

Петканич Наталія Михайлівна
«Формування лідерських компетентностей публічних
службовців»
Спеціальність 281- Публічне управління та адміністрування
ДСПУАзм-21

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Суть та місце лідерства в управлінській діяльності.....	6
1.2. Лідерські компетентності: характеристика, структура та основні підходи до їх визначення	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	30
2.1. Сучасний стан розвитку лідерських компетентностей публічних службовців на прикладі Довжанської сільської ради.....	30
2.2. Аналіз успішних практик і програм розвитку лідерських компетентностей.....	45
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	57
3.1. Запровадження інноваційних методів і підходів до навчання публічних службовців	57
3.2. Підвищення рівня лідерських компетентностей публічних службовців.....	64
ВИСНОВКИ.....	68
ДОДАТКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми: Дослідження лідерства розпочалося з пошуку рис, які відрізняють видатних лідерів. Підхід до лідерства змінюється відповідно до викликів глобалізації, цифровізації та розвитку людського капіталу, що робить цю тему ще актуальнішою. Таким чином, вивчення лідерства є необхідним для розуміння того, як формуються успішні команди, досягаються високі результати та реалізуються стратегічні цілі в будь-якій сфері людської діяльності.

Лідерство є відповіддю на запит суспільства чи команди до прогресу, ефективної комунікації та створення гармонійного середовища в умовах динамічних змін практично у всіх сферах життя. Разом з тим, лідерство є відповіддю на потребу – потребу в розвитку, координації, мотивації та натхненні. У будь-якому колективі чи суспільстві виникає момент, коли потрібна особа або група осіб, здатна приймати рішення, брати відповідальність і вести інших до спільної мети. Ця потреба може виникати в різних контекстах: в кризових ситуаціях, коли необхідно знайти вихід із труднощів, в умовах змін, де потрібен провідник, здатний оперативно адаптуватися та допомогти іншим пристосуватися, для досягнення цілей, коли важливо зосередити зусилля на виконанні спільного завдання. Лідерські якості є ключовими для ефективного управління, досягнення цілей і створення позитивного впливу задля розвитку держави та суспільства.

Проблематика теми «Формування лідерських компетентностей публічних службовців» охоплює низку важливих аспектів, які визначають ефективність діяльності органів публічної влади та управління. Ці проблеми потребують комплексного підходу до їх вирішення, включаючи реформування освітніх програм, вдосконалення кадрової політики, розробку нових методологій оцінки та розвитку лідерських компетентностей.

Розвиток лідерських компетентностей є основою професійного становлення публічних службовців. Високий рівень цих компетенцій сприяє ефективному управлінню, підвищує довіру громадян до державних органів та органів місцевого самоврядування, а також забезпечує виконання стратегічних завдань на благо суспільства.

Саме лідерство в органах публічного управління та розвиток лідерських компетентностей публічних службовців є об'єктом дослідження. Зокрема, здійснено аналіз сучасного стану розвитку лідерських компетентностей публічних службовців на прикладі Довжанської сільської ради.

Метою роботи є, обґрунтування сутності лідерства та лідерських компетентностей, і напрацювання шляхів підвищення лідерського потенціалу органу місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття «лідерство» та його роль в публічному управлінні, підходи до формування якостей та навичок лідерів у публічній сфері;
- визначити та проаналізувати групи компетенцій лідерства;
- визначити проблеми, які виникають при навчанні та підготовці фахівців публічної служби;
- визначити сучасні нововведення для розвитку компетенцій управлінців та охарактеризувати методи навчання лідерів-управлінців;
- запропонувати шляхи удосконалення розвитку лідерства в публічній службі.

Інформаційною базою даної роботи є нормативно – правові акти, документація та офіційний сайт Довжанської сільської ради, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет ресурси.

Апробація. Отримані результати апробовані підчас роботі Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024 р.), Наукової

інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2024)».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає три розділи, 6 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА, ЙОГО РОЛЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Суть та місце лідерства в управлінській діяльності

Лідерство як феномен має багатовимірну природу і вивчається в різних дисциплінах, таких як психологія, соціологія, менеджмент та публічне управління. У контексті публічного управління лідерство визначається в першу чергу як процес впливу на людей для досягнення суспільно-корисних цілей.

Лідерство є ключовим чинником у забезпеченні ефективності публічного управління, виконуючи ряд функцій, серед яких: формування стратегічного бачення, мотивування команди, управління змінами, забезпечення підзвітності та прозорості, інноваційний розвиток.

Слід відзначити що лідери відіграють визначну роль в оптимізації процесів і підвищенні якості надання послуг громадянам. Завдяки лідерам реформи впроваджуються ефективніше, враховуючи потреби та запити суспільства. Важливим є і те, що лідери, які діють відповідально, сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Лідерство у публічному управлінні є визначальним фактором для забезпечення стабільності, ефективності та прозорості в діяльності державних органів. Воно поєднує в собі і стратегічне мислення, і етичну відповідальність і здатність надихати команду на досягнення суспільних цілей. Для розвитку ефективного лідерства необхідно впроваджувати сучасні теоретичні та методологічні підходи, адаптовані до специфіки публічного управління.

Разом з тим, лідерство є однією з ключових тем, що привертає увагу науковців, дослідників, філософів, психологів і менеджерів впродовж багатьох століть. Це одна з найважливіших категорій у психологічній, соціальній та управлінській науках, так як воно визначає здатність індивіда або групи людей впливати на інших задля досягнення спільних цілей. У сучасному світі, який характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та

необхідністю приймати складні рішення, роль лідерства стає ще більш ваговою. Його сутність полягає у здатності однієї особи впливати на інших для досягнення спільної мети.

Лідерство – це складне і багатогранне поняття, що охоплює широкий спектр деталей: від особистих характеристик лідера, таких як, комунікативність харизма і здатність приймати рішення, до методів впливу, стилів управління та взаємодії з групою. Лідерство не обмежується формальною посадою; воно проявляється у будь-якому контексті, де є потреба об'єднати людей навколо тих чи інших ідей або завдань, а отже є ключовим елементом в управлінській діяльності.

Варто зауважити, що лідерство не лише формує структуру відносин у колективах, а й визначає ефективність їхньої діяльності та успішність результатів роботи. Успішний лідер здатний надихати, мотивувати, підтримувати, вирішувати конфлікти та направляти зусилля групи у потрібному напрямку. Однак, поняття лідерства є багатогранним і варіюється залежно від ситуацій, обставин, цілей і характеру взаємодії. Вивчення лідерства є актуальним для розуміння природи міжособистісного впливу, розробки ефективних стратегій управління, як в особистісному, так і суспільному контексті.

Початок ХХІ ст. привернув увагу науковців до феномену лідерства, зокрема появою нових підходів до цього поняття. Одним з перших став підхід Гоулмана Д. Він виокремив п'ять компонентів емоційного інтелекту, до яких відвів: «самосвідомість, тобто здатність розуміти свої емоції, стан духу та їх вплив на оточуючих; саморегуляція – уміння контролювати настрій, схильність не поспішати з судженнями і висновками; мотивація – пристрасть до роботи, схильність до досягнення цілей; емпатія – уміння розуміти емоційний стан оточуючих і відповідно звертатися до них; соціальні навички – мистецтво управління взаємовідносинами, здатність встановлювати психологічний

контакт і переконливо довів, що людині необхідно не тільки володіти цими навичками, а й постійно їх удосконалювати». [53, с.487] (додаток 1).

У цей же час продовженням наукових досліджень природи лідерства на окрему увагу заслуговує наукова концепція, запропонована Р. Чараном, С. Дроттером та Дж. Ноел, що має назву «трубопроводу лідерства» (додаток 2). Дана концепція розглядає розвиток та просування лідера по так званих «сходах майстерності»: управління собою – управління іншими – управління менеджерами – функціональний метод – управління бізнесом – управління групою – управління підприємством» [12].

К. Кешман, автор теорії «внутрішнього стимулювання» [54], зауважує, що майже у кожної людини є так зване «внутрішнє лідерство», яке можна розвинути, якщо досягти майстерності в семи областях: самопізнанні, цілепокладанні, управлінні змінами, міжособистісних відносинах буття, знаходженні рівноваги та умінні діяти» [54; 14].

Пізніше, у співпраці з Маккі Е. та Бояцісом Р., Голман Д. розробив новий підхід «первинного лідерства, що був заснований на дослідженнях. Вказані дослідження довели наскільки сильно емоційний стан лідера впливає на поведінку і діяльність підлеглих. Голман Д і Бояціс Г. виділили п'ять стилів лідерства, вивчаючи вплив цих стилів на підлеглих та їх ефективність: лідерство, спрямоване на формування бачення перспективи; орієнтоване на коучинг послідовників; встановлююче темп роботи; демократичне лідерство та наказове лідерство» [55 ,с.45].

Зміна наукових поглядів на управління охоплює перехід від класичних теорій до сучасних концепцій, що враховують складність сучасного світу. Еволюція наукових поглядів на управління відображає зміни в суспільстві, технологіях та економіці. В цьому аспекті суть лідерства полягає у відході від авторитарних стилів управління до формування візії, натхнення команди, розвитку емоційного інтелекту.

Стівен Кові, автор відомої книги «Сім звичок надзвичайно ефективних людей», розробив концепцію лідерства, яка базується на принципах особистісного розвитку та етичних цінностей. Його підхід до лідерства є глибоко людяним і орієнтованим на довгостроковий успіх, як у професійній, так і в особистій сферах. С. Кові, характеризуючи розвиток теорії управління, виділяє чотири управлінські парадигми: « парадигма наукового управління, в основі якої економічна людина та економічна стабільність. Оптимальний стиль управління у такій ситуації визначається як авторитарний; парадигма людських відносин визнає поряд із економічною соціальною сутність людини. Оптимальним стилем управління виступає «доброзичливий авторитаризм» [2, с. 153].

«Парадигма людських ресурсів додає до двох попередніх психологічну сутність людини, що означає: «Крім потреб у економічній стабільності та соціальній приналежності, люди відчують потребу в розвитку, вони хочуть ефективно і творчо брати участь у досягненні гідних цілей» [2, с. 153].

Центричне лідерство додає до попередніх розуміння людини як духовної істоти, що потребує постановки цілей, які «повинні надихати та ушляхетнювати, звертатися до вищого «Я» кожної людини» [2, с. 155]. Основою цієї парадигми є управління людьми виходячи з принципів, ідей, цінностей, норм, ідеалів. Основу такого управління в першу чергу складають віра й довіра.

Досліджуючи проблематику управління, Д. Хенна, автор концепцій, що стосуються ефективності управління, мотивації та вирішення конфліктів, констатує «перехід від парадигми підлеглості, яка є нервовим центром нашого бюрократичного світу» до парадигми відповідальності» [3, с. 67]. Його праці спрямовані на розуміння поведінки людей в організаціях та вплив лідерських стратегій на продуктивність.

Один із провідних дослідників у галузі теорії організацій та менеджменту Р. Дафт виділяє такі основні парадигми стосовно управління: традиційну

(стару) та нову. До основних характеристик першої вчений відносить «стабільність, контроль, конкуренцію, однорідність, егоцентризм і героїзм. Другій відповідно притаманні плинність, делегування влади, співробітництво, різноманітність, суспільна значущість і скромність». [4, с.22].

