощо;

– формування змісту і методики навчання з питань комплексного запровадження лідерства в органі влади на підставі результатів емпіричних досліджень.

Необхідність таких програм розвитку системного лідерства пояснюємо тим, що у сучасному публічному управлінні лідерство хоч і визначають спочатку як якісну характеристику особи, але надалі воно трансформується в якісні показники ефективності органу публічного управління, тобто набуває інституційного виміру. Цього неможливо досягти без розвитку сприятливої організаційної культури з такими характеристиками: інноваційна; демократична (відкрита, з делегуванням повноважень); командна (акцент – на співпраці, обміну знаннями й досвідом, готовності надати допомогу); орієнтована на результат (кадрові рішення приймаються на основі особистих та командних внесків і результатів); людиноцентрична (акцент – на правах, інтересах, повазі й гідності працівників).

Крім розвитку системного лідерства, важливим для України є досвід Великобританії з питань розвитку талантів на публічній службі. Зокрема, програма «Швидкий потік» («Fast Stream») є ефективним інструментом розвитку керівників-лідерів для роботи у корпусі вищої державної служби¹⁰⁰. Адже «вирощені» в всередині системи лідери є більш надійними і ризик їх втрати є меншим, вони віддані організації, оскільки є її частиною.

Програму «Fast Stream» використовують для рекрутування талановитих лідерів (у тому числі випускників університетів) та їх розвитку як «генералістів» або за обраною функціональною сферою для подальшого призначення на керівні посади державної служби (тривалість – до 3-х років). Нині програма пропонує на

¹⁰⁰ The Civil Service Fast Stream / Gov. UK. URL: <https://www.faststream.gov.uk/index.html>

вибір 15 схем професійного розвитку, кожна з яких забезпечує структуроване навчання, стажування, наставництво та коучинг на робочому місці та передбачає кар'єрне зростання в системі публічної служби на підставі періодичного оцінювання. Цей інструмент може бути використано у вітчизняній системі публічної служби у контексті осучаснення кадрового резерву.

Щодо суб'єктів розвитку керівників-лідерів для органів влади, то у березні 2022 року Національний центр лідерства (National Leadership Center) був реорганізований у Коледж лідерства для уряду (Leadership College for Government), діяльність якого спрямована на розвиток у керівних кадрів публічної сфери знань, вмінь, навичок, а також професійних мереж для вирішення найскладніших проблем сучасності¹⁰¹. Зокрема, короткострокові курси для CEO органів влади та їх заступників допомагають підвищити рівень їх експертності для вирішення складних системних викликів, подолати бар'єри між публічними інституціями та побудувати міцні зв'язки з колегами, а також навчають, як надихати та заохочувати впроваджувати якісні вимірювані зміни у наданні публічних послуг. Такий досвід також важливий для України, адже британська публічна служба досягла значного успіху в управлінні результативністю.

2.4 Удосконалення вітчизняної практики розвитку керівника-лідера у публічному управлінні

Обґрунтування шляхів удосконалення вітчизняної практики розвитку керівника-лідера у публічному управлінні будемо здійснювати на підставі аналітичних даних НАДС, зокрема щодо освітніх потреб публічних службовців з розвитку їх лідерських якостей.

У доповіді Голови НАДС про розвиток системи професійного навчання публічних службовців у 2018–2021 роках зазначено, що у 2020-2021 роках

¹⁰¹ Leadership College for Government / Gov.UK URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/leadership-college-for-government>

лідерство входило у топ-5 професійних компетентностей, які потребували удосконалення державними службовцями категорій «А» і «Б»¹⁰². Ця тенденція зберіглась у 2022 та 2023 роках, адже вивчення індивідуальних потреб державних службовців показало, що для представників вищого корпусу державної служби пріоритетним є удосконалення таких компетентностей, як:

- 1) професійні знання – 91 %;
- 2) європейська та євроатлантична інтеграція – 71 %;
- 3) цифрова грамотність – 51 %;
- 4) лідерство – 46 %;
- 5) прийняття ефективних рішень – 43 % (додаток А).

Для керівних кадрів органів державної влади, посади яких віднесено до категорії «Б» кількісна потреба у розвитку лідерської компетентності є значно нижчою, але у рейтингу також посідає четверте місце:

- 1) професійні знання – 36,3%;
- 2) цифрова грамотність – 16,7 %;
- 3) комунікація та взаємодія – 11,2%;
- 4) лідерство – 8 %;
- 5) впровадження змін – 7,5 %¹⁰³.