Таким чином, у сучасних умовах відповідно до сучасних викликів та потреб суспільства, формується «нове управління». Проявляється воно насамперед через появу нових управлінських впливів, організаційних структур, процедур і моделей поведінки, зокрема стосовно процесу прийняття рішень, цінностей та принципів як основи управлінської діяльності.

У науковій літературі відносно «старого управління» використовується терміни «адміністрування» та «менеджмент», а «нове управління» наивається як «лідерство» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності між новим старим управлінням

Старе управління	Нове управління
Передбачає максимум контролю для мінімізації ризику	Забезпечує високу ефективність у результаті оптимізації участі вищого керівництва
Спирається на невелику групу керівників вищої ланки, які запроваджують у життя системну політику та процедури	Спирається на більшу кількість менеджерів, які діють у чітко визначеній системі прийняття рішень на основі своєчасної та достовірної інформації
Застосовує систему санкцій для забезпечення належного виконання доручень	Використовує стимули та персональну відповідальність для мотивації дій
Породжує бюрократичну самозаспокоєність та самовдоволення	Мотивує швидке реагування на розвиток глобального ринку та володіння ситуацією на локальних ринках

Примітка: систематизовано автором з використанням [4].

Лідерство – це соціально-психологічне явище, яке відображає процес впливу особи або групи осіб (лідерів) на інших членів колективу з метою досягнення спільних цілей та передбачає взаємодію між лідером і послідовниками, в якій лідер мотивує, спрямовує і організовує діяльність групи.

Разом з тим, слід зауважити, що лідерство – це об’єктивне явище, яке характеризує взаємовідносини між людьми в групі, так як виникає в процесі соціальної взаємодії та забезпечує організацію, мотивацію та координацію спільної діяльності людей для досягнення спільних цілей. Воно зумовлене потребами і практикою не формального управління. Лідерство може мати різні прояви, але завжди в групі знайдеться людина, яка користується найбільшою довірою та особливим авторитетом у більшості учасників групи.

Гаррі Юкл (Gary Yukl) — відомий дослідник у сфері лідерства, який зробив значний внесок у систематизацію знань про лідерство. Його спроба концептуально упорядкувати феномен лідерства полягає у створенні інтегрованої моделі, яка об’єднує різні підходи та перспективи. Юкл прагнув пояснити лідерство через взаємозв’язок між поведінкою лідера, ситуаційними чинниками та результатами діяльності. (рис. 1.1).

Концепція Юкла стала фундаментом для багатьох сучасних теорій лідерства так як він запропонував динамічний і гнучкий підхід, який враховує складність і багатогранність лідерства. Ця модель дозволяє адаптувати лідерські стилі до специфічних контекстів, що робить її актуальною для сучасних організацій.



Рис. 1.1 Всестороння модель Юкла

В продовження теми варто звернути увагу на те, що в сучасній науковій літературі з управління терміни «менеджмент» і «лідерство» часто використовуються як тотожні поняття, що є не зовсім вірним, навіть хибним. Відмінність цих понять є принципово, так як менеджмент і лідерство є двома різними еволюційними рівнями управління. Терміни менеджмент і лідерство є різними, хоча обидва стосуються процесу організації та управління людьми чи ресурсами. Їх відмінність полягає у підходах, цілях і впливі на організацію. Менеджмент являється процесом планування, організації, контролю та координації ресурсів для досягнення конкретних цілей і орієнтований на структуру, правила, процеси та ефективність. У свою чергу лідерство – це процес впливу на людей, мотивації та натхнення для досягнення спільних цілей, тобто воно орієнтоване на бачення, зміни та створення довіри.

Якщо менеджмент використовує формальні методи, такі як: накази, планування, контроль, звітність, то лідерство залежить від неформального впливу, таких як натхнення, харизма, переконання, особистий приклад. У таблиці 1.2. відображено погляд на «різницю між менеджментом та лідерством, представлений у дослідженні Департаменту розвитку державної служби Великої Британії ще у 1994 році» (таблиця складена на основі джерела» [58; 13]).

Питання розкриття сутності та порівняння менеджменту й лідерства досліджувало та досліджує чимало науковців. Зокрема, Х. Оуен, В. Ходжсон і Н. Газзард наступним чином протиставляють менеджмент (старе управління) і лідерство (нове управління): «Якщо менеджмент полягає в контролі над оточуючими та є підпорядкованим статусу-кво, то лідерство ґрунтується на звільненні як власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих для досягнення високих цілей і нових можливостей» [6, с. 63].

Таблиця 1.2

Різниця між функціями менеджменту та лідерства

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

Б. Келлерман у своїй праці «Оновлене лідерство: політика і бізнес» [61] з цього приводу висловлюється так: «Лідерство – це намагання лідерів, які можуть займати, хоча й не обов'язково, формальне владне положення, залучити своїх послідовників у процес спільного досягнення цілей, згода відносно яких обома сторонами досягнута. Менеджмент - це намагання менеджерів, які завжди займають владне положення на тому чи іншому рівні, примусити потяги приходити за розкладом». Хоча менеджмент може включати в себе елемент примусу, він за своєю суттю не передбачає значущих змін і не веде до них» [59; 30].

«Менеджмент – це спосіб наведення порядку й контролю в існуючих організаціях. Лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності та змінити її» [6, с. 61]. Відмінності між керівником і лідером, виначені Дж. Максвеллом, наведені в таблиці 1.3. (таблиця розроблена на основі джерела [60; 140]).

Американський вчений П.Сенге джерелом лідерства вважає «здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього» [7].

Григорій Сковорода зауважував: «Всі заняття і становища в суспільності добрі, – коли за них беруться по сродності»[8].

Він пише: «...хто коліщатком, а хто ключиком в годиннику має бути, залежить від природи» [8].

Таблиця 1.3

Відмінності між керівником і лідером за Дж.Максвелл

Керівник	Лідер
Командує людьми	Вчить людей
Спирається на владу	Спирається на добру волю
Викликає в людях страх	Викликає в людях натхнення
Говорить «я»	Говорить «ми»
Сварить за помилки	Шукає шляхи усунення помилок
Знає, як треба працювати	Показує, як треба працювати
Говорить: «Ідіть!»	Говорить: «Ідемо!»

Примітка: систематизовано автором з використанням [59].

Американський психолог Д. Дж. Мойєрс визначив «лідерство» як «психологічний феномен, що характеризує поведінку та позицію людини в системі міжособистісних відносин. На його переконання, лідерство розглядається як вплив одним індивідом на інших в умовах спільної діяльності, як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу» [9, с. 153].

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників: «керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – одностудців; керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення; керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і

вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності; керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують» [11, с. 179].

Заслужовують на окрему увагу «5 рівнів моделі еволюції лідера» за Дж. Коллінзом [61], наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.5

5 рівнів моделі еволюції лідера за Дж. Коллінзом

1. Високопрофесійний співробітник	Робить внесок шляхом активного використання своїх здібностей, знань, досвіду та вміння організувати свою працю
2. Цінний член команди	Вносить вклад шляхом активного використання своїх здібностей, знань, досвіду та вміння організувати свою працю
3. Компетентний менеджер	Організовує людей, раціонально розподіляє ресурси з метою виконання поставлених завдань
4. Ефективний керівник	Формулює бачення майбутнього компанії та послідовно домагається того, щоб компанія рухалася наміченим шляхом. Забезпечує високі стандарти якості роботи
5. Лідер	Його керівництво дає змогу досягти виняткових і довготривалих результатів, завдяки парадоксальному поєднанню визначних особистих якостей і твердій професійній волі

Примітка: систематизовано автором з використанням [61].

Важливим наслідком еволюції управління є вироблення образу нового керівника – лідера. У сво чергу «старого керівника» називають, менеджером, адміністратором або просто керівником, дачи йому прогнозу безперспективного майбутнього: «це – вимираючий тип керівника» [13, с. 9].

Лідерство – це насамперед групове явище. Там, де збирається разом більше, ніж двоє людей, виникає потреба управляти, керувати. В процесі формування деякої групи, окремі її учасники починають вести себе

активніше за інших, через що отримуть перевагу: до їх слів прислухаються, до них ставляться з особливою повагою і вони набувають домінуюче становище в колективі. Таким чином відбувається поділ членів групи на тих, хто веде за собою (лідерів), і тих, хто наслідує (послідовників).

Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах: « це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі; це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх; це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування; це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять; це яскрава харизматична особистість, яку сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших» [1].

Для глибшого розуміння поняття «лідерство», варто звернути окрему увагу на стилі в лідерстві. Стиль лідерства - це модель поведінки, яку лідер використовує для спілкування з персоналом, зокрема, коли він, віддає розпорядження, мотивує, досягає мети. З великою імовірністю стиль, яким користується лідер найчастіше, визначають риси його характеру.

Соціальними психологами розроблено кілька класифікацій стилів лідерства. Найпоширеніша класифікація бере початок від робіт видатного вченого ХХ ст., психолога і теоретика, який зробив значний внесок у вивчення лідерства, соціальної психології та управління мінами, – Курта Левіна [62]. В основі даної класифікації покладено таку суттєву складову

поведінки лідера, як підхід до прийняття рішень. Тут виділено наступні стилі лідерства:

1. «Авторитарний. Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця - єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи усю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії працівників і керівників нижчого рівня, не дає можливості проявити ініціативу і не дозволяє їм приймати самостійних рішень, робити і вирішувати щось без його відома» [64].

2. «Демократичний. Лідер залучає підпорядкованих працівників в процес групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом з ними усі повноваження щодо ухвалення рішень. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим такий лідер створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, poradитися. Демократичний лідер завжди орієнтується на думку групи» [64].

3. «Вільний, ліберальний. Лідер уникає якої-небудь власної участі в ухваленні рішень, надаючи підлеглим повну свободу приймати рішення самостійно. Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. При ліберальному лідерові організація групи слабка: не усі знають, що від них вимагають, а вимогливість на низькому рівні» [64].

Згідно з книгою «Емоційне лідерство» (Primal Leadership) Деніела Гоулмана, Річарда Бояціс і Енні МакКі [63], виділяють 6 різних стилів лідерства. Важливий акцент в книзі робиться на тому, що «ні IQ, ні навички

не роблять лідера хорошим. Секрет успішного лідерства полягає у високому рівні емоційного інтелекту» [63]. У книзі описані «6 різних стилів лідерства:

1) чотири резонансні (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний);

2) два дисонанси (амбіційний і авторитарний)» (рис. 1.2.). [65].

Вибір стилю лідерства залежить від ситуацій, обставин та завдань і лідер повинен бути готовим адаптуватися. Деколи, зокрема в стресовій ситуації, корисним може бути авторитарний лідер, але коли лідер приймає важливе рішення, що стосується відносно цілої команди, то кориснішим буде демократичний стиль. Значна ефективність демократичного лідерства ґрунтується на використанні знань, умінь та досвіду членів команди, проте застосування такого стилю вимагає від керівника неабияких зусиль для координації роботи підлеглих. Вільний, анархічний стиль лідерства надає членам групи значну свободу та ініціативу щодо вирішення питань, які з'являються в ході роботи.

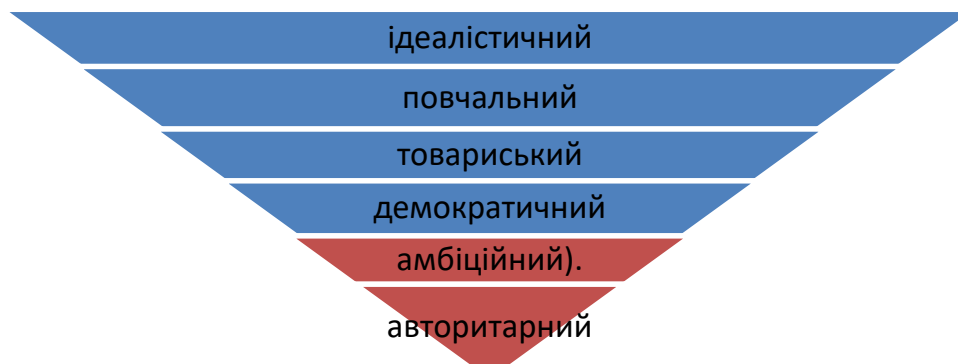


Рис. 1.2. Класифікація стилів лідерства

Примітка: побудовано автором з використанням [65].

Найбільш простою і розповсюдженою класифікацією лідерства в групі є «виділення його типів за змістом, виконуваними ролями: ділове лідерство характерне для колективів, де панують формальні стосунки, вирішуються виробничі завдання. В основі такого лідера є такі якості, як висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні

завдання, діловий авторитет, найбільший досвід в цій сфері діяльності. Ділове лідерство найсильніше впливає на керівництво, його ефективність. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи; емоційне лідерство виникає найчастіше в неформальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює доброту, вселяє упевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер є людиною з високим рівнем емпатії, до нього кожен в групі може звернутися за співчуттям; інформаційне лідерство визначається тим, що його суб'єкт володіє широким знаннями, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію; ситуативне лідерство за своєю природою може бути і діловим, і емоційним. Проте його відмінною рисою є нестійкість, тимчасова обмеженість, зв'язок лише з певною ситуацією. Ситуаційний лідер може повести за собою групу лише в певній ситуації, наприклад, при розгубленості чи небезпеці. Найефективнішим буде лідер, який зуміє поєднувати усі чотири якості, хоча такий універсальний лідер зустрічається рідко. Найчастіше можна зустріти поєднання типів лідерства, залежно від ситуацій та обставин» [1].

. Серед причин, що призводять до підвищення якості управління, варто віднести той факт, що власне лідерство сприяє розкриттю потенціалу окремої людини для служіння спільній суспільно значущим меті та цінностям. Разом із визнанням вищого рівня якості управління при лідерстві, варто виокремити підвищення вимог до самого керівника, що є надзвичайно важливим.

«Багато в чому бути менеджером значно легше, ніж бути лідером. У лідерстві ваша сутність й те, як ви її проявляєте, не менш важливі, ніж те, що ви робите. Лідерство настільки всемогутнє, що здатне пробуджувати людей до досягнення таких результатів, яких неможливо досягти за допомогою звичайного управління» [7, с. 11].

1.2. Лідерські компетентності: характеристика, структура та основні підходи до їх визначення.

Реформа децентралізації в Україні створює сприятливі умови для розвитку лідерства на місцях. Успіх цього процесу залежить від системної підтримки, підготовки нових кадрів і створення умов для їхньої самореалізації. Ефективні лідери можуть стати рушійною силою у розбудові сильних та самодостатніх громад. Розвиток лідерства в контексті децентралізації України є важливим елементом успішної реалізації реформ, які покликані передати більше повноважень від центральної влади до місцевих громад.

Як показав початковий етап згаданої реформи, цей процес вимагає підготовки ефективних лідерів на різних рівнях, здатних управляти змінами, приймати відповідальні рішення та забезпечувати сталий розвиток громад. Адже лідери на місцях отримують більше повноважень у сферах бюджету, освіти, медицини, інфраструктури тощо. Це, у свою чергу, вимагає підвищення їхньої компетентності та створює нові виклики та можливості для лідерів, які мають адаптуватися до змін і забезпечити ефективне управління в умовах більшої автономії.

Слід зауважити, що успіх громади залежить від злагодженої роботи команди, яка включає як керівників, так і активних громадян. Лідерство в умовах децентралізації часто базується на принципах співпраці, що дозволяє досягти позитивного результату при вирішенні місцевих проблем.

Ключові аспекти розвитку лідерства в умовах децентралізації зводяться до формування нових компетенцій лідерів, зокрема здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень на місцевому рівні, навички ефективної комунікації та взаємодії з громадою, розвиток емоційного інтелекту для управління різноманітними командами та вирішення

конфліктів. Разом з тим, лідери повинні активно співпрацювати з неурядовими організаціями, бізнесом і міжнародними партнерами та забезпечувати прозорість у використанні ресурсів і звітувати перед громадою. «Процеси оновлення системи державного управління, зокрема модернізації державної служби, формулюють якісно нові вимоги до професійних якостей кадрів вищого корпусу державної служби, рівня їх підготовки, професіоналізму та компетентності» [1].

Як уже зазначалося, на сучасному етапі одним із ключових факторів підвищення ефективності системи публічного управління є саме лідерство, яке вимагає поєднання навичок і компетенцій, які допомагають у процесі гуртування людей для виконання функцій і завдань, досягнення спільних цілей. При цьому вкрай важливим є поєднання професійної компетентності з особистісними рисами.

Визначення й розвиток лідерських компетенцій в публічній службі стає все більш актуальним, зокрема, через необхідність оперативно реагувати на сучасні вимоги та виклики. «Профілі компетенцій лідерства сприятимуть розвитку сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів та управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів публічної служби» [14].

Між роботою, яку виконує посадова особа на своїй посаді, та навичками, які необхідні їй для виконання цієї роботи, існує тісний зв'язок. Компетенції лідерства є певним набором якостей і пов'язаної з ними поведінки. Насамперед це стосується безпосередньо керівних посад у публічній службі для якісного забезпечення реалізації функцій держави.

Питання лідерства сьогодні являється вкрай важливим курсом кадрової політики в публічному управлінні. Лідерські компетентності відображають здатність керівника ефективно здійснювати свої функції, скеровувати діяльність підлеглих, надихати їх, надавати підтримку, наділячи

їх повноваженнями. Разом з тим, лідерські компетентності передбачають наявність у керівника уміння працювати з різнорідним колективом, здатність створювати у підлеглих фокус та направленість на загальне завдання, підтримувати творчу активність підлеглих, формувати в організації почуття командного духу та єдності.

Лідерські компетентності проявляться в багатьох аспектах. Сучасний керівник-лідер має володіти такими ключовими компетентностями, як:

«мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командоутворення, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але – обов'язковими для сучасного керівника-лідера» [15].

Відповідно до статті 2 закону України «Про державну службу» поняття «професійна компетентність» формулюється як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку» [1]. Це визначення «акцентує увагу на основних складових:

- 1) спеціальні знання, уміння та навички, здатність їх застосовувати;
- 2) моральні якості;

3) професійний та особистісний розвиток» [66].

Термін «компетентність» в менеджменті людських ресурсів визначається як: «внутрішня характеристика особистості, наслідком якої є ефективне або найкраще виконання робочих завдань, комбінація умінь, характерних рис і вчинків (типів поведінки), що прямо пов'язані з успішним виконанням роботи; здатність, яка необхідна для розв'язання робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи. В контексті EQF (Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом всього життя) компетентність означає як доведена здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні і/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, професійному чи особистому розвитку» [2].

Лідерські компетентності включають уміння мотивувати; сприяння всесторонньому розвитку особистості, зокрема через постійне навчання; здатність делегувати повноваження; досвід управління результатами роботи; вміння формувати ефективну команду, вести ділові переговори, обґрунтовувати особисту думку і позицію.

Успішне лідерство та результат роботи команди в першу чергу залежить від присутності необхідних рис характеру та людських якостей у керівника. «Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили наступний перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 1.5.). Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють» [64].

Таким чином можна припускати, що лідерство – це певною мірою набута якість. Лідер повинен володіти як інтелектом та позитивним ставленням до підлеглих, так і поєднувати в собі сміливість, здоровий глузд самоконтроль та емпатію. Успішні лідери займаються постійним

вдосконаленням своїх природних даних в міру набуття досвіду. Ефективне керівництво групою безпосередньо залежить від лідерського потенціалу керівника, при чому важливим є відповідність умовам і завданням, що стоять перед групою. Що стосується керівників, у яких відсутнє таке поєднання, то тоді мова може йти лише про культ лідерства як стилю поведінки. В даному випадку ключовим є твердження: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать – лідерами визнають» [6].

Таблиця 1.5

**Ранжування якостей успішного лідера за значимістю
для успішного керівництва, (%)**

Ситуації	Лідерські компетентності	%
1	Вміння ефективно працювати з людьми	
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Примітка: систематизовано автором з використанням [65].

Сучасний образ лідера характеризується насамперед тим, що їх варто розглядати носіями інноваційних змін та корпоративної культури. Адже в сучасному світі ефективне підняття професійних компетентностей публічних службовців може досягатися в першу чергу завдяки широкому застосуванню інноваційних підходів. Саме використання інновацій як у роботі, так і в навчанні публічних службовців є вкрай необхідним при тих змінах, що відбуваються сьогодні в нашій країні.

Інноваційні тенденції в сучасній освіті є безумовним вагомим фактором на відповідні освітні процеси. Сучасні методи навчання, такі як «мозковий штурм», «лекція-диспут», «кейс-метод» та інші підтверджують свою актуальність та ефективність у навчанні загалом та публічних службовців зокрема.

Р.Ділтс, Дж.Рассел, та Е.Дірінг, автори «теорії альфа лідерства» [16], зазначають що «лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами як передбачення, вирівнювання та дія» [16]. Використовуючи аналогічний підхід, можна зазначити, що лідерські компетентності полягають у здатностях особистості: передбачати, прогнозувати, діяти, оперативно реагувати на зміни та нові виклики і вимоги; узгоджувати власні потреби і цінності з потребами й цінностями інших, що дасть змогу створювати команди та організації, здатні до ефективної роботи задля досягнення намічених цілей.

Згідно з баченням лідерства І.Адзісесом, «ідеального лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнюючих стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор» [17]. В цьому випадку лідерська компетентність полягає в розумінні власних можливостей та стилю управління, а також уміння взаємодіяти з представниками інших стилів під час прийняття та впровадження рішень, а також при створенні команд та управлінні персоналом.

Як зазначав Наполеон Хілл у своїй книзі "Думай і багатій" [18], «для справжнього лідера важливі такі риси:

1. Непохитна відвага, основою якої є знання себе і своїх можливостей, а також своєї справи. У вас не буде послідовників, якщо вам бракує впевненості в собі та відваги. Розумні послідовники довго не прислухаються до таких лідерів.
2. Бажання брати на себе повну відповідальність.

Успішний лідер повинен брати на себе відповідальність за помилки та недбалість своїх послідовників. Лідер, який намагається зняти з себе відповідальність, аж ніяк не лідер. Якщо один із його послідовників припустився помилки та показав себе не з найкращого боку, це програш самого лідера.

3. Конкретність рішень. Людина, яка не може прийняти остаточне рішення, демонструє свою невпевненість. Така людина не може успішно керувати іншими.

4. Самоконтроль. Людина, яка не вміє тримати себе під контролем, ніколи не підпорядкує собі інших. Самоконтроль є потужним прикладом для послідовників, найрозумніші з яких наслідуватимуть його.