На підставі цих показників лідерство визначено серед пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами на 2023-2025 роки. Так, у рейтингу з 31 пріоритетних напрямів лідерство займає 10 місце з таким рівнем потреб на 3 роки:

- 1) управління змінами – 34192 ос.;
- 2) цифрова грамотність – 33518 ос.;
- 3) комунікація та взаємодія – 31060 ос.;

¹⁰² Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: НАДС, 2021. С. 148, 157.

¹⁰³ Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. НАДС. 2023. С. 16. URL: <https://cutt.ly/uwjkkUvA>

- 4) підвищення рівня володіння державною мовою – 27694 ос.;
- 5) запобігання корупції та забезпечення доброчесності – 22895 ос.;
- 6) стратегічне управління та планування – 13019 ос.;
- 7) кібербезпека – 12499 ос.;
- 8) доступ до публічної інформації – 10639 ос.;
- 9) стратегічні комунікації – 9165 ос.;
- 10) лідерство – 9106 ос. (додаток Б).

Аналізуючи цей перелік, маємо відзначити, що для керівних посад державної служби, віднесених до категорії «Б», незважаючи на те, що «комунікація та взаємодія» є окремою професійною компетентністю, до складу компетентності «лідерство» також включено ведення ділових переговорів та вміння обґрунтовувати власну позицію¹⁰⁴. Через таке дублювання припускаємо, що лідерство у цьому переліку мало би мати ще вищу позицію.

Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування проводилось ще у 2019 році Програмою Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». Його результати засвідчили значне зростання потреби цієї категорії публічних службовців «у розвитку «м'яких» навичок, які не мають однозначної прив'язки до конкретної професії, а є певною мірою наскрізними:

- 1) лідерство;
- 2) управління змінами;
- 3) командна робота;
- 4) комунікабельність;
- 5) етика;
- 6) самовдосконалення;
- 7) стресостійкість»¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): [Наказ НАДС від 26.10.2020 року № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6)

¹⁰⁵ Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковський Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: Аналітичний звіт. 2019. С. 7. URL: <https://cutt.ly/pwjkQG2Y>

Адже лідерство виступає важливим чинником для розвитку громад. Лідер потрібен для формування ефективної команди органу місцевого самоврядування та гнучкого реагування на сучасні виклики, часто непрогнозовані.

Для інформування провайдерами про наявні програми підвищення кваліфікації (в т.ч. з лідерства) НАДС адмініструє портал управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>). Зареєстровані на цьому порталі користувачі мають такі можливості:

- здійснювати пошук інформації щодо освітніх послуг за регіонами, напрямом (темою), рейтингом та формами, датами проведення навчання, необхідними компетентностями тощо;
- здійснювати особисте планування навчання шляхом пошуку програм;
- формувати запити на участь у навчанні;
- переглядати інформацію щодо пройденого навчання та здобутих результатів;
- брати участь у формуванні рейтингу провайдерів, програм підвищення кваліфікації та викладачів (тренерів).

Витяг з переліку програм, які система видала за запитом на компетентність «лідерство» станом на 27 серпня 2023 року, наведено у додатку В. Тривалість загальних короткострокових програм становить від 10 год. (0,33 кредита) до 30 год. (1 кредит). Тематичні плани програм з лідерства включають такі питання, як: розвиток емоційного інтелекту; формування команд; ефективні комунікації та переговори; створення організації, що навчається; тайм-менеджмент; управлінська риторика та ораторська майстерність; мотивація підлеглих; управління змінами; управління конфліктами; та ін. При цьому, перелік програм, спрямованих на розвиток лідерської компетентності, не обмежується, власне, лідерством, а містить також такі теми, як: впровадження та управління змінами, стратегічне управління, антикризовий менеджмент і навіть ділове українське мовлення (хоча тематичний план цієї програми не містить питань з лідерства).

Щодо загальних професійних (сертифікатних) програм, то вони охоплюють широке коло управлінських питань, їх тривалість становить, як

правило, 60 год. (2 кредити). Тільки професійна програма для менеджерів середнього рівня територіальних громад розрахована на 19,2 кредитів та містить такі тематичні напрями: стратегічні комунікації; управління персоналом в органах місцевого самоврядування; стратегічне управління та планування; управління публічними фінансами; розвиток територіальних громад; реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади; проєктний менеджмент.

Обравши на порталі управління знаннями Івано-Франківську область, отримали загальну короткострокову програму «Менеджмент та лідерство на публічній службі» (тривалість – 12 год. або 0,4 кредита), яку за кошти місцевого бюджету реалізує Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Цікаво, що програми з лідерства слухачі в основному оцінюють на 4,9-5 балів, іноді 4,7-4,8 балів і тільки програма «Управління ефективністю та розвиток персоналу (для категорії «А»)), реалізована Вищою школою публічного управління, була оцінена на 4 бали.