5. Чіткість планів. Успішний лідер повинен чітко спланувати свою роботу і йти за планом. Лідер, який рухається наважання і не має чітких практичних планів, – як корабель без штурвала. Рано чи пізно він наткнеться на айсберг.

6. Загострене почуття справедливості. Без почуття справедливості жоден лідер не зможе викликати повагу у своїх підлеглих.

7. Звичка працювати понаднормово. Одна з ознак справжнього лідера – його бажання виконувати більше роботи, ніж він вимагає від своїх підлеглих.

8. Приємна особистість. Ледачі та легковажні не стають успішними лідерами. Лідерство означає повагу. Послідовники не поважатимуть лідера, який за всіма параметрами не дотягує до Приємної Особистості.

9. Співпереживання та розуміння. Успішний лідер повинен мати емпатію до своїх послідовників. Він також повинен розуміти їх та їхні проблеми.

10. Увага до деталей. Успішний лідер повинен бути уважним до деталей.

11. Співпраця. Успішний лідер повинен розуміти та застосовувати принцип співпраці, а також заохочувати своїх послідовників чинити так само. Лідерство вимагає сили, а силі потрібна співпраця» [18; 105].

Таким чином, непохитна відвага, впевненість у своїх силах, готовність брати відповідальність, вміння контролювати свої емоції,

співпереживати та бути справедливим можна назвати фундаментальними рисами, які забезпечують успіх лідера в публічній службі.

Разом з тим, справжній лідер повинен володіти й іншими характеристиками, серед них:

1. Емпатія та здатність слухати. Справжній лідер не тільки керує, а й чує свою команду. Емпатія допомагає зрозуміти потреби, мотивацію та проблеми підлеглих, що сприяє побудові довіри й підтримці гармонійного робочого середовища. Як писав Деніел Гоулман «емоційний інтелект має значення для ефективного лідерства, адже здатність до співпереживання є його ключовим компонентом» [20].

2. Чесність і принциповість. Лідер має демонструвати високий рівень моральної відповідальності, залишаючись чесним навіть у складних ситуаціях. Чесність формує основу для довгострокових відносин із командою, партнерами та клієнтами і основою довіри. Без цієї риси лідер втрачає довіру, яка є критично важливою для впливу.

3. Здатність оперативно приймати рішення. Уміння швидко та обґрунтовано приймати рішення — це одна з визначальних рис ефективного лідера. Як зазначав Пітер Друкер, «ефективність менеджера визначається якістю його рішень. Лідер повинен бути готовий взяти відповідальність за вибір і його наслідки» [21],

4. Інноваційність та стратегічне мислення. В сучасних умовах лідер повинен мислити на кілька кроків наперед, створюючи бачення майбутнього для своєї команди чи організації. Цьому сприятиме здатність генерувати нові ідеї, шукати нестандартні рішення та адаптуватися до змін забезпечує конкурентні переваги.

Таким чином, можна стверджувати, що справжній лідер — це не той, хто просто дає вказівки чи контролює процес, а той, хто веде за собою, сприяючи розвитку своїх послідовників і формуючи культуру довіри та взаємоповаги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Сучасний стан розвитку лідерських компетентностей публічних службовців на прикладі Довжанської сільської ради

Процес формування ефективної публічної служби є комплексним та багаторівневим, що включає залучення кваліфікованих кадрів, розвиток професійних компетентностей, а також впровадження принципів прозорості, підзвітності та орієнтованості на громадян.

Він також передбачає створення сучасної нормативно-правової бази, цифровізацію процесів управління, забезпечення етичних стандартів і постійного вдосконалення організаційної культури для задоволення потреб суспільства, що, в свою чергу, вимагає досвіду й керівників з лідерськими здібностями та високим рівнем компетенції.

В сучасних умовах публічна служба в Україні безперервно переживає багато проблем державотворення, які тягнуться ще з радянських часів та пов'язані з браком досвіду у сфері публічного управління. З цього випливає, що варто не тільки забезпечити високу ефективність системи публічного управління та публічної служби, але й висококваліфікованих та порядних публічних службовців. Це все потребує лідерів, які можуть бути досить дієвими в сучасних кризових динамічних умовах.

Якість публічного управління залежить в першу чергу від професійної компетентності публічних службовців. Зараз чимало уваги науковців зосереджено на особливостях взаємодії «керівник-співробітники», зокрема, через призму лідерства. Ефективність роботи органів як державної влади, так і місцевого самоврядування багато в чому залежить від підготовки, мотивації та якісної роботи працівників цих установ.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства продовжується удосконалення підходів щодо виведення публічної служби на новий якісний

рівень, відповідно до принципів і стандартів, які застосовуються у Європейському Союзі. Одним з основних аспектів цього напрямку є розвиток лідерів, посадовців публічної служби, компетентність та відповідальність яких потребує найвищого рівня.

Вдосконалення державного регулювання, покращення якості надання адміністративних та соціальних послуг, забезпечення законності і прозорості адміністративних дій, – все це покращує позиції держави та піднімає рівень довіри громадян до державних інституцій. Крім того, «ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права» [23].

Сучасний стан розвитку лідерських компетенцій публічних службовців характеризується зростаючим усвідомленням важливості та відображає глобальні тенденції модернізації державного управління та відповідає на виклики сучасного суспільства. Він визначається низкою факторів, які впливають на формування лідерських навичок у сфері публічної служби.

Варто зауважити також, що публічні службовці все частіше зосереджуються на розвитку таких компетенцій, як емоційний інтелект, ефективна комунікація, управління конфліктами та командна робота. Це дійсно важлива тенденція, яка відображає сучасні вимоги до публічної служби. Сьогодні суспільство очікує від публічних службовців не лише професійних знань і навичок, а й здатності ефективно взаємодіяти з людьми, враховуючи їхні потреби та емоційний стан. І саме розвиток вказаних компетенцій сприяє ряду важливих позитивних моментів.

Після створення в Україні територіальних громад у рамках адміністративно-територіальної реформи, керівники громад стикнулися з новим викликом: формування команди, яка втілюватиме поставлені перед громадами завдання та втілюватиме нові позитивні зміни.

Головною метою розвитку системи публічного управління загалом та територіальних громад зокрема є досягнення певного рівня професіоналізму, про який свідчитимуть професійні якості, знання, вміння, навички. Виходячи з цього, варто розглянути питання щодо формування професійних якостей службовця, якими він повинен володіти на певній посаді публічної служби при виконанні посадових обов'язків. Для глибшого розуміння та бачення питань, що розглядаються, проведемо аналіз розвитку формування лідерських компетентностей публічних службовців на прикладі Довжанської сільської ради.

«Довжанська сільська територіальна громада із центром у селі Довге була утворена 22.12.2019 р. у результаті добровільного об'єднання Довжанської сільської (село Довге), Приборжавської сільської (село Приборжавське) в межах на той час Іршавського району та Липецько-Полянської сільської (села Липецька Поляна, Каллів, Ожовех, Слоповий) територіальних громад Хустського району. На підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05. 2020р. № 572-р 2020 р. до складу громади включено Броньківську сільську територіальну громаду з населеними пунктами Бронька і Суха» [65].

Розташована громада на сьогодні в Хустському районі Закарпатської області. Адміністративним центром громади є с. Довге. На даний час Довжанська сільська територіальна громада об'єднує 8 населених пунктів (села Довге, Приборжавське, Бронька, Суха, Липецька Поляна, Каллів, Слоповий, Ожовех. (табл. 2.1.).

Громада має доволі розгалуджену організаційну структуру, що включає три старостинські округи (Приборжавський, Липецькополянський, Броньківський) із належною їм інфраструктурою. Адміністративний центр, село Довге географічно розташоване практично в центрі громади, що є зручним для жителів всіх населених пунктів, які ввійшли до складу Довжанської ТГ.

Таблиця 2.1

Відомості про громади, які ввійшли до складу Довжанської ТГ

Населений пункт	Кількість населення, осіб	Відстань до адміністративного центру, км
село Довге	6790	0
село Приборжавське	3585	6
село Липецька Поляна	2544	9
село Суха	1906	11
село Бронька	1812	6
село Каллів	94	11
село Ожовех	105	13
село Слоповий	105	11
Всього	16941	-

Варто зауважити, що села Липецька Поляна, Ожовех та Суха мають статус гірських населених пунктів. Тож, перед керівництвом громади з моменту її створення, постало питання доступності жителів всіх населених пунктів, зокрема гірських, до отримання послуг адміністративного, соціального, освітнього та медичного характеру. Довжанська ТГ є компактною, а в кожному старостинському окрузі є загальноосвітній навчальний заклад, амбулаторія загальної практики сімейної медицини адмінбудівля (приміщення колишніх сільських рад).

Відповідно до п.5 ст. 25 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [67]. «Затвердження структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів відбувається за пропозицією сільського, селищного, міського голови відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на їх утримання» [67].

Структура апарату сільської ради складається з ряду відділів, у складі кожного з яких є керівник та спеціалісти. Загальну чисельність та чисельність фактично працюючих (зокрема, чисельність керівного складу) Довжанської сільської ради наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура апарату Довжанської сільської ради на 2024 рік

Керівництво	Кількість штатних одиниць	Кількість фактично працюючих, осіб
Сільський голова	1	1
Секретар ради	1	1
Заступники сільського голови	3	2
Керуючий справами виконавчого комітету	1	0
Старости	3	2
Відділи		
Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарської діяльності	7	4
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	8	7
Відділ юридичного, організаційно-кадрового забезпечення та документообігу	5	3
Відділ соціального захисту населення	3	3
Відділ земельних відносин та комунальної власності	4	3
Відділ архітектури та містобудування	3	1
Відділ з питань цивільного захисту, надзви-чайних ситуацій та мобілізаційної роботи	5	5
Відділ економіки та місцевого самоврядування	3	2
Служба у справах дітей	3	1
Відділ освіти, культури, молоді, спорту, туризму	10	8
Фінансовий відділ	3	2
Разом	63	43

Наведені в таблиці 2.2. дані дають підстави вважати структури апарату сільської ради оптимальною. Кількість функціонуючих відділів є обґрунтованою потребами громади. 20 вакантних посад з 63-х штатних одиниць вказують на те, що у працівники сільської ради готові брати на себе роботу понад свої посадові обов'язки, що свідчить про готовність персоналу працювати понаднормово у разі потреби, що є дуже важливим у роботі місцевого самоврядування.

Основним завданням органу місцевого самоврядування можна вважати забезпечення сталого розвитку громади, захист інтересів її жителів, створення комфортних умов для проживання, праці й відпочинку. Так чи інакше, значна частина роботи працівників сільської ради зводиться до надання послуг населенню серед яких можна виділити основні: адміністративні, соціальні, послуги із земельних питань, організація освітніх та медичних послуг.

Найбільшим попитом серед послуг, що надаються посадовими особами Довжанської сільської ради користуються адміністративні та соціальні послуги.

Цифровізація публічного управління в нашій країні набирає обертів та сприяє покращенню навичок роботи з інноваційними інструментами, такими як аналітика даних, електронні платформи для прийняття рішень, онлайн-комунікація та цифрові сервіси. Цифровізація публічного управління є одним із ключових пріоритетів державної політики, спрямованих на модернізацію управлінських процесів, підвищення ефективності та прозорості роботи державних органів, а також покращення взаємодії з громадянами.

Це формує нові стандарти ефективного лідерства. Так, цифрові інструменти дозволяють лідерам швидко аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення. Платформи електронного документообігу, який на завершальній стадії впровадження у Довжанській сільській раді, онлайн-наради скорочують час на передачу

інформації, полегшують координацію між командами та забезпечують лідерів оперативною інформацією, а онлайн-навчання дозволяє легко брати участь в різних семінарах чи тренінгах та підвищувати свій професійний рівень. Успішне поєднання лідерства та цифрових технологій прослідковується у відділах Довжанської сільської ради, зокрема у роботі Центру надання адміністративних послуг. Тут надаються всі без виключення базові послуги, в тому числі: реєстрація народження, смерті, одруження, видача дублікатів документів з актів цивільного стану, реєстрація місця проживання, оформлення всіх видів допомог та субсидій, тощо. Крім того надаються послуги в сфері будівництва та земельних відносин. Для цього фахівцями розроблено та затверджено інформаційні та технологічні картки, підписано Угоди про співробітництво, налагоджено плідну роботу з усіма суб'єктами надання адміністративних послуг:

- управлінням Держгеокадастру,
- Південно-Західним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції (м.Івано-Франківськ) про надання адміністративної послуги – державна реєстрація народження (в рамках проєкту «Малютко»),
- Пенсійним фондом України в Закарпатській області,
- Державною міграційною службою (паспортні послуги, послуги з виготовлення паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон),
- управлінням держпраці,
- управлінням екології та природних ресурсів в Закарпатській області тощо [65].

Станом на 25.11.2024 року, згідно переліку адміністративних послуг, ЦНАП надає 370 послуг, з них 135 – послуги, суб'єктом надання яких є Довжанська сільська рада. Перелік послуг, які надаються через ЦНАП постійно змінюється відповідно до змін законодавства та потреб громадян.

Особливої уваги заслуговує робота адміністраторів Центру надання адмінпослуг на віддалених робочих місцях (ВРМ), які знаходяться в старостинських округах. Тут адміністратори так само здійснюють реєстрацію місця проживання, реєстрацію актів цивільного стану громадян, видають Витяги з ДЗК, виписки з по господарського обліку, довідки, приймають пакет документів для отримання послуг соціального характеру (пільги, субсидії, тощо) та виконують інші обов'язки покладені на них згідно з посадовими інструкціями. Таким чином, жителі віддалених населених пунктів мають доступ до всіх затребуваних адміністративних послуг, без потреби їхати в центр громади.

Також у структурі Центру надання адміністративних послуг працює державний реєстратор, що здійснює державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно, що є вкрай необхідною та атребованою послугою для жителів громади.

Важливим аспектом роботи Довжанської сільської ради можна вважати співпрацю з міжнародними організаціями, завдяки якій громада отримує постійну систематичну підтримку закладів соціальної, освітньої та медичної сфери у вигляді генераторів, оргтехніки, капітального ремонту будівель, меблів, а також спеціалізованої техніки, зокрема освітлювальну вежу, подрібнювач для гілок, трактор з навісним приладдям, спеціальне обладнання для роботи державного пожежно-рятувального посту с. Довге.

Дедалі вагомішою стає роль соціального захисту населення. Заслуговує на увагу той факт, що ще в березні 2021 року відділ соціального захисту населення Довжанської сільської ради підключено програмний комплекс Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада», за допомогою якої розпочато формування та передача електронних заяв, які включають практично всі види соціальних послуг

Прояв працівників Довжанської сільської ради як злагодженої та ефективної команди відбувся в період введення в нашої країні воєнного

стану у зв'язку зі збройною агресією росії проти України 24 лютого 2022 року. Саме в цей час, в період нових викликів, невизначеності та постійного стресу, всі без винятку працівники виявили готовність працювати, в тому числі в нічний час, висловлювати ініціативи та пропозиції, брати на себе відповідальність. Адже, будучи віддаленими від регіонів, де велися бойові дії, роль громад Закарпаття в першу чергу звелася до прийому внутрішньо переміщених осіб, організації їх проживання та харчування, а також підтримки військових та їх сімей.

Таким чином, робота працівників Довжанської сільської ради та її організація з боку керівництва є яскравим прикладом розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, оскільки ефективне функціонування відділів вимагає від працівників активного впровадження сучасних підходів до управління, комунікації та вирішення проблем. Лідерські якості проявляються у кількох ключових аспектах.

1. В першу чергу, це орієнтація на потреби громадян. Службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні виявляти ініціативу в аналізі потреб громадян, забезпечувати високу якість надання послуг і знаходити шляхи покращення сервісу.

2. Індивідуальний підхід. Лідерські компетентності, особливо в органах місцевого самоврядування, включають вміння працювати з різними групами населення, враховуючи специфічні запити.

3. Ініціативність та інновації. Службовці активно впроваджують інновації, наприклад, цифрові послуги, мобільні додатки чи автоматизовані системи, а це, в свою чергу, вимагає стратегічного мислення і здатності адаптуватися до нових технологій.

4. Комунікаційні навички. Лідерство вимагає ефективної комунікації, як з громадянами, так і з колегами. Це передбачає вміння вислуховувати, роз'яснювати та переконувати. Важливе значення має відкритість до

зворотного зв'язку, що сприяє покращенню роботи в публічній службі та підвищує якість надання послуг населенню.

5. Командна робота. Робота в органі місцевого самоврядування вимагає дії працівників, як єдиної команди, яка координує роботу різних підрозділів і забезпечує безперервність послуг. Це потребує лідерських якостей, таких як вміння мотивувати інших та будувати співпрацю.

6. Емоційний інтелект. Робота в органі місцевого самоврядування часто пов'язана з вирішенням конфліктних ситуацій чи спілкуванням із незадоволеними клієнтами. Лідери серед публічних службовців повинні демонструвати стресостійкість, вміння керувати емоціями та проявляти емпатію [66].

7. Постійне навчання для підвищення кваліфікації.

Надзвичайно важливим позитивним аспектом в питанні розвитку лідерських компетенцій є зростання усвідомлення важливості безперервного навчання. Лідер організації чи установи в сучасних умовах постійних змін та викликів повинен постійно навчатися та вдосконалюватися. На думку Е. Шейна це «вимагає: нових рівнів сприйняття і розуміння реалій навко лишнього світу, а також самих себе, виняткової мотивації для подолання неминучих хворобливих процесів, що супроводжуватимуть навчання і з зміни, особливо в світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкту лояльності насилу піддається визначенню, емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших, нових навиків аналізу і зміни культурних уявлень, готовності і уміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур» [24].

Навчання і зміни практично неможливо нав'язати. «Необхідна зацікавленість і участь людей – без цього не можна діагностувати те, що відбувається, не можна визначити, що робити. Чим більш турбулентним, невизначеним і невідконтрольним стає світ, тим більше членів соціального

утворення повинні брати участь у процесі навчання. Якщо сучасні лідери хочуть створювати більш схильні до навчання організаційні культури, вони повинні подавати приклад і починати процес навчання із самих себе, а потім залучати до нього всіх інших» [24].

Зараз публічні службовці мають доступ до численних освітніх програм, тренінгів, онлайн-курсів, які пропонують не лише національні, але й міжнародні організації. Зокрема, Європейський Союз, Великобританія, Сполучені штати Америки, різні громадські організації активно підтримують ініціативи щодо підвищення лідерських компетентностей, організовуючи відповідні навчання різного формату. Це дає можливість інтегрувати найкращі практики в публічне управління.

Отже, публічні службовці, розвиваючи свої лідерські компетентності, не лише підвищують ефективність своєї роботи, а й сприяють формуванню позитивного іміджу своєї громади та публічної служби загалом.

Також варто звернути увагу на розвитку гендерної рівності в лідерстві. У публічному управлінні все частіше з'являються програми, які сприяють залученню жінок до керівних посад і розвитку їхніх лідерських навичок. Гендерна рівність на керівних посадах є важливою темою, що привертає увагу багатьох дослідників, науковців, політиків та активістів в усьому світі. Це відображає розподіл можливостей, впливу та влади між чоловіками та жінками на керівних посадах у різних галузях, зокрема, у публічному управлінні. Забезпечення на керівних посадах рівних можливостей та умов як для жінок, так і для чоловіків сприяє підвищенню інновацій, конкурентоспроможності та стабільності. «Одним із ключових аспектів гендерної рівності на керівних посадах є рівні можливості для обох статей в освіті, навчанні та розвитку кар'єри. Компанії, організації та установи, які активно працюють над зменшенням гендерного розриву, мають більше шансів досягти високих результатів у вирішенні складних завдань і забезпеченні сталого розвитку» [25; 7].

Слід зауважити, що розвиток лідерських компетентностей публічних службовців в нашій країні стикається з низкою проблем і викликів, які уповільнюють процес формування ефективного лідерства в публічному управлінні. Серед основних можна назвати:

1. Недостатнє фінансування. Брак коштів часто обмежує можливості для впровадження сучасних програм навчання та розвитку лідерських компетенцій. Недостатнє фінансування освітніх програм та тренінгів для публічних службовців створює перешкоди для їхнього професійної підготовки та особистісного росту, а також обмежує можливості участі в міжнародних програмах та обміну досвідом.
2. Слабка мотивація працівників. При чому це може бути викликане не тільки низьким рівнем заробітної плати, а й недостатнім визнанням їхньої праці, через що багато публічних службовців не зацікавлені у розвитку своїх лідерських якостей.
3. Рівень бюрократизації. Високий рівень бюрократичних процедур часто заважає службовцям проявляти ініціативу та впроваджувати новаторські ідеї.
4. Повільна інтеграція інновацій. Хоча існує загальна тенденція до модернізації, багато державних установ ще не готові до швидкого впровадження новітніх практик у своїй роботі.
5. Нерівномірний розвиток компетенцій. У різних регіонах і державних установах рівень професійної підготовки службовців може суттєво відрізнятись, що створює нерівності в управлінні.

Досвід роботи в органах державної влади (районна державна адміністрація) та органах місцевого самоврядування (сільська рада) дає можливість виділити наступні перешкоди для розвитку лідерства:

- застарілі методи управління, коли службовець є технічним виконавцем, який тільки своєчасно виконує свої службові обов'язки без можливості проявляти ініціативу та реалізувати свій потенціал;

- постійна зміна діючого законодавства, або зміна правил гри під час гри, що значно ускладнює процес прогнозування та планування діяльності;
- посадові інструкції, згідно яких службовець не має змоги проявляти свої лідерські якості та розкрити свій потенціал до лідерства;
- слабка, а в окремих випадках взагалі відсутня ділова комунікація між керівниками та підлеглими;
- призначення на керівні посади людей без відповідної підготовки та досвіду, що може негативно впливати на ефективність державного управління та довіру до влади.

Все це призводить до некомпетентності у прийнятті рішень; погіршення якості державних послуг; втрати мотивації серед професіоналів (компетентні працівники, які не отримують можливості для кар'єрного зростання через політичні чи особисті призначення, можуть втрачати мотивацію або залишати державний сектор). Разом з тим, вищенаведені перешкоди можуть призвести до ризиків корупції (відсутність належної підготовки часто супроводжується залежністю від сторонніх впливів, що підвищує ризик непрозорих рішень); підривати довіру до держави (громадяни, які бачать призначення некомпетентних осіб, можуть втратити віру в здатність влади ефективно працювати).