Отже, розвиток лідерської компетентності керівних кадрів органів державної влади здійснюється за загальними професійними (сертифікатними) програми та короткостроковими програми, якість яких позитивно оцінюється публічними службовцями. Однак, питання полягає у тому, як здобуті знання і вміння слухачі програм надалі використовують у своїй професійній діяльності. На жаль, у вітчизняній практиці такий моніторинг з боку провайдерів освітніх послуг не проводиться.

Особливістю розвитку лідерських якостей керівників органів публічної влади є те, що, на відміну від таких напрямів, як цифрова грамотність, володіння державною мовою, запобігання корупції, стратегічне управління та планування, кібербезпека, доступ до публічної інформації тощо, він потребує обґрунтування підходу до оцінювання «м'яких» навичок, комплексного навчання та подальшого супроводу керівників (з використанням методів наставництва і

коучингу) з урахуванням особливостей різних рівнів лідерства. Для забезпечення результативності цих процесів не достатньо розробити і погодити в НАДС програму, запросити тренерів, провести навчання та отримати швидкий зворотний зв'язок від учасників такого навчання. Проведене дослідження та вивчення зарубіжного досвіду свідчить про необхідність здійснення таких заходів:

По-перше, необхідно переглянути переліки професійної компетентності для державних службовців та розробити сучасну компетентнісну модель для посадових осіб місцевого самоврядування. Для забезпечення логічної структури оновлених компетентнісних моделей необхідно з'ясувати такі питання, як, наприклад:

– Спроможність на виважений ризик (для посад категорії «А») – це складова компетентності «прийняття ефективних рішень» (так визначено у наказі НАДС¹⁰⁶) чи «лідерство» або «управління змінами»?

– Уміння управляти проєктами (для посад категорії «А») – це складова компетентності «управління ефективністю та розвиток людських ресурсів» чи все ж таки «досягнення результатів»? Або «досягнення результатів і управління ефективністю» слід об'єднати в одну компетентність?

– Наскільки доречним є включення до компетентності «лідерство» (для посад категорії «Б») таких складових, як ведення ділових переговорів та вміння обґрунтовувати власну позицію, якщо є окрема компетентність «комунікація та взаємодія»?

– та ін.

Для вирішення цих питань необхідно врахувати досвід країн з розвинутим інститутом публічної служби, зокрема США та Великобританії, проаналізувати їх компетентнісні моделі та можливість їх адаптації з урахуванням наших особливостей і традицій.

¹⁰⁶ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): [Наказ НАДС від 26.10.2020 року № 201-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6)

По-друге, зарубіжний досвід свідчить про доцільність створення центру лідерства, який би узагальнював передових досвід і результати досліджень та впроваджував кращі практики у вітчизняній системі. Раніше таке науково-методичне забезпечення (у т.ч. розробку типових програм з лідерства) здійснювала Національна академія державного управління при Президентіві України. Після її реорганізації необхідно створити центр розвитку лідерства, наприклад, у структурі Київського національного університету імені Тараса Шевченка або Вищої школи публічного управління.

По-третє, розвиток індивідуального та, особливо, організаційного лідерства неможливий без формування сприятливої для цього корпоративної (організаційної) культури в органах влади. На жаль, останні результати дослідження організаційної культури в органах державної влади, проведені НАДС до повномасштабної війни в Україні¹⁰⁷, свідчать про такі проблеми:

- майже половина опитаних державних службовців зазначили, що формальні норми і правила стають на заваді у процесі досягнення цілей їх діяльності;
- лише 45,3% державних службовців вважають, що керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників;
- лише 34,3% опитаних зазначили, що керівництво регулярно враховує їх експертні пропозиції;
- менше половини задоволені визнанням за успіхи в роботі;
- менше половини респондентів впевнені, що можуть вільно повідомляти про можливі факти правопорушень, не побоюючись переслідувань;
- понад 25% стикались з дискримінацією за стажем роботи, віком або категорією посад;
- кожного десятого державного службовця тільки протягом останнього року піддавали булінгу, мобінгу або харасменту;

¹⁰⁷ Дослідження організаційної культури державної служби: Звіт 2021 / НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf>

- майже 84% вважає, що їхні функції дублюються у тому ж структурному підрозділі;
- 39% повідомили про важливість політичних зв'язків для отримання хорошої посади на державній службі;
- лише 43% респондентів готові рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі.

Результати опитувань державних службовців оприлюднюються в цілому, а не у розрізі органів влади. Такий підхід не стимулює органи влади вирішувати вищезазначені проблеми для формування позитивного іміджу та покращувати свій бренд роботодавця. У цьому сенсі варто адаптувати досвід США щодо проведення щорічного опитування федеральних агентів «Federal Employee Viewpoint Survey» (в т.ч. щодо оцінювання лідерства), яке Офіс кадрового менеджменту проводить впродовж останніх 20 років.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей формування керівника-лідера у публічному управлінні дозволяє зробити такі висновки:

1. У своєму розвитку управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи трансформації: 1) адміністрування → 2) менеджмент → 3) лідерство. На третьому етапі управління набуло абсолютно нового наповнення, оскільки воно не обмежується класичними інструментами (планування, організація, облік, контроль та аналіз), а важливого значення набуває бачення (візія), здатність надихати власним прикладом, високий рівень емоційного інтелекту, готовність впроваджувати зміни та інновації. Відтак, серед основних відмінностей між керівником і лідером є те, що останній: концентрується не на структурі, а на людях і командах; керується не інструкціями, а цінностями, започатковує традиції та розвиває сприятливу організаційну культуру; спирається не на владу і контроль, а добру волю, надихає підлеглих власним прикладом та мотивує. Крім цього, для керівника у «класичному розумінні» пріоритетом є потреби організації, а лідер прагне їх збалансувати з потребами працівників, сприяє їх навчанню та розвитку.

Інструменти лідерства є похідними не стільки від влади, як від впливу. Однак, якщо в особі керівника поєднується формальний та особистий авторитет (тобто керівник за посадою і лідер – одна і та ж особа), тоді право приймати управлінські рішення формального лідера, з одного боку, забезпечується його посадовими повноваженнями, з іншого – визнається колективом. Таке лідерство є серцевиною належного врядування, сучасною концепцією управління, а тому воно визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади.

2. Вивчення публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників дозволяє виокремити такі основні теорії (концепції) лідерства: ситуативного, емоційного,

резонансного, трансформаційного, мотиваційного, тотального, лідерства-служіння, трубопроводу лідерства та ін. Оскільки найкращі класичні теорії і моделі лідерства під впливом розвитку суспільних відносин та інших факторів швидко застарівають, сучасні науковці вводять в науковий обіг нові концепції та терміни, зокрема: етичне, інноваційне, контекстуальне (або системне) лідерство, 3S-лідерство та ін. Концепція системного лідерства зумовила еволюцію індивідуального лідерства у новий вид – інституційне або організаційне лідерство. Якщо у першому випадку ми говоримо про лідера-особистість, то у другому – про лідера-організацію. Первинним у цьому «дуєті» є саме індивідуальне лідерство, оскільки лідерство починається з особистості лідера, його цінностей та інших характеристик.

На підставі результатів дослідження маємо визнати, що на даний час відсутня єдина теорія (концепція) лідерства, якої б дотримувались сучасні науковці та експерти. Тому є підстави для узагальнення говорити не про теорії лідерства, а підходи, які лежать в їх основі, визначені американським професором Р.Дафтом, а саме: теорії великої людини, впливу, взаємовідносин, особистих якостей, поведінкові теорії, ситуаційні теорії, а також сучасні теорії лідерства.

3. У світовій практиці немає єдиних підходів до класифікації видів та методів розвитку лідерських якостей. Однак, на підставі результатів аналізу літературних джерел та зарубіжного досвіду приходимо до висновку, що найбільш ефективними методами розвитку лідерських якостей є тренінг, наставництво (менторство), коучинг і діяльнісне навчання. Такі результати відповідають моделі «Піраміда навчання». Однак, кожен з цих методів має свої переваги і недоліки. Зокрема, тренінг сприяє розвитку вмінь та навичок шляхом використання інтерактивних методів, однак важливо забезпечувати релевантність «кейсів» та подальше відпрацювання результатів навчання на практиці. У використанні наставництва і коучингу важливими є такі переваги, як: підвищення професійного статусу наставника (або коуча), його усвідомлення власної значимості і довіри, зниження ризику професійного вигорання керівника

як носія знань, вмінь і навичок, одержання задоволення від успіху підопічних та ін. Однак, ефективність від застосування наставництва або коучингу залежить від моделі, методу і способу їх здійснення. Ефективність діяльнісного навчання залежить від поставлених завдань, рівня компетентності та інших характеристик команди (робочої групи). Для забезпечення розвитку лідерських якостей необхідно дотримуватись принципу неперервності освіти та поєднувати розглянуті методи із самоосвітою.

4. Моделі лідерських компетентностей, які базуються на аналізі переліків якісних і поведінкових характеристик лідерів, постійно змінюються і розвиваються в результаті теоретичних і практичних досліджень. Адже в умовах глобалізації, швидких змін, розвитку інформаційних технологій наші цінності, ментальність і переконання радикально відрізняються від тих, що були притаманні попереднім поколінням. При цьому науковцям вдалось визначити «п'ять основних особистісних факторів», які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність лідерства: екстраверсія, чутливість, добросовісність, емоційна стабільність, відкритість досвіду.