Чому це відбувається? Причиною часто буває політичний вплив, так як нерідко такі призначення є результатом політичних домовленостей, лобіювання чи особистих зв'язків. Наступні причини – це відсутність прозорих конкурсів, недотримання вимог до відкритості та конкуренції в процесі відбору кандидатів та недооцінення важливості професійного розвитку (деякі рішення ухвалюються без розуміння важливості знань і досвіду для успішного управління).

Як уже зазначалося, розвиток лідерських компетентностей серед публічних службовців є важливим завданням, адже ефективне державне управління залежить від здатності керівників надихати, координувати,

приймати стратегічні рішення та вирішувати складні завдання. Так як цей процес супроводжується низкою проблем та викликів, вкрай важливо реагувати на них, шукаючи шляхи вирішення та реалізуючи їх. Це дасть змогу вивести розвиток сфери публічного управління на якісно новий рівень, а також забезпечити публічну службу державними службовцями з високим рівнем лідерських здібностей.

Можна виділити наступні шляхи вирішення вищезгаданих проблем та викликів.

1. Запровадження програм підготовки та навчання за сучасними методиками. Проведення тренінгів із розвитку, комунікації, емоційного інтелекту, управління конфліктами. Особливо важливо на сучасному етапі впроваджувати інтеграцію дистанційного навчання, яке дозволяє поєднувати роботу з розвитком.

2. Покращення мотивації та підтримка розвитку. Запровадження системи мотивації та винагород за здобуття нових компетентностей. Створення можливостей для професійного зростання, наприклад, через прозорі конкурси на посади.

3. Підтримка культурних змін у публічній службі. Формування середовища, де лідерські компетенції цінуються та заохочуються. Підвищення ролі наставництва, коли досвідчені керівники передають знання молодшим колегам.

4. Інтеграція міжнародного досвіду. Участь у програмах обміну, стажуваннях чи міжнародних навчаннях, що дозволяють переймати кращі практики. Співпраця з міжнародними організаціями для адаптації їхніх методик.

5. Оцінка та моніторинг. Впровадження системи оцінки лідерських якостей керівників. Аналіз результатів реалізації програм навчання для їхнього вдосконалення.

Таким чином, для ефективного розвитку лідерських компетентностей публічних службовців необхідно «створювати умови, що підтримують безперервне навчання, впроваджувати системний підхід до підготовки лідерів і формувати культуру, яка сприяє інноваціям та управлінському зростанню» [66]. Це не лише підвищить ефективність публічної служби, але й сприятиме довірі громадян до держави.

«За сучасних умов децентралізації є нагальна потреба в певному переформатуванні всієї системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні, впровадженні в діяльність цих органів нових методів управління, заснованих на лідерстві. Законодавством не закріплені вимоги до професійно-психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, що призводить до того, що ключові суб'єкти державного управління та місцевого самоврядування, які мають поєднувати в собі якості керівника і лідера, у більшості випадків не готові до лідерства: не мають відповідних знань та вмінь щодо його формування й розвитку» [65].

При вірному застосуванні лідерство, як явище управління групою, може забезпечити ефективність, результативність та орієнтацію на досягнення загальних цілей. У зв'язку з цим публічні службовці зобов'язані регулярно удосконалювати свої лідерські компетентності, що доволить їм стати реальними лідерами не тільки для своїх пілеглих та свого колективу, а й для жителів громади.

Отже, дослідження питання сучасного стану розвитку лідерських компетентностей публічних службовців, дає підстави твердити, що в Україні вже існують певні напрацювання щодо розвитку в органах публічної служби феномену лідерства загалом та лідерських компетентностей зокрема. Нормативно-правове регулювання розвитку лідерства в органах влади, розвинуте не в повній мірі, що відповідно зменшує потенціал публічної служби України та може гальмувати її майбутній розвиток. Влучним є

твердження В.Г. Кузьменко, що «неповнота законодавчої бази, яка не забезпечує юридичної чинності, врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері людських ресурсів» [27].

2.2. Аналіз успішних практик і програм розвитку лідерських компетентностей

Лідерство як обов'язковий елемент управління, постійно набуває своєї значущості. Його необхідність та актуальність визнають провідні держави світу, які розробляють та реаліовують національні моделі, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу. Становлення лідерства в Україні перебуває на етапі становлення і є складним, багатовимірним процесом, який залежить від історичних, соціальних, політичних та культурних факторів. Саме тому корисними є дослідження зарубіжних моделей лідерства.

«Запорукою результативності багатьох реформ в Україні є наявність у багатьох керівників державних органів та установ різних форм власності можливостей реалізовувати лідерські якості в управлінні, запроваджувати сучасне організаційне середовище в якому створюються умови підтримки та розвитку організаційної поведінки яка в кінцевому доробку надасть населенню високу якість адміністративних послуг. Відповідно до завдань які зафіксовані у Стратегії державної кадрової політики Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке є виконавчим органом влади розробило рекомендації в яких чи не вперше в історії управлінської науки в Україні на документальному рівні зафіксовано визначення лідерства та сформульовано рекомендації, щодо поведінки керівника на засадах лідерства в органах влади» [65]. А саме: лідерство визначається як «здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей» [29]. «Згідно запропонованих НАДС рекомендацій лідер має відповідати наступним вимогам: має навички передбачати події спільно з колегами та підлеглими, розробляти концепцію або стратегію, щодо

запобігання різних проблем у майбутньому; доводить власні міркування підлеглим та колегам, за для активізації творчого настрою, підвищення працездатності та згуртованості колективу; запроваджує власні креативні думки та ідеї за для досягнення спільного результату; уявляє повноту спільного розуміння та продовжує накопичувати інформацію з метою реалізації власних навичок та умінь; створює у колективі умови за для готовності до змін; підтримує рішення підлеглих у прийнятті змін, тим самим маючи вплив на загальне сприйняття із використанням підтримки колективу; використовує власні управлінські методи та засоби залежно від ситуації; розробляє власні завдання з метою всебічного розвитку працівників, створює різні ситуації за для підвищення досвіду та навичок працівників; - надає можливість працівникам самим розв'язувати проблеми, не втручаючись в ухвалення рішень; сміливо та зважено демонструє власні почуття та переконання, враховуючи думку колективу» [68].

«На нинішньому етапі принципів положення лідерства виводяться з низки функціональних характеристик лідера: готовність до ризику, вміння надихнути, делегування повноважень, лідер як приклад наслідування, цінування індивідуального внеску членів команди і відзначення досягнень» [30].

«Умовно, теоретичним базисом (базовими елементами) лідерства можливо назвати елементи концепції (7-С): стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідуванні персоналом цінності» [31].

В умовах сьогодення виникають проблеми у різних сферах: соціальній, демографічній, економічній фінансовій, а також в області екології та управління. Для розв'язання зазначених проблем необхідні компетентні, професійні та кваліфіковані публічні службовці-управлінці, які володіть неабиякими лідерськими якостями. Як показує досвід зарубіжних країн, успішні службовці-лідери навчаються, розвиваються, отримуючи підтримку в

тому числі державну, удосконалюють свої навички на практиці, досягаючи таким чином необхідний рівень компетенцій.

В Україні запроваджено і здійснюється успішна реалізація ряду програм, покликаних сприяти розвитку лідерства керівників різних ланок публічної служби. Основною їх метою є розвиток лідерських компетентностей і управлінських навичок, потрібних для оперативного реагування на сучасні виклики та вимоги часу.

Публічні службовці повинні бути взірцем та вести колег за собою, мати навички, знання, уміння, вміти планувати діяльність свою та своєї команди, покращувати свій лідерський потенціал. «Впровадження таких програм, курсів, тренінгів відповідає потребам удосконалення системи та процедури управління людськими ресурсами як на державній, так і на муніципальній службі. Вони покликані надавати допомогу керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом, підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу. На сьогодні український уряд підтримує і фінансує освітню програму Українська академія лідерства, як унікальну для України, розроблену на основі міжнародного досвіду. Програма включає кращі практики країн Європи, США та Ізраїлю і має на меті формування покоління вмотивованих, свідомих, критично мислячих та вільних особистостей. Українська академія лідерства започаткована та реалізується в Україні завдяки підтримці міжнародних донорів і меценатів. Важливою умовою подальшої підтримки програми міжнародними донорами є її співфінансування Урядом. Навчання за програмою проходять кращі випускники шкіл та студенти перших курсів віком 16 – 20 років» [68]. Реалізовує програму громадська організація Українська академія лідерства яка відповідає визначеним у Порядку критеріям:

«- основною діяльністю відповідно до статутних документів є розвиток неформальної освіти та здійснення заходів з розвитку лідерства в Україні;

- наявність досвіду проведення заходів з розвитку лідерства в Україні на загальнодержавному, а також міжнародному рівні не менше двох років;
- наявність мережі філій не менш ніж у чотирьох областях України;
- наявність державної реєстрації як юридичної особи та статусу неприбуткової організації;
- обґрунтованість пропозицій щодо необхідності надання фінансової підтримки з метою здійснення заходів з підтримки розвитку лідерства із зазначенням, зокрема, інформації про заходи, цільову аудиторію, технічні параметри їх проведення, фінансові розрахунки, строки їх проведення та очікувані результати» [32].

У 2014 році в Україні успішно реалізовувалася Програма розвитку лідерства, яка закладала «фундамент для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяла вдосконаленню ефективності діяльності державного управління в цілому.

Тренінги Програми були розроблені на основі вивчення потреб у навчанні керівників публічної служби в Україні відповідно до проєкту основних груп компетенцій лідерства: «лідерство та механізми управління; лідерство у соціальній взаємодії; стратегічне командоутворення; роль лідера в управлінні змінами; роль лідера в управлінні персоналом; розвиток управлінських компетентностей державних службовців; ефективні публічні виступи і взаємодія зі ЗМІ; лідер в управлінні конфліктами і складними ситуаціями» [1].

«У рамках виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України протягом 2019-2021 років, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р, НАДС спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, офісом Реформ Кабінету Міністрів України вдруге провели щорічне дослідження «Державна служба в Україні. Ваша точка зору», що мета якого –

визначити рівень організаційної культури на державній службі, з'ясувати її сильні та слабкі місця, а також обрати цінності, спільні для всіх державних службовців. «Результати дослідження дозволяють розробити рекомендації щодо підвищення привабливості держави як роботодавця, посилення ефективності та якості публічної служби, а також використовувати при підготовці концепції культури державної служби. На жаль, до сьогодні у сфері державної служби України проблемою залишається відсутність централізованої бази даних державних службовців, що ускладнює облік та запровадження сучасних практик управління персоналом. Існуючі підходи до визначення посадових обов'язків є формальними, а відсутність методики проведення оцінки та системи класифікації посад створює дисбаланс в оплаті праці. Структура заробітної плати залишається непрозорою, оскільки її варіативна складова становить близько 50 відсотків» [36].

Для найбільш повної реалізації лідерського потенціалу на публічній службі варто запроваджувати конкретні моделі лідерства. На даному етапі сформовано чимало теорій лідерства [33]:

1. «Теорія соціального обміну (Дж. Хоманс) – виникнення лідерства пов'язується з існуванням психологічного обміну цінностями (значущими особистісними якостями, вміннями, знаннями, досвідом).

2. Теорія людських ролей (Р. Бейлс) – обґрунтовує розподіл керівників за типами лідера-професіонала, котрий займається розв'язанням робочих питань та «емоційного лідера», котрий урегульовує людські стосунки у колективі.

3. Теорія харизматичного лідера (Дж. Конгер, Р. Хаус, Б. Шамір) – обґрунтовує лідерство наявністю певних якостей, що у сукупності формують харизму лідера – властивість, яка викликає у послідовників довіру та готовність слідувати за лідером.

4. Інтерактивна теорія – припускає можливість будь-якого члена колективу стати лідером у залежності від особистих властивостей цього та інших членів колективу, ситуації та мети, що стоїть перед колективом.

5. Синтетична теорія – основним завданням лідера вважається організація (синтез) міжособистісних стосунків у колективі.

6. Ситуативна теорія (Ф. Фідлер) – лідерство виникає як реакція на конкретну ситуацію, вирішення або ефективна поведінка в умовах якої вимагають певного комплексу особистісних рис, умінь, навичок, володіння специфічними управлінськими методами та прийомами.

7. Теорія рис (Р. Манн, Р. Стогділл) – розглядає лідера як сукупність певних психологічних якостей, наявність яких сприяє набуттю індивіда статусу лідера, і наділяють його здатністю приймати владні рішення відносно інших людей.

8. Поведінковий підхід (Р. Блейк, К. Левін) – результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками.

9. Адаптивний підхід (Т. Мітчел, П. Херсі) – ефективність лідерства визначається здатністю адаптуватись до швидко змінюваних обставин. 10. Системна теорія (М. Х'юстон) – розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом» [34; 35].

Багато публічних службовців, попри всі проблеми та виклики, бажають ровиватися, покращувати свій професійний рівень компетентностей завдяки отриманню другої вищої освіти, через підвищення кваліфікації, допомоги стажувань. Саме тому на публічній службі повинні бути створені умови для навчання, всебічного розвитку та підтримки лідерських якостей керівників.

«В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу – у Нідерландах,

Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетентності лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. З часом в Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок було розкладено на складові – компетенції лідерства. У свою чергу, чітке визначення цих компетенцій лідерства дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змогли удосконалити підходи і налагодити управління і розвиток державної служби на основі компетенцій (competency-based management approach). У межах цього підходу і добір, і управління діяльністю, і оцінювання ефективності результатів діяльності, і навчання й розвиток спрямовані на забезпечення наявності на державній службі лідерів – керівників вищого рівня, які обіймають адміністративні посади, здатних очолити держслужбу сьогодні і в майбутньому» [37].

У сфері публічного управління є «наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства» [37].

Концепція професійних компетентностей посад державної служби чи не найактивніше розвинулась у Великій Британії. Там «використовується компетентнісний підхід як інтегральна система вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. У цій країні затверджено комплекс PSG (Professional Skills for Government), де визначено перелік навичок державних службовців усіх рівнів – від муніципальних чиновників до управлінців найвищого рангу. Саме цей комплекс навичок є основним документом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців, визначає не лише систему вимог до конкретної посади, а й індивідуальний потенціал кар'єрного зростання. Цей документ включає такі групи навичок, як управління іншими людьми, фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне

мислення. Особлива роль відведена навичкам роботи з інформацією. Сюди віднесені такі кластери, як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних, ІТнавички» [38].

«Скандинавські країни є прикладом того, як у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати взірцеву соціально-політичну систему з високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод» [39].

«Звернувшись до аналізу підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх перепідготовка відсутня. Там дотримуються імперативу про те, що перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків. Водночас, система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодіння знаннями і навиками в індивідуальному порядку так і під час проходження тих чи інших курсів. Отже, для того щоб зробити кар'єру, зайняти вищу посаду в Норвегії, стати керівником, підвищити своє матеріальне благополуччя, необхідно безперервно навчатися. Публічний службовець Норвегії самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо. Визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетентностей. Під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби» [39].

«Підготовка державних службовців у Швеції здійснюється в університетах, їх освіта традиційно була економічною чи юридичною, що відповідає сутності англосаксонського підходу у їх навчанні. Проте,

одержуючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку в сфері права, однак підвищення якості роботи, пов'язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їх можливості для успішної діяльності в управлінській сфері» [68].

«Основними надавачами державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, робота яких базується на таких принципах: демократії – вся публічна влада реалізується через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою; законопослушності – публічна влада має суворо дотримуватись закону; об'єктивності – неупередженість і рівне ставлення до всіх людей; свободи – вільне формування думок і свобода висловлення; поваги – публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини; ефективності і служіння – діяльність публічного сектору має бути здійснена недорого і з максимально можливою якістю, як тільки можливо, враховуючи наявні ресурси» [68].

Звернувши увагу на підвищенні кваліфікації посадовців у Норвегії, бачимо, що їх «перепідготовка відсутня. Там дотримуються імперативу про те, що перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків. Водночас, система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодіння знаннями і навиками в індивідуальному порядку так і під час проходження тих чи інших курсів. Отже, для того щоб зробити кар'єру, зайняти вищу посаду в Норвегії, стати керівником, підвищити своє матеріальне благополуччя, необхідно безперервно навчатися. Публічний службовець Норвегії самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-

лідерів тощо. Визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетентностей. Під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби» [39].

Королівство Нідерландів визначає, що «одним із значущих людських чинників особистості, яка задіяна в публічному управлінні, її адаптація до нових викликів є її «якість». Тому до чиновництва в цій державі постає вимога безперервного навчання, зокрема у сфері електронної демократії. Немає сумнівів у тому, що інформаційно-комунікаційні технології, відкриваючи нові можливості, не лише для модернізації, а й для більшої прозорості у діяльності органів влади та керівництва, сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства. У цьому контексті велика увага приділяється безперервній освіті, у якій розрізняють довгострокові програми, що спрямовані на певну кар'єру, та короткострокові тренінги для конкретного виконання завдання чи роботи. У чому спостерігається зв'язок і взаємодія між урядом, державними та приватними університетами щодо підготовки публічних службовців» [39].

Ас лугову на окрему увагу публічне управління в Швейцарії: «Державне управління Швейцарії базується на таких основоположних принципах як: нейтралітет та пряма демократія. Практика показала, що передача повноважень від центру в кантони та общини підвищує ефективність державного управління в країні. Перед державними службовцями та їх лідерами виникає потреба запровадження нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них завдання. Це означає необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких, в системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів, є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління, де

проходять підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. Навчальна підготовка слухачів в інституті здійснюється в рамках основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління» [41].

Особливістю Швейцарії є «велика увага до рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів у системі державного управління відбувається за умов відкритого конкурсу та співбесід з потечійним прямим керівництвом. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, Linkedin, а також спеціалізовані портали, зокрема: Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html, що спеціалізуються на рекрутингу держслужбовців. Серед інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є наявність професійної освіти, що відповідає посаді; вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора. До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше ніж двома мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська). До уваги беруться також особисті якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися» [42].

Німеччина славиться системою навчальних закладів, що займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Основно в цій системі є Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. «Особливим у цьому процесі можна визначити загальну спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Тож, відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном. Першість надається інтерактивним методам навчання, під

наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності. У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно-пошуковий метод. Підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу –управлінців-лідерів проводиться у Федеральній академії державного управління Німеччини. Наявність широкого спектру навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар’єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, що робить їх гнучкими. Постає можливість створення різних навчальних курсів та програм, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця щодо наявності нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи його до оволодіння ними» [43].

Таким чином, для отримання права на заміщення вищої посади та для здійснення успішної службової кар’єри постає «необхідність здійснення безперервної освіти. Цікавим фактом слід визначити той, що «обов’язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, а факультативні – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства, вивчаються публічним службовцем самостійно. Для заміщення вищої посади необхідно скласти кваліфікаційний іспит. При Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв’язки із закладами інших країн» [44].

Таким чином, проведений аналіз зарубіжного досвіду розвитку лідерства да підстави стверджувати, що Запозичення зарубіжного досвіду розвитку лідерства може бути цінним для України, враховуючи її євроінтеграційний курс та прагнення до модернізації суспільства. Зарубіжний досвід може стати основою для створення в Україні власної моделі лідерства, яка враховуватиме національні особливості та виклики.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Запровадження інноваційних методів і підходів до навчання публічних службовців

Для формування ефективного та успішного лідера в публічному управлінні особливої значимості набувають знання, навички й уміння.

Запровадження інноваційних методів і підходів до навчання публічних службовців є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління. Інновації у навчанні сприяють формуванню компетентних, гнучких і орієнтованих на результат фахівців.

«Систематизація та поглиблення знань щодо сутності поняття «лідерство», його основних складових та взаємозв'язку з управлінням персоналом у системі публічної служби; базових понять та сучасних моделей й методів управління персоналом публічної служби; концептуальними підходами до аналізу та формування внутрішньої політики управління дієвістю персоналу – саме такою є мета програми «Лідерство» та методи управління персоналом в органах влади, однієї з програм професійного навчання публічних службовців, розробленої НАДС» [65].

«Крім державної програми для формування управлінця-лідера існують наразі десятки програм, курсів і навчальних заходів, організованих як державними, так і приватними та закордонними структурами. Слухачів ознайомлюють із сучасними вимогами до ефективного лідерства, актуальними проблемами сучасного лідерства, а також найвищими стандартами досягнень в лідерстві; вчать формувати професійну команду, орієнтовану на результат; розглядають теоретичні і практичні основи реформування публічного управління, функціонування інститутів державного управління та місцевого самоврядування; теоретичні і практичні основи реформування публічної служби, новітні кадрові технології та

особливості побудови системи управління персоналом на державній службі та служби в органах місцевого самоврядування. Слухачі курсів пізнають основні напрями державної кадрової політики, специфіку службової діяльності, права і обов'язки, особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та ін. Сучасні методи навчання лідерів публічної служби серед управлінців зарекомендували себе на високому рівні» [68].

Так, одним з актуальних методів досліджень є фокус-група. «Перевагою цього методу є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій. Проведення фокус-групи може бути доцільним, коли необхідно протестувати концепцію рекламної кампанії або елементи брендингу (назва, логотип), план розвитку або архітектурний план. Також фокус-група може стати базою для проведення кількісного дослідження (наприклад, масового опитування) – допоможе сформулювати пул питань для анкетування. У фокус-груп є свої переваги та недоліки. До перших належить гнучкість методики, відносна легкість і швидкість реалізації, можливість виявлення різних несподіваних аспектів обговорюваної теми, які складно розкрити, використовуючи кількісні методи. Недоліками методу можна назвати високі вимоги до професійного рівня модераторів і складність аналізу отриманої інформації» [69].

«Цікавим і корисним є метод «інтерв'ю перед камерою», який дає змогу навчитись та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, вміти відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо. Інтерв'ю – це метод донесення інформації до аудиторії. Воно може бути знято на відео, записане на аудіо, надруковано в газеті або розміщено в інтернеті. Той, у кого беруть інтерв'ю, повинен добре підготуватися до розмови. Це допоможе гідно відповідати на питання і залишити гарне враження аудиторії. Саме

цього і можна навчитися, ознайомлюючись з даним методом. Використовуючи метод інтерв'ю, управлінець дізнається про основні ключі спілкування з аудиторією, навчиться висловлювати свою експертну думку, знатиме, як давати достойні відповіді на провокаційні запитання, ознайомиться з правилами поведінки на теле-ток-шоу та дізнається про правила синхронного інтерв'ю. Модератори дадуть слушні поради і ознайомлять з деякими лайфхаками» [64].

«Ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання – це тренінги. Це метод навчання через поведінку, через проходження учасниками групи ряду змодельованих тренером ситуацій. Тільки маленьку частину тренінгу займає теорія, в основному тренінг – це дії і аналіз цих дій. На тренінгу перед кожним учасником відкривається ряд унікальних можливостей. Кожен може побачити себе з боку, оцінити свої ефективні і неефективні стратегії поведінки і установки. Тренінг допомагає дізнатися щось нове про себе самого і оточуючих людей. Саме тут можна опрацювати навички в режимі реального часу з можливістю робити паузи, обговорювати і на ходу змінювати стратегії. Майбутнім лідерам-управлінцям корисно буде проаналізувати і відрефлексувати свою поведінку, свої думки і установки; завершити незавершені старі переживання, опрацювати звички, які заважають жити; просто поділитися своїми проблемами, страхами, переживаннями, проговорити такі речі, які складно або нерозумно промовляти в «звичайному» житті [69].

«Рольові ігри – ще один з ефективних динамічних методів навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взятую із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати. Це найкращий інструмент для розуміння теоретичного матеріалу й формування вміння використовувати теорію на практиці. Під час рольових ігор створюється ситуація, наближена до реального життя, і

учасники самостійно шукають шляхи розв'язання тієї чи іншої проблеми. Саме такий формат найкраще забезпечує інтерактивність навчального процесу. Знати на абстрактному рівні, як вирішити проблему, – це не те саме, що успішно застосовувати знання в реальному житті. І в цьому допоможе розібратися рольова гра. Спільні дискусії найкраще проводити з різними зацікавленими експертами. Це ще один з інноваційних підходів до навчання керівників-лідерів, який дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набуті умінь приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо. Учасники дискусії, зіставляючи суперечливі судження, намагаються прийти до єдиної думки, знайти загальне рішення, встановити істину» [70].

«Міні-лекції, як метод навчання, в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання. Доцільною в наш час є інтерактивні міні-лекції, які мають елементи діалогу з аудиторією. У такий спосіб можна привернути увагу учасників і викликати інтерес в аудиторії, коментуючи відповіді, оцінюючи підготовленість і сприйняття слухачів. Часто під час міні-лекцій використовуються малюнки, схеми, таблиці, діаграми, предмети, що стосуються теми виступу. Важливо також набуті службовцям-лідерам уміння і навичок стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо)» [71].

Ефективне запровадження інноваційних методів у публічній службі не можливе без запровадження національної інноваційної системи. У Законі України «Про інноваційну діяльність» [45] зазначається, що:

«державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів; формування і реалізації державних, галузевих, регіональних та місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів; встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури» [45].

У світі дедалі частіше поширюються дискусії про «нові типи політичних лідерів, адже стійкі класичні типи старіють із трансформацією політичної реальності. Слід визнати той факт, що головними цінностями є інформація та люди, а не будівлі та обладнання. Люди можуть оновлюватися до нескінченності, але це потребує інвестицій. Здатність думати, аналізувати методи більш ефективної роботи, подавати раціоналізаторські пропозиції, ідеї щодо зниження часу обробки інформації та пошук способів підвищення якості обслуговування клієнтів, дозволять вийти на нові рівні управління персоналом» [46].

«Складовими елементами розвитку лідерства на публічній службі є: – ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів; – проведення ефективних реформ; розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі» [47].

Запровадження інноваційних методів і підходів до розвитку лідерського потенціалу публічних службовців є важливим етапом у реформуванні системи публічного управління та підвищенні її ефективності.

Цей процес включає різноманітні аспекти, спрямовані на адаптацію управлінців до сучасних викликів, технологічних змін і потреб суспільства.

Основними напрямками впровадження інновацій в публічній службі можна назвати:

- 1) використання цифрових технологій: онлайн-навчання (вебінари, тренінги, курси) з лідерства та управління, платформи для спільної роботи (Zoom, Microsoft Teams) для обміну досвідом між службовцями, аналітичні інструменти для прийняття рішень (Big Data, штучний інтелект);
- 2) індивідуалізація навчання: створення індивідуальних програм розвитку, що враховують сильні сторони та зони для покращення кожного службовця; коучинг і менторинг, які забезпечують персоналізований підхід до вдосконалення лідерських якостей;
- 3) інтерактивні методики навчання: використання ігрофікації (гейміфікації) у навчальних програмах; симуляційні моделі, які відображають реальні сценарії прийняття рішень у державному управлінні; кейси для практичного вирішення управлінських проблем;
- 4) розвиток емоційного інтелекту: тренінги для покращення комунікативних навичок і управління стресом; вивчення методів мотивації команд та налагодження співпраці;
- 5) міжнародний досвід і партнерство: участь у програмах обміну та стажування в інших країнах; використання кращих практик лідерства у сфері публічного управління.
- 6) створення екосистеми для розвитку лідерів: формування мережі молодих лідерів, що обмінюються ідеями та досвідом; проведення регулярних конференцій, форумів і дискусій щодо інновацій у публічному управлінні.

Так, «урядом у 2015 р. та 2016 р. були внесені зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, та започатковано нову галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування» з аналогічною спеціальністю 281 «Публічне управління та

адміністрування» [49]. «Вони прийшли на зміну галузі знань «Державне управління» та спеціальностям «Державне управління» і «Державна служба», яких в Україні вже немає, оскільки у складі галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» ці спеціальності не виокремлюються» [49].

Отже, розвиток системи професійного навчання публічних службовців повинен йти шляхом «впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійної підготовки і критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання. Саме це має надати системі професійного навчання сутнісні визначеність, цілісність, забезпечить неперервність і послідовність навчального процесу» [50] .

Серед очікуваних результатів впровадження інноваційних методів і підходів до навчання публічних службовців, в першу чергу – підвищення компетентності публічних службовців та зростання ефективності прийняття управлінських рішень. Наступниця позитивний ефект – формування більш адаптивної та інноваційної системи державного управління, зміцнення довіри громадян до державних інституцій через їхню професійність. Крім того, інноваційний підхід до розвитку лідерського потенціалу сприяє створенню нової генерації управлінців, здатних вирішувати складні завдання, адаптуватися до змін і впроваджувати реформи, орієнтовані на благо суспільства.

3.2. Підвищення рівня лідерських компетентностей публічних службовців, перспективи розвитку

Лідерські компетентності публічних службовців мають ключове значення для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей державного управління. Розвиток таких навичок сприяє підвищенню якості прийняття рішень, формуванню високопродуктивних команд та зміцненню довіри громадян до державних органів.

Розвиток лідерства в публічному управлінні складається із заходів, скерованих на удосконалення кваліфікаційних якостей та професіоналізму керівників у системі публічного управління.

Джейкоб Морган, автор книг і спікер, один із провідних експертів у галузі сучасного лідерства у своїй роботі досліджує, як трансформується поняття лідерства в епоху швидких технологічних змін. Джейкоб Морган пропонує «сучасний підхід до лідерства, який відповідає викликам цифрової епохи, акцентуючи увагу на розвитку людського потенціалу, емоційному інтелекті та стратегічному мисленні» [51].

«Складовими елементами розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів; проведення ефективних реформ; розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі» [52].

Виходячи з вимог сучасності, основними засадами навчання фахівців публічного управління повинні стати: відповідальність, ефективність, професіоналізм, інноваційність, підзвітність, індивідуальний підхід та інше. Професійна підготовка повинна бути обов'язковою вимогою до фахівця.

Важливо вернути увагу на те, що, як уже зазначалося, модель розвитку лідерства та лідерських компетенцій у публічному управлінні має бути врегульована нормативно-правовими актами України.

В продовження теми можна виокремити перспективи розвитку рівня лідерських компетентностей, а саме:

1. Розробка національних програм. Важливо створити системну державну програму, спрямовану на розвиток лідерських компетенцій з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки національних реалій.
2. Інвестування в людський капітал. Підвищення заробітної плати, соціальних гарантій і кар'єрних перспектив мотивуватиме публічних службовців до професійного зростання.
3. Партнерство з міжнародними організаціями. Залучення міжнародних грантів і програм допоможе прискорити розвиток компетенцій публічних службовців.
4. Акцент на етику та цінності. Формування лідерів, які дотримуються високих морально-етичних стандартів, сприятиме побудові довіри громадян до державних установ.

Лідерство стає рушієм прогресу, оскільки воно відповідає на фундаментальну потребу в організації та об'єднанні зусиль, так як саме лідери допомагають групам або індивідам досягати спільних цілей. Воно стає ключовим у ситуаціях невизначеності, змін або викликів, коли потрібна людина, здатна брати відповідальність, мотивувати інших і приймати стратегічні рішення.

Лідерство в публічній службі є важливим елементом ефективного державного управління, оскільки воно визначає здатність публічних службовців організовувати роботу, впроваджувати реформи, мотивувати команди та відповідати на виклики суспільства. Лідерство в публічному секторі спрямоване на забезпечення потреб громадян, в той час як у приватному секторі – це отримання прибутку. Лідер-публічний службовець

діє відповідально, враховуючи насамперед інтереси громади та суспільного добробуту.

Лідери на публічній службі повинні демонструвати відкритість у прийнятті рішень і бути підзвітними перед громадянами. Дотримання етичних стандартів і принципів доброчесності є ключовими аспектами їхньої роботи. Адже публічне управління потребує позитивних змін, які, в свою чергу, не можливі без лідерів-правлінців, що повинні реалізувати у сучасній діяльності інноваційне бачення, компетентність та відповідальність.

За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити ефективну комунікацію, так як лідери вміють встановлювати чіткі та відкриті канали взаємодії, що дозволяє уникати конфліктів і сприяє порозумінню. Разом з тим, лідери здатні мотивувати інших до досягнення високих результатів, що є фундаментом для мотивації команди. Також лідер задає бачення, формулює цілі й допомагає команді рухатися в правильному напрямку, а високі аналітичні здібності та вміння працювати в умовах невизначеності дозволяють лідерам приймати обґрунтовані та стратегічні рішення.

Окрім наведеного, лідерські якості сприяють адаптації до змін та згуртованості колективу. Адже завдяки емоційному інтелекту та емпатії, лідери сприяють створенню сприятливого середовища, де кожен відчуває себе цінним учасником. І, нарешті, лідерські якості стимулюють креативність і підтримують розвиток нових ідей та впровадження інновацій, що сприяє довготривалому успіху.

Таким чином, підвищення лідерських компетентностей призводить до посилення довіри до публічних службовців як до професіоналів, підвищення ефективності роботи державних установ, створення умов для інновацій та швидкої адаптації до суспільних викликів і, що має особливе значення, – формування лідерів, здатних відповідати потребам громадян та стимулювати розвиток держави. Саме тому цілеспрямоване інвестування в розвиток лідерських навичок публічних службовців є ключовим для забезпечення

ефективного управління та підвищення якості державних послуг, а також сприяє побудові сучасної системи державного управління, орієнтованої на ефективність, прозорість і результативність.