Аналіз результатів досліджень вітчизняних науковців з питань визначення якостей керівника-лідера в публічному управлінні свідчить, що значна їх кількість ґрунтувалась на профілях компетенцій лідерства на державній службі в Україні, розроблених Головним управлінням державної служби України у 2009-2010 роках за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». Впродовж останніх років спостерігаємо зміщення акцентів на ціннісні аспекти лідерства та мережеву співпрацю з широким колом стейкхолдерів із дотриманням принципів різноманіття та інклюзії.

Щодо оцінювання лідерських якостей керівників, то на його результати можуть суттєво впливати дві основні проблеми: невалідність інструментів оцінювання; необ'єктивність оцінювання (зокрема, схильність до когнітивних зрушень при самооцінюванні або зміщення акцентів при оцінюванні іншими суб'єктами).

5. Правове забезпечення розвитку публічної служби в Україні визначає вимоги до рівня компетентності службовців (в основному державних), зокрема у постановах Кабінету Міністрів України та наказах НАДС. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що вимоги до керівних кадрів державної служби не достатньо структуровані, тому їх необхідно переглянути з урахуванням зарубіжного досвіду (зокрема, розглянутих у магістерській роботі моделей США та Великобританії). Осучаснення вітчизняної моделі вимог сприятиме підвищенню якості організаційного забезпечення розвитку лідерських якостей керівних кадрів, починаючи з етапів вивчення освітніх потреб та складання програм підвищення кваліфікації.

6. Вивчення зарубіжного досвіду у сфері розвитку керівників-лідерів для органів влади дозволило запропонувати такі шляхи удосконалення вітчизняної практики: 1) під час оновлення переліків вимог до професійної компетентності (у частині лідерства) для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування врахувати необхідність впровадження якісних змін і реформ та забезпечити їх логічну структуру з урахуванням виявлених у магістерській роботі недоліків; 2) створити центр лідерства, який би узагальнював передових досвід і результати досліджень та впроваджував кращі практики у вітчизняній системі (наприклад, у структурі Вищої школи публічного управління або Київського національного університету імені Тараса Шевченка); 3) НАДС для сприяння розвитку організаційної культури в органах влади (зокрема, з метою формування інституційного лідерства) адаптувати досвід США щодо проведення щорічного опитування федеральних агентів «Federal Employee Viewpoint Survey» (в т.ч. щодо оцінювання лідерства), яке Офіс кадрового менеджменту проводить впродовж останніх 20 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік. НАДС. 2023. 45 с. URL: <https://cutt.ly/uwjkkUvA>
2. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковський Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: Аналітичний звіт. 2019. 122 с. URL: <https://cutt.ly/pwjKQG2Y>
3. Василевська Т., П'ятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9 № 2. С. 35-42.
4. Войтович Р. В. Глобалізація та її вплив на систему державного управління : аналіз, проблеми, перспективи : монографія. Чернівці: Технодрук, 2011. 368 с.
5. Геращенко В., Саврук О., Мальцев Е. Хто такий системний лідер і як ним стати. Innovations Journal. 2015. С. 10–13.
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2018. 512 с.
7. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства.
8. Гошовська В. А., Орлів М. С., Костенко Б. О. Сучасні моделі рекрутування і оцінювання політичної та адміністративної еліти. Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»: навч.-метод. мат-ли. К.: НАДУ, 2013. 64 с.
9. Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління – шлях до формування еліти українського суспільства. Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 21–25.
10. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.

11. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика: монографія. К. : НАДУ, 2016. 320 с.
12. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
13. Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Дослідження організаційною культурою державної служби України / НАДС. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf>
14. Дзвінчук Д.І., Орлів М.С., Петренко В.П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>
15. [Дзвінчук Д. І., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України. Менеджер. ДонДУУ. 2018. №1\(78\). С. 5-14.](#)
16. Дослідження організаційної культури державної служби: Звіт 2021 / НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf>
17. Епоха навичок, інновацій, та сильних лідерів: Компанія Делойт назвала HR-тренди 2023 / Делойт Туш Томацу Лімітед. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>
18. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. С.4. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.7](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7)

19. Зелінський Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
20. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія / Д.І. Дзвінчук, М.О. Лютий, Р.В. Панасюк, В.П. Петренко // За заг. ред. Дзвінчука Д.І. і Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 368 с.
21. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 88-94.
22. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
23. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 24–26. С. 26.
24. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: КСД, 2021. 384 с.
25. Лев Н.Ю., Бала Л.Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 727. С.76-81.
26. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 9–29. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
27. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021. № 1 (7). С. 162-179.
28. Майстерня управлінського лідерства : навч.-метод. матеріали № 2 / уклад. : Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко ; за заг. ред. Л. А. Пашко, М. М. Газізова. К. : НАДУ, 2013. 144 с.
29. Макіавелі Н. Державець. Харків: Фоліо, 2019. 44 с.

30. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, затверджені наказом НАДС від 20.07.2012 р. № 148. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/92931_533349
31. Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 29 с.
32. Рекомендовані вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: Наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>
33. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
34. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
35. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
36. Нестуля С. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. Вища освіта України. Тематичний випуск «Університет і лідерство». 2017. № 2. С. 93–96.
37. Огляд інтерактивних методів / Курс підготовки викладачів «Вчимося жити разом». URL: <http://lft.multycourse.com.ua/ua/page/19/67>
38. Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
39. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2018. 300 с.

40. Скиталінська О. Країна дій / Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2011/06/25/80897/>
41. Політичне лідерство : конспект лекцій / [В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. І. Даниленко, Ю. В. Баскакова]. К. : НАДУ, 2013. 76 с.
42. Порядок проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1152 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF#Text>
43. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): [Наказ НАДС від 26.10.2020 року № 201-20](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6>
44. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>
46. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF#Text>
47. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>

48. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 року № 398 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95#Text>
49. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 р. № 1198-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80/ed20111128#Text>
50. Про схвалення Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2010 р. № 2113-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-2010-%D1%80#Text>
51. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні: проєкт / Головне управління державної служби України. 2010. 26 с. URL: <https://cutt.ly/Hwj8gIf>
52. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: НАДС, 2021. 240 с.
53. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2022. Вип 1/2(70/71). С. 45-50.
54. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схвалена Указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
55. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2020 рік / НАДС. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2020-final.pdf>

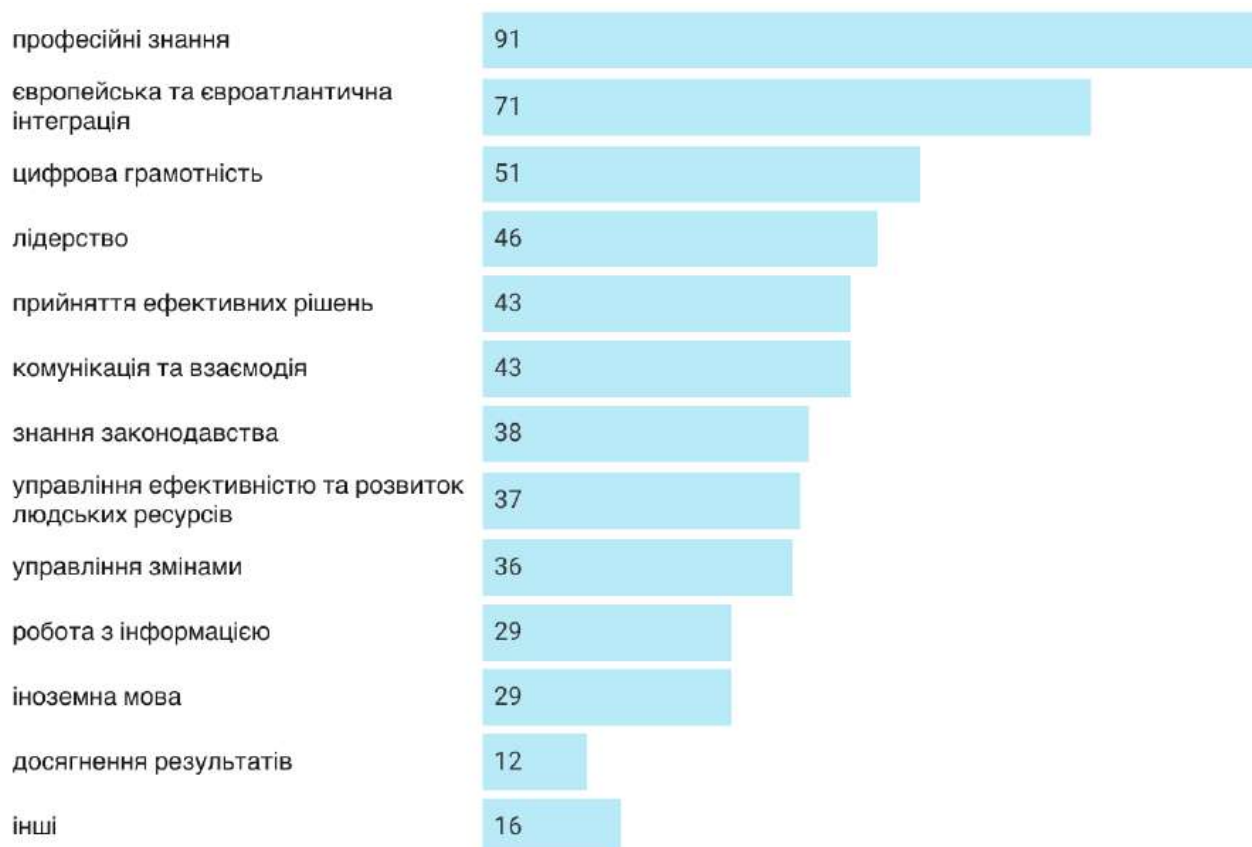
56. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10
57. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
58. Юзькова О. Інноваційне лідерство як форма професійної еволюції в державному управлінні. Публічне урядування. 2019. № 4 (19). С. 320-331. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-320-331](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-320-331).
59. Якого лідера потребує державна служба / Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL: <https://rdo.in.ua/article/yakogo-liderstva-potrebuye-derzhavna-sluzhba>
60. Bass B. M. Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. New-Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 396 p.
61. Bottoms G., O'Neill K., Fry B., Hill D. Good Principals are the Key to Successful Schools: Six Strategies to Prepare More Good Principals. Southern Regional Education Board. 2003. 30 p. URL: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/six-strategies-to-prepare-more-good-principals.aspx>
62. Boyatzis R., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2005. 304 p.
63. Boyatzis R. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Harvard Business Review Press, 2005. 304 p.
64. Charan R., Drotter S., Noel J. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. Jossey-Bass: San Francisco, 2001. 352 p.

65. Daft R. L. The Leadership Experience: 6th edition. Cengage Learning. 2015. 508 p. P.17-20. URL: https://books.google.com.ua/books?id=KOfKAqAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
66. Deloitte. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. 2023. 52 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>
67. Federal Employee Viewpoint Survey 2022 / US Office of Personnel Management. URL: <https://www.opm.gov/fevs/reports/data-reports/>
68. Friedman S. D. Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press. 2014. 256 p.
69. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2016. 306 p.
70. Greenleaf R. Servant as a Leader. Westfield, IN : Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008. 64 p.
71. Lewin K. Principles of Topological Psychology. New York and London : McGraw-Hill Book Company Inc., 1936. 231 p.
72. Koestenbaum P. Leadership: The Inner Side of Greatness: A Philosophy for Leaders. Jossey-Bass, 2002. 372 p.
73. Leadership College for Government / Gov.UK URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/leadership-college-for-government>
74. Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends / ed. by John Storey. London & New York : Taylor & Francis Group, 2011. 278 p.
75. Manfred F. R. Kets de Vries. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. New Jersey : FT Press, 2009. 296 p.

76. MyVector updates help connect Airmen, Guardians. 2021 / An official website of the United States government. URL: <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2813122/myvector-updates-help-connect-airmen-guardians/>
77. Orliv M., Janiūnaitė B., Goshovska V., Daugėlienė R. Assessment and development of public servants using the design thinking methodology for the reforms and innovations introduction. European Integration Studies. 2021. №15. P. 34-46. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.29114>
78. Owen H. The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers. 1999. 168 p.
79. Senge P. M., Roth G. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. NY: Doubleday, 1999. 642 p.
80. Schmiedgen J., Spille L., Koppen E., Rhinow H., Meinel C. Measuring the Impact of Design Thinking, In H. Plattner, C. Meinel & L. Leifer (Eds.). Design Thinking Research. New-York: Springer International Publishing, 2016. P. 157–170.
81. Skills, attitudes and behaviors that fuel public innovation: A guide to getting the most from Nesta's Competency Framework for Experimenting and Public Problem Solving. Nesta, 2019. URL: https://states-of-change.org/assets/downloads/Nesta_CompencyFramework_Guide_July2019.pdf
82. Success Profiles: Civil Service Behaviours / UK Government. 2018. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf
83. The Civil Service Fast Stream / Gov. UK. URL: <https://www.faststream.gov.uk/index.html>
84. Training and development for the senior executive service: a necessary investment / U.S. Merit Systems Protection Board. Washington : [s. n.], 2015. 74 p.

ДОДАТОК А

Професійні компетентності державних службовців категорії «А»,
що потребують удосконалення у 2023 році, осіб



ДОДАТОК Б

Потреби у підвищенні кваліфікації публічних службовців за загальними короткостроковими програмами на 2023-2025 роки¹⁰⁸

Напрями підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації			
	2023	2024	2025	Разом
Державна політика у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади	342	244	221	807
Державна політика цифрового розвитку	2369	2178	2375	6922
Детінізація доходів у сфері зайнятості населення	1418	1312	1393	4123
Доступ до публічної інформації	3823	3403	3413	10639
Дотримання прав людини та протидія дискримінації	1649	1704	1835	5188
Електронне урядування та електронна демократія	1575	1743	1597	4915
Євроатлантична інтеграція	1171	1833	1206	4210
Європейська інтеграція	2225	2166	2100	6491
Забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю (положення Конвенції про права осіб з інвалідністю)	1245	1223	1306	3774
Запобігання і протидія торгівлі людьми	641	427	566	1634
Запобігання корупції та забезпечення доброчесності	7684	7650	7561	22895
Кібербезпека	4205	4201	4093	12499
Комунікація та взаємодія	10553	9978	10529	31060
Лідерство	2961	3139	3006	9106
Нові засади здійснення адміністративної процедури	1065	854	894	2813
Підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції	869	678	681	2228
Підвищення рівня володіння державною мовою	9953	9690	8051	27694
Проектний менеджмент	763	673	761	2197
Рівні права та можливості жінок та чоловіків (гендерна рівність)	2584	2269	2609	7462
Соціально відповідальний бізнес	356	339	371	1066
Управління змінами	11351	11092	11749	34192
Стратегічне планування розвитку регіонів і територіальних громад	299	240	185	724
Стратегічне управління та планування	4353	4464	4202	13019
Стратегічні комунікації	2998	3019	3148	9165
Управління державними інвестиціями	414	471	479	1364

¹⁰⁸ Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки. НАДС. 2022. 32 с. URL: <https://cutt.ly/rwjj2yCL> С. 19-20

Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів	64	65	56	185
Управління персоналом	2439	2273	2315	7027
Цифрова грамотність	11422	11180	10916	33518
Організація діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників в умовах реформ	182	97	100	379
Деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією	890	802	820	2512
Впровадження стандартів захисту персональних даних	1781	1846	1850	5477
Усього	93644	91253	90388	275285

ДОДАТОК В

Витяг з переліку програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток компетентності «лідерство» (станом на 27.08.2023 р.)¹⁰⁹

Вид програми	Назва програми	К-сть кредитів	Провайдер
Загальна короткострокова	Ефективне лідерство	0,33	Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України
Загальна професійна (сертифікатна)	Управління змінами, які відбуваються у сфері державної служби	2,0	Кропивницький інститут державного та муніципального управління
Загальна короткострокова	Впровадження змін	1,0	Кропивницький інститут державного та муніципального управління
Загальна короткострокова	Лідерство в публічному управлінні	1,0	Кропивницький інститут державного та муніципального управління
Загальна короткострокова	Лідерство та формування управлінської еліти	0,67	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Загальна короткострокова	Управління змінами в організації	1,0	Державний університет економіки і технологій
Загальна професійна (сертифікатна)	Стратегічне управління в умовах змін	2,4	Державний університет економіки і технологій
Загальна короткострокова	Розвиток лідерства в органах влади	1,0	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Загальна короткострокова	Ділове українське мовлення	0,4	Державний університет економіки і технологій
Загальна професійна (сертифікатна)	Державним службовцям про державну службу» підвищення кваліфікації для вперше призначених на посади державної служби категорії «А»	2,0	Вища школа публічного управління
Загальна короткострокова	Антикризовий менеджмент у публічному управлінні (державні службовці категорії	1,0	Вища школа публічного управління

¹⁰⁹ Портал управління знаннями / НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

	«А», голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники)		
Загальна професійна (сертифікатна)	Підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади категорії «Б»	2,0	Сумський державний університет
Загальна короткострокова	Політичне лідерство. Лідерство в політичній діяльності	0,67	Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Загальна короткострокова	Реалізація антикризової стратегії у публічному управлінні	1,0	Вища школа публічного управління
Загальна короткострокова	Основи лідерства	1,0	Вища школа публічного управління
Загальна короткострокова	Лідерство у публічному управлінні: відповідь на виклики сьогодення	0,4	Волинський регіональний центр підвищення кваліфікації
Загальна короткострокова	Лідерство в публічному управлінні	0,5	Житомирський регіональний центр підвищення кваліфікації
Загальна професійна (сертифікатна)	Управління в органах місцевого самоврядування для менеджерів середнього рівня громади	19,2	Запорізький національний університет
Загальна короткострокова	Лідерство в публічному управлінні	0,33	Сумський національний аграрний університет
Загальна короткострокова та ін.	Розвиток лідерства на публічній службі	0,4	Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації