МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова

праця на правах рукопису

**ЮЗЬКОВА Олена Іванівна**

УДК: 330.341.1:351

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ   
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ**

281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.І. Юзькова

Науковий керівник: Халецька Аліна Анатоліївна, доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2021

**АНОТАЦІЯ**

*Юзькова О.І.* Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню проблемних питань щодо формування інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення концептуальних підходів впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети та культуру впровадження інноваційного лідерства.

У першому розділі «Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні» розкрито сутність, зміст, поняття інноваційного лідерства в публічному управлінні під яким розуміємо процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Визначено функції та принципи публічного управління щодо інноваційного лідерства та поглиблено теоретичне уявлення щодо позиції категорії інноваційного лідерства в системі основних міждисциплінарних методологічних підходів до вивчення проблеми лідерства та інноваційного лідерства як специфічного об’єкту публічної служби.

Проаналізовано особливості моделі сервісно-орієнтованої держави: соціальна спрямованість сервісної політики стає основою для модернізації публічного управління розвинутих демократичних країн. Наслідком такої модернізації публічного управління постає конкурентоспроможна економіка, заснована на зростанні людського капіталу.

Виділено базові характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні умовах глобальних трансформацій.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану та тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави» систематизовано основні моделі інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави на основі результатів аналізу зарубіжного досвіду.

Проведено компаративний аналіз розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторах.

Проаналізовано особливості розвитку культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави та доведено необхідність побудови інноваційної організаційной культури в публічному управлінні для можливості впровадження концепції інноваційного лідерства.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ступеня інтеграції інноваційного лідерства на основі виявлення когніцій через діагностику раціональної поведінки представників органів державної влади та представників бізнесу при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації на засадах організаційного досвіду, який дозволяє встановити перспективи формування інноваційного лідерства в публічній службі як необхідної складової сервісно-орієнтованої держави.

У третьому розділі «Впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій» запропоновано визначення інноваційного лідерства в публічному управлінні як ключового компоненту розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій.

Сформовано практичні засади формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, розроблено концептуальні підходи впровадження інноваційного лідерства в публічне управління та обгрунтовано пріоритети розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави через визначення ключових цінностей та специфіки інноваційної організаційної культури, яка є сприятливою для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів, що на відміну від існуючих підходів містить деталізацію етапів процесу вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі.

Розроблено цілісний науковий підхід до формування інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який покладено в основу концепції впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

*Ключові слова:* інноваційне лідерство, публічне управління, організаційна культура, модель компетенцій інноваційного лідера, інновації в публічному секторі, територіальний розвиток.

**ANNOTATION**

Yuzkova O. Innovation leadership in public governance in the condition of transition to a service-oriented state. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscripts.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the field of Public Administration.

The dissertation is devoted to the decision of problem questions concerning formation of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state through the definition of priorities for its development, development of conceptual approaches to implementing innovative leadership in public authorities through priorities and culture of innovative leadership.

The first section «Theoretical foundations of innovative leadership in public administration» reveals the essence, content, concept of innovative leadership in public administration, which means the process of internal socio-psychological organization, team management, impact on employees, accompanied by changing perceptions and values of the latter, activation higher needs for innovation, achievement, creativity, self-actualization.

he functions and principles of public management on innovative leadership are defined and the theoretical idea of ​​the position of the category of innovative leadership in the system of basic interdisciplinary methodological approaches to studying the problem of leadership and innovative leadership as a specific object of public service is deepened.

The peculiarities of the service-oriented state model are analyzed: the social orientation of the service policy becomes the basis for the modernization of public administration in developed democracies. The consequence of such modernization of public administration is a competitive economy based on the growth of human capital.

The basic characteristics of innovative leadership in public management in the context of global transformations are highlighted.

The second section «Analysis of the current state and trends of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state» systematizes the basic models of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state based on the analysis of foreign experience.

A comparative analysis of the development of innovative leadership in the private and public sectors.

Peculiarities of innovation culture development are analyzed, as well as leadership in public administration in the transition to the creation of a service-oriented state and proved the need to build an innovative organizational culture in public administration for the possibility of implementing the concept of innovative leadership.

The methodological approach to assessing the degree of integration of innovative leadership based on the identification of cognitions through the diagnosis of rational behavior of government officials and business representatives in analyzing the behavior of innovative leaders in the organization on the basis of organizational experience, which allows to establish prospects for innovative leadership for service-oriented state.

The third section «Implementation of innovative leadership in public administration in the context of global transformations» proposes the definition of innovative leadership in public administration as a key component of the development of society in the context of global transformations.

Practical bases of formation and development of innovative leadership in public administration in the conditions of transition to the service-oriented state are formed, conceptual approaches of introduction of innovative leadership in public management are developed and priorities of development of innovative leadership in public management in the conditions of transition to the service-oriented state are substantiated. and the specifics of innovative organizational culture, which is favorable for the creation of innovative products, services and processes, which, in contrast to existing approaches, contains details of the stages of the process of building service organizational culture in the public sector.

A holistic scientific approach to the formation of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state, which is the basis of the concept of introducing innovative leadership in public administration.

*Key words:* innovative leadership, public administration, organizational culture, model of competencies of an innovation leader, innovations in the public sector, territorial development.

**Cписок публікацій здобувача за темою дисертації**

*Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159 (дата звернення 28.11.2020).

2. Yuzkova O.I. Pecularities of innovation leadership development in public management. *Публічне урядування.* 2019. № 1(16). С. 250-259.

3. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019. № 2(21). С. 119-127.

4. Юзькова О.І. Механізми інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави. *Інтернаука*. 2019. № 11. URL: http://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-11-5115 (дата звернення 28.11.2020).

5. Yuzkova O.I. Innovation leadership as a form of professional evolution in public administration. *Публічне урядування.* 2019. № 4(19). С. 310-321.

6. Юзькова О.І. Особливості сервісно-орієнтованого підходу у формуванні інноваційного лідерства в державному управлінні в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 16. С. 101-106.

7. Юзькова О.І., Халецька А.А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2020. № 9. С. 915-940.

*Статті у закордонних наукових виданнях*

8. Yuzkova O.I. Innovation in public management in the V-4 countries. *Cross-border cooperation as a vector of development of small and medium enterprises of Ukraine with the V-4 countries*. 2017. Issue 2. P. 363-370.

*Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

9. Юзькова О.І. Сервісно-орієнтована модель публічного управління. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі:* *літні диспути*: тези доп. I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, Дніпро, 1-2 серпня 2019 р. Дніпро, 2019. С. 840-844.

10. Юзькова О.І. Удосконалення механізму державного управління інноваційного лідерства на засадах впровадження професійних програм. *Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства*: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції, Київ, 19-20 жовтня 2018 р. Київ: ТНУ імені В.І.Вернадського, 2018. С. 34-36.

11. Юзькова О.І. Розвиток інноваційного лідерства в системі державного управління. *Концептуальні засади менеджменту та фінансів в умовах глобальної нестабільності*: збірник матеріалів VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, Ірпінь, 14 березня 2019 р. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. С. 488-490.

12. Дослідження комплексного механізму інноваційного лідерства в бізнесі та в органах державної влади. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конференції, Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 р. Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р.А.Козлов, 2019. С. 349-351.

13. Юзькова О.І. Побудова сервісно-орієнтованої організаційної культури в публічному управлінні. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах*: збірник матеріалів VIІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, Ірпінь, 19 березня 2020 р. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. С. 473-475.

14. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні як ключовий компонент розвитку суспільства в умовах світових техногенних катастроф. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві*: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції, Переяслав, 30 жовтня 2020 р. Переяслав: Університет Григорія Сковороди, 2020. С. 196-198.

**ЗМІСТ**

ВСТУП……………………………………………………………………………11

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ……………………………………………….21

1.1. Сутність, зміст, поняття інноваційного лідерства

в публічному управлінні……………………….………………………………..21

1.2. Особливості моделі сервісно-орієнтованої держави ……………………..47

1.3. Специфіка інноваційного лідерства в публічному управлінні

в умовах глобальних трансформацій……………………….…………………..62

Висновки до розділу 1 …………………………………………………………..71

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ…..72

2.1. Міжнародний досвід реалізації інноваційного лідерства

в публічному управлінні ……………………….……………………………….72

2.2. Тенденції розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі ……………………….………………………………………………….84

2.3. Особливості організаційної культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу

до сервісно-орієнтованої держави……………………….……………………..98

Висновки до розділу 2 …………………………………………………………112

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ………………………….115

3.1. Інноваційне лідерство в публічному управлінні як ключовий компонент розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій ………………...115

3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства

в публічне управління……………………….…………………………………128

3.3 Практична складова професійного розвитку

управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні

в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави……………………….139

Висновки до розділу 3……………………….………………………………...162

ВИСНОВКИ……………………….………………….………………………..164

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………….……………..171

ДОДАТКИ……………………….……………………….……………………..191

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Процеси, які відбуваються зараз в українському суспільстві, характеризуються зміною моделей розвитку публічного управління, що мають сприяти гармонізації інтересів та взаємостосунків людини, суспільства та держави. Ці процеси є дуже складними та суперечливими. Вирішальна роль у цих змінах належить управлінцям нової генерації: лідерам в системі публічного управління, яскравим особистостям, керівникам, що володіють інноваційними управлінськими технологіями, вміють вирішувати соціальні та управлінські протиріччя і конфлікти. Сучасний період в історії України все більш переконує у тому, що керівнику у сфері публічного управління недостатньо бути просто професіоналом. Він зобов’язаний не лише бути талановитим керівником, а ще й лідером, який майстерно володіє умінням вирощувати талановитих лідерів з числа його підлеглих та мати у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій.

Упродовж періоду незалежності України система публічного управління безперервно зазнає суттєвих змін. Важливого значення, у зв’язку з цим, набуває розуміння та усвідомлення сучасної ролі самої культури управління. Породжені культурою ідеї управління виникають сьогодні як усвідомлення необхідності оновлення самої практики публічного управління. Важливим є опанувати механізми самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, дозволять ефективно реагувати на невизначеність та швидкі зміни навколишнього світу при вирішенні необмежених завдань публічного управління.

У такому контексті лідерство в системі органів державної влади набуває вагомості та значимості як центральна проблема активізації професійно зайнятих людських ресурсів. У зв’язку з цим актуальним та важливим завданням публічного управління постає наповнення лідерства новим змістом сутнісних характеристик.

Роль лідерства в публічному управлінні обумовлена також осучасненням підходу до органу державної влади як до соціальної мікросистеми, саме такий підхід надає надзвичайної пріоритетності проблемі міжособистісної взаємодії у форматі «суб’єкт управління – об’єкт управління».

Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються лідерства як в цілому, так і в системі публічного управління зокрема.

Серед зарубіжних вчених проблематику лідерства досліджували: І. Адізес [1,2,3], Дж. Аткінсон [4], Т. Беліцьки [5], Р.Бояцис [6], Р.Дафт [7], К.Кальтенбах[8], С.Кові [9], Дж.Левінгер[10], Д.Макклелланд[11], Дж.Максвелл[21], Р.Розен[13], А.Хаяши [14], Х.Хекхаузен[15], Ф.Фідлер[16], С.Шепард[5] та ін. Залежність розвитку інновацій в організації та ефективного лідерства досліджували вчені Е.Шейн [17], Дж.Ховел [87], Г. Хофстеде[19]. Серед вітчизняних дослідників питанням лідерства, у тому числі інноваційного, приділяли увагу: О.Васильєва[20], В.Гошовська[21], І.Грищенко[22], І.Дегтярьова[23], В.Ємельянов[24], С.Калашнікова[25], А.Ліпенцев[26], О.Нестуля[27], Н.Орлова[28,29,30], Л.Пашко[31,32,33], О.Стоян[34], І.Сурай[35], А.Халецька[36] та ін. Вивченням питань лідерства в системі публічного управління займаються Є.Абашкіна[37], Б.Кухта[38], М. Логунова[39], В.Міщишин[40] та ін. Дослідженню сутності та особливостей суспільних змін як контексту, в якому формується і розвивається інноваційне лідерство, удосконалюються і впроваджуються в діяльність органів публічної влади механізми інноваційного лідерства присвячені роботи таких українських вчених та дослідників як Л.Антонова[41], В.Бодров[42], М. Дзевелюк[43], О.Кілієвич[44], В.Тертичка[45] та ін. Важливо також розглядати рівень спроможності до лідерства в публічній службі. Впровадженням механізмів розвитку лідерства в систему публічного управління займались такі вітчизняні вчені як В.Алексєєв[46], Н. Гончарук[47], В.Олуйко[48], Т.Пахомова[49], Т.Підлісна[50], С. Серьогін[51,52], П.Хаїтов[53] та інші.

Результати аналізу наукової літератури свідчать, що у вітчизняних дослідженнях проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні здебільшого переважає фрагментарний підхід, який не дає змоги проаналізувати багатоаспектність цих питань. У наукових працях відсутні єдині погляди щодо пріоритетів розвитку лідерства в публічному управлінні. Не повною мірою розкрито також особливості та сутнісні характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні. Аналіз останніх публікацій засвідчив актуальність вивчення світового досвіду формування і розвитку лідерів в публічному управлінні. Серед невирішених частин загальної проблеми запровадження сучасного інноваційного лідерства в публічному управлінні в України – дослідження досвіду провідних демократичних країн світу щодо формування лідерів.

Розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні як складний та багатогранний процес вимагає комплексного аналізу. Потреба у проведенні дослідження лідерства в публічному управлінні та необхідність застосування підходів інноваційного лідерства в Україні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави і зумовила вибір теми дисертаційної роботи.

Таким чином, актуальною проблемою є розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення Концепції впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети в концепції New Public Governance (англ. – нове публічне врядування) та культуру впровадження інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, що й визначило мету та завдання дослідження.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами**. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів наукових досліджень Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського на 2016-2020 роки, а також за пріоритетними напрямами науково-дослідної роботи Міжнародного центру з розвитку науки і технологій «Державне регулювання соціально-економічних процесів»» (номер державної реєстрації 0118U100219); комплексним науковим проектом «Державне управління та місцеве самоврядування» у Донецькому державному університеті управління Міністерства освіти і науки України, м. Маріуполь (державний реєстраційний номер 0199U002827); науково-дослідної роботи «Державне регулювання інноваційної модернізації промислового комплексу України» (державний реєстраційний номер 0109U003003) та «Удосконалення механізмів державного регулювання розвитку внутрішнього ринку України» на підґрунті результатів НДР за темою: «Методологічні та інституційні засади державного регулювання економіки» (державний реєстраційний номер 0103U006821), в рамках яких були розроблені теоретичні положення та науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення інноваційного лідерства в публічному управлінні як необхідної умови побудови сервісно-орієнтованої держави.

**Мета і завдання дослідження**. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних і практичних засад формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави. Для вирішення поставленої мети передбачено вирішення наступних задач:

- розкрити сутність, зміст, поняття інноваційного лідерства в публічному управлінні;

- дослідити особливості моделі сервісно-орієнтованої держави;

- визначити специфіку інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій;

- провести оцінку сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі закордонного досвіду;

- провести порівняння особливостей розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі;

- обґрунтувати необхідність побудови інноваційної організаційної культури в публічному управлінні для розвитку інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави;

- провести оцінку вимог до інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій;

- розробити концептуальні підходи впровадження інноваційного лідерства в публічне управління через визначення практичної складової професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.

**Об’єктом дослідження** є процеси формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в умовах глобальних трансформацій.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та практичні засади формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.

**Методи дослідження**. Основою методології дослідження є базові поняття та категорії публічного управління і моделі сервісно-орієнтованої держави. Для досягнення поставленої мети й вирішення завдань дисертаційної роботи використано загальні та спеціальні наукові методи, зокрема: узагальнення, синтезу – при дослідженні сутності, змісту та основних понять інноваційного лідерства як специфічного об’єкту публічного управління та визначення функцій та принципів публічного управління щодо інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, зокрема в публічній службі; порівняння – для вивчення та оцінки сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду; ситуаційного аналізу – при дослідженні тенденцій формування інноваційного лідерства в публічній службі як необхідної складової моделі сервісної держави; системний – при встановленні специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні як ключового компоненту розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій та вдосконаленні практичної складової професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави; компаративного аналізу - при порівнянні індивідуальних потенцій інноваційних лідерів, мобілізованих і організованих в інтересах системи - публічного управління та бізнес-середовища; дескриптивної моделі – при описі якостей інноваційних лідерів в публічному управлінні; структурно-функціональний – при визначенні пріоритетів та розробленні концептуальних підходів впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України та інших держав, офіційні дані Міністерства освіти України, Національного агенства з питань державної служби України, Державної служби статистики України, матеріали ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку, Міжнародних агентств, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, матеріали періодичних видань, науково-аналітичні здобутки та практичні напрацювання автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних та обґрунтуванні науково-методичних засад формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні, на основі яких запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів його реалізації, що створює фундаментальне підґрунтя для досягнення цілей суспільного розвитку. Результати та ключові положення дисертаційної роботи, які становлять наукову новизну, полягають у наступному:

*уперше:*

- розроблено комплексний науковий підхід до формування інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який покладено в основу концепції впровадження інноваційного лідерства в публічне управління, що створює необхідні передумови для ефективної реалізації концептуальних засад сервісно-орієнтованої держави, зокрема через розвиток культури інноваційного лідерства в органах державної влади; конкретизації вимог до інноваційних лідерів в умовах глобальних трансформацій та розробки моделі компетенцій та практико-орієнтованої Програми розвитку інноваційних лідерів

*удосконалено:*

- підходи до розуміння особливостей розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі через методики оцінювання ступеня інтеграції інноваційного лідерства на основі виявлення когніцій та діагностики раціональної поведінки представників органів державної влади та бізнесу при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації через дослідження параметрів інноваційного лідерства (індивідуальних, соціальних і управлінських) та організаційного досвіду за вимірами: ідентичності інноваційного лідера; інноваційного лідерства в системі організації; відносин (взаємодії) в колективі / в організації; потреби у навчанні та розвитку лідерських якостей, що дозволяє визначити перспективи формування інноваційного лідерства в публічному управлінні як необхідної складової сервісно-орієнтованої держави;

- систематизація основних молелей інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави на основі проведеного аналізу закордонного досвіду, яка на відміну від існуючих, дозволяє врахувати національну специфіку концептуальних підходів до розвитку інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави;

методичні підходи до визначення вимог до інноваційних лідерів з метою розробки моделі компетенцій інноваційних лідерів за основними критеріями (освіта та інституції) для побудови та вимірювання загальної лідерської ефективності і, конкретно, в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій;

*дістало подальшого розвитку:*

- теоретичне обгрунтування сутності, змісту та понять інноваційного лідерства в системі основних міждисциплінарних методологічних підходів до вивчення проблеми лідерства та визначення інноваційного лідерства як специфічного об’єкту публічного управління, що дало можливість внести уточнення до понятійного апарату, конкретизувати загальну та специфічну роль інноваційного лідера в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави;

- наукове обґрунтування моделі сервісно-орієнтованої держави, особливостю якої є те, що функцією держави стає не реалізація послуг, а принципи як форма реалізації послуг; тим самим врахування сервісного підходу в публічному управлінні розглядається як необхідна складова моделі сервісної держави як генератора підвищення якості публічних послуг через впровадження методів та технологій управління у формуванні та розвитку інноваційного лідерства;

-теоретико-прикладні засади визначення  базових характеристик інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій, з їх невідворотнім та варіативним характером, через виділення іманентно властивих якостей і нового способу мислення інноваційного лідера як управлінця (швидко, розумно, ефективно, підприємницькі, прозоро, науково-орієнтовно; з наміром діяти та чітким баченням та місією) через фіксоване мислення та мислення розвитку;

- методичні підходи до обґрунтування напрямів розвитку інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави через визначення ключових цінностей (клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність) та специфіки інноваційної організаційної культури, яка є сприятливою для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів (інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток), що на відміну від існуючих підходів місить деталізацію етапів процесу вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані у ході дослідження наукові результати та пропозиції доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій та програм щодо розвитку інноваційного лідерства на публічній службі та в управлінській діяльності на рівні місцевого самоврядування.

Наукові розробки щодо застосування концепції розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, зокрема на державній службі та в органах місцевого самоврядування, знайшли застосування у створенні навчальної програми «Школа лідерів територіального розвитку» для посадових осіб органів місцевого самоврядування муніципалітету м. Маріуполя в 2018-2019 рр. (довідка № 12-62201-10 від 27.09.2019 р. ) та при підготовці публічних службовців (представників міністерств та державних колегіальних органів, представників органів місцевого самоврядування) в проєкті «Кадровий резерв України» (довідка №0309/2019-1 від 03.09.2019 р.).

Матеріали дисертації використовуються при розробці програм професійного розвитку публічних службовців, а саме представників органів державної влади, державних підприємств та установ, органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств та установ на основі впровадження інноваційного лідерства в ГО «Люди дій» при підготовці представників органів державної влади в проекті «Кадровий резерв України» (довідка № 0309/2019-1 від 03.09.2019 р.), в Донецькому державному університеті управління при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Державна служба», «Лідерство в адміністративній діяльності» для студентів спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування» та 073 «Менеджмент» (освітньої програми «Адміністративний менеджмент») (довідка № 11-01/703 від 30.11.2020 р.), у Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України для курсу «Публічне врядування та паблік менеджмент» (довідка № 48/09 від 07.10.2020 р.), в Інституті управлінського консультування ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» для підготовки фахівців з публічного управління (довідка №3 від 05.10.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в процесі проведення досліджень, сформульовані автором особисто та дозволяють розкрити авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – поглиблення теоретико-методичних і практичних засад формування та розвитку механізмів інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні. Усі відображені в дисертації висновки, положення і пропозиції, які виносяться на захист, сформульовані автором одноосібно.

**Апробація результатів дослідження**. Основні положення й результати дисертації оприлюднено на науково-практичних конференціях: Міжнародної науково-практичної конференції «Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства», Таврійський Національний Університет ім. Вернадського 19-20 жовтня 2018 р., м.Київ, I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути» 1-2 серпня 2019 р., м. Дніпро, III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» 9-10 жовтня 2019 р., м. Маріуполь, VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах», 19 березня 2020 р., м.Ірпінь.

**Публікації**. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях, зокрема, у 8 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління, у тому числі 7 статей – у наукових фахових виданнях України, а також 1 стаття - в зарубіжному науковому періодичному виданні, які включено до міжнародних наукометричних баз, та 6 публікацій за матеріалами конференцій.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи**. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 227 сторінок, з них 170 сторінок основного тексту. Робота містить 11 таблиць, 26 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел із 186 найменувань викладено на 20 сторінках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА**

**В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**1.1. Сутність, зміст, поняття інноваційного лідерства в публічному управлінні**

Упродовж всієї історії людства вчені приділяли особливу увагу аналізу феномена лідерства. Переважна кількість науковців вважають, що лідерство як феномен виникло на зорі людської цивілізації, адже починаючи з перших кроків людства, загальновизнаним фактором, який впливав на вчинки людей та хід подій, була конкретна особа-лідер. Кожний період часу, кожна країна або спільнота, зважаючи на місце, час та виклики, які доводилося долати, вимагали «свого» лідера. І хоча перші спроби дослідження феномену лідерства сягають корінням глибоко в історію, появу самого терміну «лідерство» можна спостерігати в англійській мові лише з другої половини 19 сторіччя, а на початку 20 ст. дослідження феномену лідерства набуло міждисциплінарного характеру – його почали досліджувати в психології, менеджменті, соціології, політології.

Етимологія кореню слів «lead», «leader» та «leadership» іде зі слова «laed» ( з англосакс.), що означає «шлях» або «дорога». Дієслово «laeden»(з англосакс.) означало «подорожувати». Таким чином, в широкому розумінні лідер – це людина, яка іде попереду, вказуючи шлях своїм попутникам. Але насправді феномен лідерства настільки багатогранний, що до сих пір немає єдиного визначення цього поняття.

Періодизація. До основних наукових поглядів в питанні лідерства належать концепція ситуаційного лідерства, теорія трансформаційного лідерства, теорія емоційного лідерства, теорія резонансного лідерства, підхід лідерства-служіння та ін. Але становлення поняття «лідерство» пройшло складний шлях з античних часів до підходів сьогодення.

Ще в античні часи Арістотель, Конфуцій, Платон описували лідерів того часу та виділяли якості, якими вони були наділені. Пізніше цей підхід, який опирався на вроджені здібності, назвали «теорією великої людини».

Історія наукового дослідження феномену лідерства починається з кінця 19-го сторіччя. Наприкінці 19 – початку 20 ст. у науковому світі були поширені декілька найбільш відомих концепції лідерства, а саме:

а) теорія рис (Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс) пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних характеристик, хоча тільки наявність набору цих рис та якостей аж ніяк не є самодостатньою, аби спроможність до лідерства переросла у саме лідерство;

б) поведінковий підхід приділяв увагу дослідженню поведінки лідера та його взаємодії з підлеглими. Найбільш яскравий представник цього підходу К. Левін[54] виділяв три стилі поведінкового лідерства – демократичний, авторитарний та нейтральний;

в) особистісно-ситуативна теорія (Г. Герт і С. Мілз). В рамках даної теорії виділяють чотири фактори, які потрібно враховувати при розгляді феномену лідерства:

1) риси і мотиви лідера як людини;

2) постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і змушують їх йти за ним;

3) характеристику ролі лідера;

4) правові і інституціональні умови його діяльності;

г) концепція людських відносин (У. Бенніс, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Фоллет) – тут наголос робиться на людському факторі в управлінні, тобто з точки зору цього підходу соціальні потреби в управлінні мають першість над економічними.

Суттєвим проривом у вивченні феномену лідерства вважається зміщення акцентів уваги дослідників з якостей лідера на його поведінку. Тут до найбільш суттєвих наукових досліджень відносять роботи Р. Лайкерта [55,56], (концепція партисипативного менеджменту) та Р. Блейка та Дж. Моутона [57] («управлінська решітка»).

У другій половині 20-го сторіччя зацікавленість лідерством ще більше зростає. Розвитком лідерства серед працівників почали цікавитись організації, коли стало зрозуміло, що не існує єдиного «кращого» стилю лідерства, і найбільш успішними лідерами стають ті, хто адаптує свій стиль лідерства під готовність до роботи, здібності та бажання людини або групи, якими вони намагаються керувати чи на які здійснюють вплив. Саме тоді з’являється концепція ситуаційного лідерства яку пропонували К. Бланшар [58], П. Херсі [58], Т. Мітчел, Р. Хауз, В. Врум [59], Ф. Йеттон [59], Р. Таненбаум [60], У. Шмідт [60].

У 1990-му році з’являється концепція «трубопроводу лідерства» Н. Новела. Цей підхід описує просування лідера за «сходинками майстерності» - (управління собою – управління іншими – управління менеджерами – функціональний метод – управління бізнесом – управління групою – управління організацією) [61].

Тут варто відмітити також теорію «двігуна лідерства» Н. Тічі [62], теорію опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа[63], ідею «розподіленого лідерства» Д. Бредфорда та А. Коена [64], підхід лідерства як управління парадоксами Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера[65].

Наприкінці 1970-х років з’явився новий термін – «трансформаційне лідерство». Його впровадив у науковий обіг Дж. Даунтоун у 1973 р. Він розглядав його разом із поняттям «транзакційне лідерство» та вперше показав різницю між трансформаційним та транзакційним видами лідерства, але в той час цей аналіз та визначення не набули популярності доти, поки Джеймс МакГрегор Бернс у 1978 р. не опублікував свою роботу про політичних лідерів [66]. Він визначив традиційне лідерство як транзакційне та протиставив його трансформаційному лідерству, яке спрямоване на задовільнення виникаючих у послідовника потреб більш високого рівня їєрархїї згідно теорії Маслоу [67]. Дж. Бернс у своїй роботі «Лідерство» визначив трансформаційне лідерство як процес, в якому лідери та їх послідовники піднімають один одного на більш високий рівень моралі та мотивації [66]. Пізніше Б. Басс розвинув цю концепцію та виділив 4 фактори трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (харизма), надихаюча мотивація, інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід [68]. Трансформаційне лідерство пропонує своїм послідовникам набагато більше, ніж робота заради власної вигоди - таке лідерство забезпечує послідовників натхненням на досягнення поставлених цілей та чітким баченням цих цілей.

Р. Стогділл у своїй роботі «Довідник з лідерства» [69] згрупував основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовим ідеям, які відображали різні підходи до розуміння та дослідження феномена лідерства протягом 20 ст. (Додаток А)

Аналізу інституту лідерства присвячені роботи Ф.Грінштайна, К.Джіба, Г.Ласуелла, Д.Пейджа, Р.Такера. Варто також відзначити роботи М.Вебера [70], Г.Любона[71], Г. Тарда[72], які розкривають феномен лідерства з соціально-філософських позицій.

У 1980-1990 рр. розпочинається новий етап дослідження феномена лідерства: розвиваються концепції лідерства, побудовані на цінностях. Поява цих концепцій обумовлена суттєвою зміною цінностей у суспільстві завдяки великим політичним та економічним змінам у багатьох провідних державах світу. Ціннісне лідерство можна розглядати як особливий вид злиття організаційного й емоційного лідерства, розвинутого до якісно більш високого рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства найбільш ефективний спосіб управління людьми – це управління через їх світогляд та цінності. Відповідно, лідером стає той член групи, який формує та підтримує загальні цінності групи та забезпечує залучення та прихільність цим цінностям іншим членам групи. В організації ціннісний лідер орієнтований на розвиток і підтримку організаційних цінностей (організаційної культури), які сприяють самореалізації та особистої досконалості послідовників. Вивчення лідерства з точки зору його взаємодії з питаннями цінностей, етики та моралі значною мірою є предметом філософського аналізу. У розвиток ціннісних теорій лідерства суттєвий вклад внесли С. Кучмарски и Т. Кучмарски [73], К. Ходжкинсон[74], Г. Фейрхольм[75].

С. та Т. Кучмарски визначають наступні показники ціннісного лідерства в організації:

- створення поизитвних міжособистісних стосунків;

- знання особистих цілей кожного суб’єкту лідерського процесу;

- формування відчуття приналежності до соціуму;

- конструктивне вирішення міжсуб’єктних конфліктів;

- навчання послідовників лідерсько-послідовницької поведінки та взаємодії;

- заохочення ініциативності та розподіл відповідальності;

- формування команди;

- діалогічність спілкування[73]

Концепція лідерства служіння завдячує своїй появі двом релігійним діячам – Д. Мілеру та Р. Грінліфу та набула широкого розвитку останні десятиріччя. Вона досить активно розвивається та застосовується в деяких соціальних інститутах США. Джек Міллер [76] стверджував, що християнський лідер має бути насамперед слугою і зможе правильно ставитись до Бога та людей якщо його серце змінено завдяки зустрічі з Богом живим. Р. Грінліф [77] аналізував діяльність релігійних лідерів. У його розумінні лідер – це слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси суспільства вище своїх власних інтересів. В його інтерпретації лідерство – це практична філософія людей, які обирають спочатку служіння і лише потім лідерство, але як ще один спосіб служіння. Такий лідер не обов’язково має обіймати формальні високі посади, але має служити на засадах довіри, взаємоповаги, етичного використання влади тощо.

У колективній монографії «Рефлексія на лідерство», автори наводять загальні характеристики обслуговуючого лідера:

* здатність уважно слухати та чути співрозмовника;
* відчуття емпатії;
* надання іншим допомоги у вирішенні емоційних проблем;
* прагнення до саморозвитку та досконалості;
* застосування методів переконання;
* здатність до концептуального мислення та бачення майбутнього;
* управління через задоволення потреб інших людей;
* створення умов для постійного росту людей;
* формування ефективно працюючої спільноти.

Незважаючи на те, що сам термін «лідерство-служіння» з’явився в 70-ті роки 20-го ст., ідея такого типу лідерства з’явилася набагато раніше. Ця концепція описана ще в біблійних моделях лідерства. Саме таке лідерство було центральним положенням філософії Ісуса Христа. Але ми також маємо приклади такого лідерства і значно пізніше – Махатма Ганді, Мартин Лютер, Нельсон Мандела – взірці справжнього лідерства-служіння.

Ідею ціннісних теорій лідерства продовжив американський вчений Дж.Коллінз, який в своїх дослідженнях розглядав ідеальні моделі лідера. Він визначив та дав характеристику 5 рівням лідерства. Лідера п’ятого, найвищого рівня, він визначає як такого, який «досягає стабільних високих показників завдяки парадоксальному поєднанню скромності та професійної волі»[78]. Схожу концепцію в своїй роботі «5 рівнів лідерства» описує Джон Максвелл, який мету лідера найвищого п’ятого рівня визначає як «не просто виконати роботу чи зробити так, щоб люди йшли за ним, а виростити нових лідерів, які будуть надихати та вести за собою людей». Він визначає лідерство п’ятого рівня не як роботу, а як справу всього життя[79].

Перехід до нової філософської парадігми, до нового осмислення сприйняття та розуміння світу, створює нові концепції лідерства, тому початок 21 ст. ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства. В основі сучасних теорій лідерства лежить сприйняття світу як динамічного, такого, що постійно змінюється, ризикованого та складного. Відповідно, все більше уваги приділяється емоційній складовій у розвитку людини. В 2005 році Деніел Гоулман та Річард Бояцис вводять концепцію емоційного лідерства[80]. В своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» використовуючи дані багаторічних спостережень за компаніями світового рівня, вони доводять, що «емоційні лідери» відрізняються не тільки професійною майстерністю, але й вмінням встановлювати контакти з людьми: надихати, пробуджувати азарт, підтримувати високу мотивацію та відданість справі.

В 2008 році з’явилась концепція емерджентного лідерства. Дослідник Бено Годін зазначає, що таке лідерство з’являється по мірі адаптації соціальної системи та що люди можуть слідувати за різними лідерами в різних сферах життя[81]. Емерджентне лідерство визначають наступними характеристиками:

* група складається з безлічі незалежних акторів які діляться інформацією;
* відсутній жорсткий контроль над чиєюсь індивідуальною поведінкою
* актори поділяють спільне бачення, прості цінності та/або правила;
* ролі акторів, за великим рахунком, взаємозамінні;
* перед акторами стоять одні цілі та завдання [81].

Р. Дафт виділяє сім етапів у становленні сучасного погляду на лідерство [7], поділяючи їх таким чином:

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

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

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

4. Ситуаційні теорії: акцент досліджень — характеристики групи і ситуації, де проявляється лідерство.

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

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

7. Сучасні теорії лідерства: на початку 21 ст. особливе значення приділяється дослідженню лідерства в умовах та задля змін.

Загалом, для того, щоб зрозуміти як взаєморозміщуються основні теорії лідерства можна використати осі «позиція-процес» та «нормативний підхід – ситуаційний підхід» накладених на систему концентрічних вкладених кіл – «особистість – група – організація/зовнішнє середовище», та створити так звану «карту» теорій лідерства (рис.1): [82]

особистість

процес

нормативний (універсальний підхід)

ситуаційний підхід

група

зовнішнє середовище

позиція

«Трубопровід» лідерства

Керування парадоксами

Опосередковане лідерство

Блейк-Моутон

Двигун лідерства

Стилі лідерства

Первинне лідерство

Емоційний інтелект

Врум - Йетон

Внутрішнє стимулювання

Теорія лідерських якостей

Замінювачи лідерства

Теорія когнітивних ресурсів

Шлях-ціль

Херси-Бланшар

Об'єднуюче лідерство

Теорія обміну

Фідлер

Модель багатостороннього зв’язку

організація

Рис. 1.1. «Карта» теорій лідерства

Те, які самі лідери будуть необхідні суспільству, визначається сукупністю політичних, соціальних та економічних тенденцій кожного періоду часу. З вище вказаних етапів зміни парадигми лідерства в суспільстві можна виділити екзогенні чинники появи нового змісту лідерства:

1. Соціально-історична потреба людини в організації своєї діяльності.
2. Правові і політичні обмеження.
3. Способи вирішення суспільних завдань.
4. Рівень зрілості суспільства.
5. Домінуючі цінності суспільства.
6. Закритість чи відкритість суспільства.
7. Готовність або неготовність суспільства до змін.

Науковець Сандра Мартінез визначає 8 умов ефективності появи нових моделей лідерства:

1. Когнітивна зрілість, щоб сприймати множинні та різні ментальні моделі.
2. Достатня когнітивна складність, щоб адаптуватись та реагувати на різні мінливі стимули оточуючого та внутрішнього середовища.
3. Світогляд, який відповідає рівню складності - невизначеності та змін, які сприймаються як можливості – навчання на основі інших світоглядів, терпимість до відмінностей.
4. Створення можливостей для взаємного зворотнього зв’язку та обміну владою.
5. Здатність розпізнати моделі соціальних та фізичних систем, які зароджуються.
6. Здатність використовувати колективний розум, співпрацювати на основі довіри – здатність спонукати розмови, вибудовувти зв’язки, обмінюватись інформацією та здатність спільного усвідомлення.
7. Розуміння важливості навчання.
8. Здатність бачити ситуацію в трьох часових перспективах: як минуле впливає на теперішнє та як теперішні дії можуть впливати на майбутнє [83].

Тут бачимо ендогенні чинники появи нового змісту лідерства.

Особливості. Співвідношення формального керівництва та лідерства в публічній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника в публічній службі суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархічною драбиною. Відповідно, і лідерство такого керівника мало б бути обмежене цими рамками. Але в сучасному світі, в якому все змінюється дуже швидко, і де лише вміння бути гнучкими та проактивними дозволяє залишатися на арені активних дій, успішне співвідношення формального керівництва та лідерства є необхідною умовою результативних зрушень в сторону гнучких структур на робочому місці та створення високоефективних інноваційних процесів в управлінні державою або регіоном. І лідерські якості керівника відіграють дуже важливу роль у мотивації людей щодо участі у цих інноваційних процесах. Ефективність і злагодженість управлінської роботи публічних органів значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Сутність. Сучасні науки про публічне управління визначають, що і публічне управління в цілому, і керівництво, і лідерство - явища багатогранні та багатозначні. Відповідно існує потреба в розгляді та уточненні окремих понять, які б прояснили суть проявів лідерства взагалі та інноваційного лідерства зокрема та особливості цих проявів у системі публічної служби. Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони знаходяться на вершині адміністративної піраміди. Але справжніх керівників-лідерів вирізняє наявність зокрема такої специфічної властивості, як здатність підбирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідирування.

Як зазначалось вище, природа лідерства як такого досить складна й не піддається однозначній інтерпретації. Але досить часто лідерство визначають як управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

І в цьому контексті є необхідність звернутись до наукової спадщини італійського політичного мислителя Ніколо Макіавеллі [84], оскільки важливими для розуміння суті лідерства в групах та в суспільстві в цілому є його роботи «Державець» та «Роздуми про першу декаду Тіта Лівія» в яких він вперше в площині реального життя визначив природу, функції та технологію лідерства.

В основі лідерства, за Н. Макіавеллі лежить орієнтація на владу. Властивість бажання влади не залежить від особистих достоїнств чи недоліків, вона діє на подобі об’єктивного закону, який не залежить від волі та свідомості людей. Однак успіх у просуванні до вершин влади обумовлений не стільки інтенсивністю орієнтації на владу скільки наявними засобами. Окрім того, лідер (правитель в Макіавеллі), який бажає досягнути успіху, повинен узгоджувати свої дії із законами необхідності (долі) та з манерою поведінки підлеглих. Він має враховувати психологію людей, знати особливості їх способу мислення, моральні принципи, достоїнства та недоліки [84].

В основі поведінки людей за Н. Макіавеллі, лежить два мотиви - страх і любов. При застосуванні влади краще поєднувати обидва мотиви. Однак, оскільки в реальному житті це майже недосяжно, то він вважав, що правителю краще всіх підданих тримати в стресі, але до певної межі, аби страх не переріс в ненависть. Окрім зазначених мотивів, поведінкою людей також править честолюбство, яке притаманне кожній людині і Макіавеллі рекомендує це враховувати.

Технологія стабільного лідерства за Н. Макіавеллі, полягає в умілому поєднанні засобів заохочення та покарання. Він рекомендує правителям добрі справи розтягувати в часі малими дозами, а негативні стимули застосовувати відразу і в великих дозах. Кожен володіє як вродженими так і набутими якостями, однак від природи людині дається менше, ніж стільки скільки вона отримує, живучи в суспільстві. Прямодушна, хитра та талановита вона буває від народження, але честолюбство, жадібність, марнославство, боягузтво та ін. формуються в процесі соціалізації людини. За словами Макіавеллі, мудрий лідер має поєднувати в собі якості лева (силу та чесність) і лисиці (містифікацію і хитрість) [84].

В цілому доктрина Н. Макіавеллі враховує чотири положення:

1) влада лідера коріниться в підтримці його прихильників;

2) підлеглі (прихильники) мають знати, що вони можуть чекати від свого лідера, і розуміти, що він чекає від них;

3) лідер має мати волю до виживання;

4) лідер завжди взірець мудрості та справедливості для своїх прихильників [84].

Незважаючи на час свого виникнення, підходи до розуміння суті лідерства запропоновані Макіавеллі є актуальними й у сучасності.

Виходячи з реалій сучасності вважається, що керівник з лідерськими якостями в публічному управлінні означає в першу чергу відмову від примусу у взаємодії керівника і підлеглих. На думку американського вченого П. Сенге джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього [85], тобто іншими словами лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть та наснаження їх необхідною для цього енергією [85].

За визначенням Національної агенції з питань державної служби, яке було прийняте в процесі розробки Профілів компетенцій лідерства для керівників на публічній службі в Україні, лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи [86]. Саме тому в контексті даної роботи ми будемо розглядати лідерство як вищий еволюційний рівень управління.

І оскільки сучасне інформаційне суспільство суттєво відрізняється від попереднього індустріального саме ставленням до інноваційних процесів, основою його розвитку стає формування інноваційного середовища. До цього підключається уся інфраструктура суспільства — економіка, система публічного управління, наука, культура, освіта, бізнес тощо. Саме тому надзвичайно важливим в сучасному середовищі, в якому зміни технологій та процесів відбуваються дуже швидко, є впровадження в публічне управління концепції інноваційного лідерства.Як ми бачимо з аналізу наукової літератури, питання саме інноваційного лідерства все ще залишається поза межами уваги науковців.

У зв’язку із реформою державного управління в Україні та, відповідно, змінами, що відбуваються в структурі публічного управління, було б важливим і необхідним розробити та впровадити цілісну вітчизняну концепцію інноваційного лідерства, для чого необхідно проаналізувати закордонний досвід застосування цього підходу до розвитку керівників публічної служби, з’ясувати сутнісні ознаки інноваційного лідерства, окреслити його місце й роль в процесі публічного управління.

Інноваційне лідерство – це міждисциплінарний підхід, який комбінує різні стилі лідерства щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги. Це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін.

На думку Л. Новак-Каляєвої «публічне управління» – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов’язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць[87]

На думку Ю. Шарова [88], «в європейському дискурсі поняття «публічне (державне) управління» охоплює три виміри: урядування (governance) як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників; адміністрування (administration) як чіткий розподіл повноважень і обов’язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб’єктами врядування; менеджмент (management) як сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління» [88].

Під інноваційним лідерством в публічному управлінні розуміємо процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Механізм публічного управління є складним, його елементи удосконалюються, виходячи з потреб часу. Так зміни та удосконалювання можуть стосуватися суб’єктів та об’єктів публічного управління в напрямі поширення їх кола, набуття публічним управлінням характеристик солідарного суспільства; принципів – перехід від ієрархічних та адміністративних принципів до партисипативних, що передбачають побудову публічного управління на засадах представництва; цінностей – перехід до солідарних, державних, особистісних цінностей; технологій – поява технологій контракту, погоджень, взаємодій, публічності тощо; моделей – еволюція відбувається від Old Public Management до Good Governance [89].

І оскільки публічне управління є необхідною складовою для переходу до сервісно-орієнтованої держави, бачимо необхідність в появі в ньому ще одного важливого елементу – інноваційного лідерства. Перехід до моделі сервісно-орієнтованої держави не може відбутися без відповідно підготовлених управлінців публічної влади, отже одним з завдань публічного управління в Україні буде, зокрема, підготовка публічних управлінців нового зразка (інноваційних лідерів), що співпадає з реалізацією цілей державної кадрової політики. Серед основних цілей державної кадрової політики визначено[90]: підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ; формування дієвого кадрового потенціалу для заняття керівних посад у державному управлінні; відновлення прозорої технології добору кадрів на управлінські посади та розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансової та економічної сфер, здібних випускників вищих навчальних закладів, проведення профорієнтаційної роботи серед молоді.

Необхідно також визначити функції та принципи публічного управління щодо інноваційного лідерства. Загальні функції публічного управління властиві всьому управлінському процесу для всіх рівнів управлінських структур. Вони відображають найбільш об’ємні завдання процесу публічного управління. До них належать: прогнозування, планування, регулювання, координація, облік та контроль.

Оскільки під інноваційним лідерством в публічному управлінні ми розуміємо процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, само актуалізації, то функціями публічного управління щодо інноваційного лідерства будуть:

* визначення цінностей;
* активізація потреб у новаторстві, досягненні, творчості;
* управління змінами.

Серед принципів публічного управління щодо інноваційного лідерства, автор визначає наступні:

* клієнтоорієнтованості - вимагає поставити громадянина та задоволення його потреб щодо отримання послуг від держави в центр уваги публічного управління;
* служіння – передбачає створення простору для розвитку та вдосконалення кожного члена команди;
* постійного навчання – передбачає забезпечення якісних можливостей постійного вдосконалення знань, умінь та навичок кожного члена команди-публічного службовця;
* інноваційності - вимагає знаходження нових або більш оптимальних рішень для досягнення поставленних цілей;
* свободи прийняття рішень – вказує на можливість кожного члена команди висловлювати та реалізовувати свої ідеї та нести за них відповідальність.

Для більш глибокого розуміння сутності інноваційного лідерства важливо також розглянути більш детально поняття «інноваційний лідер», «інновація», «інновація в публічному управлінні». «інноваційна організаційна культура».

Ключова роль в практиці інноваційного лідерства належить інноваційному лідеру. Наразі є багато визначень інноваційного лідера. Це може бути особистість в організації, група в організації, власне сама організація, і навіть спільнота, країна чи нація можуть розглядатись як інноваційний лідер. Наприклад, у своїй роботі «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і народжувати їдеї» Дж. Адейр[91] характеризує інноваційного лідера з позицій його здатності підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни. Дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці П. Слоуна (Paul Sloane)[92], Г. Шефера (Gabriel Sheffer)[93], Д. Стойфера (Dennis Stauffer)[94] та ін. Наголос на їхньому ставленні до впровадження інновацій у різних сферах зроблено у працях «Інноваційний лідер: як надихнути команду і породити креативність» (The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity), «Інноваційні лідери в міжнародній політиці» (Innovative Leaders in International Politics), «Думаючи за годинниковою стрілкою: поради інноваційним лідерам у різних сферах» (Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader). Доктор Девід Гліддон (2006) розробив модель компетенцій інноваційного лідера та вперше виклав концепцію інноваційного лідерства в Penn State University [95].

У своєму трирічному дослідженні Д. Гліддон ідентифікував компетенції, які необхідні щодо створення фундаменту для виконання цих ролей та розробив модель компетенцій інноваційного лідера (рис. 1.2).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вміння вчитись |  | Рівень мотивації та енергії |  | Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект |
|  | Вміння вести за собою групи та команди |  | Управління та делегування |  |
| Креативність та уява |  | Влада, політичні погляди та ідентичність ролі |  | Відданість справі та відчуття причетності |
|  | Відданість справі та відчуття причетності |  | Розуміння зовнішнього середовища |  |

Рис. 1.2. Модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона [93]

Для кожної з цих компетенцій Д. Гліддон визначив три рівні компетенцій:

- експертні;

- ключові;

- додаткові. (додаток А)

Беручи за основу модель компетенцій Девіда Гліддона, автором роботи на її основі була створена модель компетенцій інноваційного лідера яку покладено в основу концепції впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні (рис. 1.3).

Девід Гліддон стверджує, що для інноваційних лідерів не є необхідною складовою створювати нові ідеї, скоріш, вони мають розуміти цінність творчих співробітників. Вони мають заохочувати нові ідеї шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, розвиваючи таким чином інноваційну культуру в організації, тому що саме розвиток такої культури є другою необхідною складовою інноваційного лідерства [95].

Основна функція інноваційної організаційної культури органів публічної влади полягає в мобілізації свідомості службовців на досягнення цілей регіонального та місцевого інноваційного розвитку, підтримку і реалізацію завдань модернізації публічної служби.

Для того, щоб створити таку культуру, необхідно створити в організації системний простір для створення та управління інноваціями, адже прогрес в інноваціях може бути зроблений лише коли відповідні установи забезпечать інноваційним лідерам можливості навчатись та розвивати їхні компетенції та творчість. В публічному управлінні необхідним є підвищувати спроможність органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій - здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики.

Вміння вести за собою групи та команди (ВВЗС)

Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект (КМНЕІ)

Рівень мотивації та енергії (РМЕ)

Вміння вчитись (ВВ)

Розуміння зовнішнього середовища (РЗС)

Управління та делегування (УД)

Креативність та уява (КУ)

Відданість справі та відчуття причетності (ВСВП)

Влада, політичні погляди та ідентичність (ВІР)ролі

Місія та бачення (МБ)

Модель компетенцій інноваційного лідера

Додаткові (ВВ\_Д\_1)

* Проводити аналіз потреб,
* використовувати дослідницькі методики,
* цінувати вищу освіту

Експертні (РМЕ\_Е\_1)

Відчуття невідкладності

Ключові (РМЕ\_К\_1)

* управління стресом, мотивувати інших,
* амбіції, пристрасність,
* демонструвати завзятість, наполегливість

Додаткові (РМЕ\_Д\_1)

* Орієнтація на успіх,
* Конкурентоспроможність

Експертні (КМНЕІ\_Е\_1)

Ключові (КМНЕІ\_К\_1)

* розуміння невербальних ознак, розуміння психології інших,
* емпатія, об’єктивність,
* плавність мови, перетворення дослівної мови,
* прояснення, встановлювати зворотній зв'язок,
* звертатись до правильної аудиторії,
* обирати та використовувати відповідну комунікацію, задавати відкриті питання

Додаткові (КМНЕІ\_Д\_1)

* зразкові письмові навичок
* курирування, політика відкритих дверей,
* активне слухання, тактичність,
* запалювати дискусію,будувати стосунки

Експертні (ВВЗС\_Е\_1)

* Виправдовувати очікування,
* керувати власним прикладом.

Ключові (ВВЗС\_К\_1)

* Знати сильні та слабкі сторони команди,
* командна робота, командна віддача,
* надання можливостей, встановлювати контакт в команді,
* вирішення проблем командою.

Експертні (РЗС\_Е\_1)

Ключові (РЗС\_К\_1)

Знання конкурентів

Додаткові (РЗС\_Д\_1)

* Організаційна свідомість,
* знання ринку та індустрії,
* культивація космополітичних відносин

Експертні (МБ\_Е\_1)

Ключові (МБ\_К\_1)

* Візіонерське лідерство,
* розробка стратегії,
* заохочувати системне мислення

Додаткові (МБ\_Д\_1)

Задіювати чисельні перспективи та організаційну соціальну відповідальність

Експертні (ВСВП\_Е-1)

Додаткові (ВВЗС\_Д\_1)

* Культивувати лояльність

Додаткові (ВСВП\_Д\_1)

* Брати відповідальність

Експертні (ВІР\_Е\_1)

Ключові (ВІР\_К\_1)

* Антикорупційність,
* професіоналізм,
* смирення,переговори,
* здійснення впливу

Додаткові (ВІР\_Д\_1)

* Політичний здоровий глузд, вміння зацікавити людей, використовувати теорію ігр,
* дипломатія, мужність та переконання

Експертні (КУ\_Е\_1))

Ключові (КУ\_К\_1)

* Рано ідентифікувати проблеми,
* заохочувати нові ідеї, аналітичне мислення,
* переможні зміни, оригінальність,
* гнучкість,генерування нових ідей

Ключові (ВСВП\_К\_1)

* Брати відповідальність, вибудовувати культуру довіри,
* встановлювати цілі, зв’язувати цілі організації/департаменту/ команди,
* турбуватися про клієнта, постійно шукати досконалості,
* проявляти ініціативу, впевненість в собі,
* встановлювати високі стандарти, залученість,
* відчуття гордості, етика, розвивати фокус.

Додаткові (КУ\_Д\_1)

* Приймати погані ідеї, знаходити та використовувати аналоги/бенчмарки,
* використовувати мозкові штурми, застосовувати наочність,
* використовувати альтернативні сценарії та рольові ігри,
* брати час на роздуми, шукати ризик

Експертні (ВВ-Е\_1)

Вміння ідентифікувати інновації

Ключові (ВВ\_К\_1)

* Фокусування на основних принципах,
* передача знань,
* використання технічної/професійної експертизи,
* цікавість, ділова хватка

Експертні (УД\_Е\_1)

Планування та управління проектами.

Ключові (УД\_К\_1)

* Тайм-менеджмент, заохочувати звітність,
* делегування, знати та використовувати ресурси,
* балансувати командні та індивідуальні пріоритети

Рис. 1.3. Модель компетенцій інноваційного лідера

Для процесу створення інноваційної культури та втілення інновацій Девід Гліддон пропонує використовувати модель CREATE [96] (рис.4).

Модель CREATE - це модель інноваційного лідерства яка включає декілька кроків, які інноваційні лідери можуть використовувати для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін. Модель CREATE складається з 6 кроків (див. рис. 1.4).





Рис. 1.4. Модель CREATE інноваційного лідерства

1. Зібрати інформацію. Інформація – серце інновацій, оскільки нові ідеї народжуються здебільшого через бачення майбутнього використовуючи чіткий аналіз минулого та теперішнього. Варіативність та види аналізу залежать від природи інновації. Але найбільш поширеними методами збору інформації є опитування, фокус групи, спостереження, інтерв’ю, аналіз потреб, поведінковий аналіз, показники ефективності та ін.

2. Вивчити найкращі практики.Крок вивчення кращих практик допомагає інноваційним лідерам запобігти розвитку інновацій, які фундаментально можуть повести організацію в неправильному напрямку. Знання того. що саме працює, може допомогти створити варіації на синтезі хороших ідей.

3. Оцінити альтернативи. Оцінювання альтернатив може допомогти інноваційним лідерам визначити як саме інновація може спрацювати та як саме ідеї можуть бути скомбіновані щоб інновація дістала подальшого розвитку. Ця стадія може включати багато варіантів взаємодії включаючи стратегічні сесії, брейнсторм, колаборацію та дискусії.

4. Застосувати інновацію. На цій стадії важливо протестувати інновацію. Тут можна застосувати створення прототипів, щоб переконатись, що інновація допомагає досягати поставленої мети.

5. Навчити команду. Як тільки інновація пройшла тестування та була схвалена, вона готова до широкого імплементування. Команда має знати все, що стосується цієї інновації, як вона розробляється, розповсюджується, керується. Навчити цьому команду є критичним кроком для подальшого життя інновації.

6. Започаткувати тренд. Запустити, прокомунікувати та продати інновацію користувачам. Оскільки розповсюдження інновації – соціальний процес, дуже важливо підготувати потужний комунікаційний план, який має містити зокрема зворотній зв'язок, підтримку користувачів, підтримку постійного захоплення та постійного вдосконалення інновації.

Інноваційні лідери мають активно співпрацювати зі своїми співробітниками та підтримувати високий рівень командної роботи, створюючи можливості для того, щоб ділитися інноваціями. Як тільки інновацією поділилися, співробітників треба заохочувати прийняти цю інновацію, якщо вона корисна. Співробітники потім можуть підтримати свого інноваційного лідера первинною підтримкою інновації та поширити інновації через соціальну систему організації.

Процес розповсюдження інновацій тісно пов'язаний з теорією діффузії іновацій. Засновником цієї теорії є американський теоретик Еверт Роджерс [97], який вперше зобразив процес прийняття інновацій споживачами у вигляді кривої поділеної на 5 сегментів (рис.5).

Кількість споживачів

16%

34%

34%

13,5%

2,5%

Час, необхідний для прийняття

інновації

Новатори Ранні послідовники Рання більшість Пізня більшість Відстаючи

Рис. 1.5. Модель діффузії інновацій

Як зазначає Е. Роджерс, у процесі будь-якої інновації її учасники підпадають під одну з таких п’яти категорій:

1. Новатори (приблизно 2,5% всіх потенційних споживачів) – споживачі, які тестують інновацію першими та мають достатньо ресурсів щоб придбати інноваційний продукт чи послугу, який наприкінці може і не задовольнити їх очікування, це також ті, хто народжує інноваційні ідеї;

2. Ранні послідовники (приблизно 13,5%) – ті, хто формують основну групу «лідерів думок», за якими підуть всі інші, вони відразу ж підхоплюють інноваційні ідеї;

3. Рання більшість (34%) – представники цієї категорії сприймають інновацію трохи пізніше 1 та 2 груп, але коли приймають, то із задоволенням ідуть за іншими, вони швидко сприймають інноваційні ідеї;

4. Пізня більшість (34%) – скептики, які сприймають інновацію після «середньостатистичного» члена соціальної системи, вони повільно сприймають інноваційні ідеї;

5. Відстаючі (16%) – представники традиційної консервативної орієнтації, вони відстають від процесу впровадження інновацій [97].

Саме ті, хто входить до перших двох категорій, можуть вважатися інноваційними лідерами. Їх, на думку Е. Роджерса, є лише 10–15 % у кожній професійній сфері, і саме вони рухають галузь уперед, що, у свою чергу, сприяє розвиткові держави та її авторитету на міжнародній арені.

Щоб мати чітке уявлення про те, що саме є інноваційним лідерством, важливо також розуміти концепцію інновації як такої. Хоча і тут, звісно, є певні сперечання, але ця концепція може бути описана як новітні ідеї життєздатних продуктів чи послуг, які були втілені в життя.

Але оскільки в даній роботі розглядається інноваційне лідерство в публічному управлінні, то, в свою чергу, під інноваціями в публічному управлінні (а саме в державному і муніципальному управлінні) слід розглядати як нові форми і методи роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нові управлінські технології, підходи та інструменти, які використовуються для розв’язання завдань, з одного боку, для удосконалення самої системи публічного управління, а з іншого, – для забезпечення суспільного розвитку.

Інноваційні процеси в публічному управлінні вивчають В.Гусєв[98], О.Орлов[99], С.Попов[100,101,102,103], Р.Фатхутдінов[104], Й.Хаукнес[105], Х.Хачатурян [106] та ін.

Інновації в публічному управлінні реалізуються через інноваційні проекти. Якщо проект у загальному розумінні – це унікальне починання, послідовність певних дій, комплекс заходів щодо досягнення певної мети, який інтегрує в собі як певну ідею, задум та дії щодо втілення цього задуму в життя, то інноваційний проект – це ексклюзивний комплекс взаємоузгоджених заходів і відповідних ресурсів, в якому застосовуються нові ідеї, підходи, інструменти, технології та ін.

Застосовуючи традиційну типологію інновацій, інновації в публічному управлінні можна характеризувати за такими основними ознаками складових:

– формою інновацій (документи, інституції, технології);

* глибиною та якістю нововведень (радикальні, поліпшуючі та модифікаційні);
* розповсюдженістю (одиничні, дифузні);
* масштабом поширення впливу (транснаціональні, державні, регіональні, муніципальні, у межах регіонально-муніципальних та інших об’єднань, у межах органу регіонального управління, у межах структурного підрозділу органу публічної влади);

– складовою управління (правова, організаційна, інформаційна);

* направленістю (заміщуючі, раціоналізуючі, розширюючі, ретровведення тощо);
* сферою застосування (система управління; адміністративнотериторіальні одиниці як цілісні об’єкти управління; галузі і сектори політики; зовнішнє середовище адміністративно-територіальних одиниць та держави);

– сферою отримання результатів (економічна, соціальна, екологічна, науково-освітня, культурна тощо);

– частотою вживання (разові, багаторазові);

– часом отримання результатів (тактичні та стратегічні);

– джерелами походження ідеї нововведення (внутрішні, зовнішні)[105].

Створючи інновації в публічному секторі також важливо звернути увагу на нову рамку інновацій в публічному секторі, розроблену the Partnership for Public Service (з англ. - Партнерство для державної служби) [108] (рис. 1.6).

Ця нова рамка інновацій в публічному секторі враховує зміну ландшафту, зокрема: трансформацію технологій завдяки яким громадяне взаємодіють з чиновниками; зріст очікувань суспільства від публічних службовців; необхідність публічній службі вміти реагувати на виклики; публічна служба має пропонувати нові ідеї, застосовувати нові підходи та працювати новими методами.



Правила та процедури: регуляцї, бюджетування, управління проектами

Суспільство

Публічне адміністрування

Організація

Особистість

Люди:

навички,

культура та цінності, лідерство та залученість

Знання: інформація, відкритість, навчання

Способи роботи : партнерства, структура, колаборація



Рис. 1.6. Рамка інновацій в публічному секторі

Для того, щоб допомогти представникам публічної служби в їх роботі з інноваціями the Partnership for Public Service розробили інтегровану модель для аналізу інновацій в публічному секторі, в якій виділіли 4 рівні в яких відбуваються інновації в публічному секторі:

- інноватори;

- організації в яких вони працюють;

- публічний сектор як такий;

- суспільство.

У цій моделі виділені також 4 організаційних фактори, які впилвають на підсилення можливості створення інновацій:

1. Люди.

Аспект культури – яким чином мотивуються люди в організації для розробки нових ідей та експериментів з новими підходами.

2. Знання.

Область знань та навичок які дозволяють розглядати аспекти стосовно збору, аналізу та розповсюдженню інформації, знань та способів навчання.

3. Способи роботи.

Спосіб, яким структурована робота всередині організації може впливати на інновації в публічному секторі.

4. Правила та процеси.

Правила та процеси (включаючи юридичні вимоги, бюджетування та процеси затвердження) можуть підсилити чи заблокувати можливості для інновацій.

Сучасний світ характеризується фокусом на знаннях, змінах та глобалізації. Він швидкий і непередбачуваний і рухається вперед завдяки інноваційним людям, компаніям, містам та країнам, які намагаються створювати інновації навіть при недостатній кількості ресурсів та нестачі відповідних навичок. Глобалізаційні процеси призводять до значного розширення інфраструктури взаємодії зі світом кожної країни, і Україні важливо як своєчасно приєднатися до цих процесів, так і втримати позиції у майбутньому. Необхідною складовою успішної участі в цих процесах є вдосконалення системи публічного управління і саме інноваційне лідерство на рівні держави є необіхдною складовою для досягнення економічного успіху країни.

На основі сучасних літературних джерел можемо зробити висновок, що особливості інноваційного лідерства в України вивчені недостатньо. В основному увага вітчизняних науковців зосереджена на політичному лідерстві та проблематиці лідерства взагалі, не беручи до уваги специфіки саме інноваційного лідерства в публічному управлінні. Але враховуючи всі вищенаведені чинники та особливості трансформації суспільства та публічної служби зокрема, саме інноваційне лідерство в публічному управлінні є необхідною складовою для переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави. Тому саме в розробці концепції системного розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні для переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави і полягає новизна даної роботи.

**1.2. Особливості моделі сервісно-орієнтованої держави**

Ідея сервісної переорієнтації держави давно обговорюється та реалізовується в багатьох країнах. Необхідність такої переорієнтації виникла завдяки декільком суттєвим аспектам:

* системи публічного управління постали перед проблемою надмірності управлінського апарату, що призводить до надлишкової кількості недоцільних бюрократичних процедур;
* оскільки стара дихотомія між продуктом та послугою замінюється на послуго-продуктовий континуум та більшість продуктів трансформується в послуги, інноваційні лідери в організаціях публічного сектору стикаються з постійно зростаючими вимогами та очікуваннями від громадян надавати послуги більш ефективно та результативно, спрощувати процеси, підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та підвищувати задоволення споживачів в той самий час як вони мають справу з обмеженими ресурсами з точки зору персоналу та бюджетів;
* поява нових інститутів громадянського суспільства та приватного сектору які здатні та готові взяти на себе низку функцій, які раніше були здебільшого монополією держави.

Проблематика сервісної політики, надання послуг державою як основної мети нового публічного управління (New Public Governance) в зарубіжній теорії публічного управління сформувалась у 80-90-ті роки ХХ століття і дотепер справляє визначальний вплив на сучасну теорію й практику публічного управління. Ці підходи стосовно модернізації публічного управління розкрито в працях зарубіжних авторів К. Кернагана [109,110,111], Д. Кеттела [112], С. Нікеля [113], Д. Осборна [114], Б. Петерса [115], А. Шіка [116] та інших.

У вітчизняній науці публічного управління проблематику надання адміністративних послуг органів державної влади досліджували В. Вакуленко [117], О. Валевський [118], О.Васильєва[119], Ю.Жук[120], М.Лесечко[121], А.Ліпенцев[122], Л.Новак-Каляєва[123], В. Ребкало[118], С.Серьогін[124], Д.Сухінін[125] тощо.

Питанням щодо основних підходів визначення поняття «сервісно-орієнтована держава» присвятили свої роботи Б. Гаврилишин[126], О.Карпенко[127,128], П.Клімушин[129], Ю.Ковбасюк[130], Д.Спасібов[129], Ю.Шаров[131,132] та ін.

Вітчизняні науковці, зокрема О. Валевський та В. Ребкало відзначають, що модернізація публічного управління можлива тільки після формування обґрунтуваної загальної концепції, яка складається із трьох завдань:

* необхідності визначення концепції і реалістичного плану модернізаційних змін;
* створення економічних та соціально-політичних засад, які б забезпечили реалізацію модернізаційного плану;
* формування суб'єкта державної політики, який був би спроможний до впровадження інноваційних змін [133].

На думку О. Євтушенка, сервісна держава – особлива політична форма організації публічної влади, що володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного життєзабезпечення людини, її прав та свобод. Ідея сервісного розвитку держави ґрунтується на класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов’язана з успішністю виявлення й реалізації в суспільстві, як індивідуальних, так і групових інтересів та потреб, зокрема, і суспільних потреб територіальної громади [134].

О.Карпенко визначає сервісно-орієнтовану державу як суспільні відносини, які спрямовані на державну політику надання управлінських послуг (або сервісно-орієнтовану державну політику), як цілеспрямований курс дій органів влади та сукупність засобів (механізмів, інструментів, важелів, способів), які вони практично реалізують для створення, забезпечення, функціонування та розвитку сервісної держави (впровадження механізмів взаємодії суб’єктів і об’єктів надання державних і муніципальних сервісів) [127].

Оскільки поняття «сервісно-орієнтована держава» не має установленого трактування у вітчизняній та зарубіжній науці, то у подальшій роботі ми будемо спиратись на визначення Т. Сиволапенко: «Сервісно-орієнтована держава – це узгоджена модель суспільних відносин, яка спрямована на розвиток державної політики, ціленаправленої на задоволення потреб суспільства (громадян) через надання якісних послуг, та скоординовану з довгостроковими цілями розвитку суспільства й держави»[135] Варто також наголосити, що у розумінні функціональної моделі сервісно-орієнтованої держави принциповою є теза, що не послуги є формою функції держави, а навпаки – принципи стають формою реалізації послуги.

Ще два важливих поняття, на які будемо спиратись в цьому розділі - модель сервісно-орієнтованої держави та концепція моделі сервісно-орієнтованої держави. На думку О.Євсюкової [136] наразі модель серісноорієнтованої держави характеризується незавершеністю її теоретичного обгрунтування, відстуністю уніфікацій значної кількості послуг, недостатністю уваги до афіліації держави (як елемента системи сервісних інституцій), протиріччями принципів побудови української держави сервісного типу в умовах суспільних трансформацій. Під концепцією моделі сервісно-орієнтованої держави ми розуміємо зміну підходу до управління в публічному секторі, повне перезавантаження відносин між публічними органами та громадянами.

Серед праць вітчизняних та зарубіжних вчених однак недостатньо висвітлюється роль інноваційного лідера у розвитку моделі сучасної сервісно-орієнтованої держави. Саме тому значний теоретичний доробок наукової думки, на практиці зіштовхується із рядом проблем системного характеру щодо розроблення цілісного підходу до формування та реалізації стратегії інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави в Україні.

Ідея сервісно-орієнтованої держави сама по собі не є новою, оскільки ще в 16 сторіччі почала стверджуватися європейська політико-правова доктрина, в якій сутність держави пов’язується зі служінням суспільству. Але в Україні ця ідея почала поширюватись лише після 2014 року, коли в зв’язку зі зміною суспільних цінностей в Україні виникає потреба в новому публічному управлінні, точніше, в переході від публічного менеджменту до публічного врядування, в появі держави нового типу, який найбільше відповідає потребам сучасного розвитку суспільства – сервісній державі. І створення в Україні ефективної, стабільної та функціональної системи надання якісних державних послуг, орієнтованих на забезпечення високого рівня добробуту населення і довіри суспільства до уряду можливо лише через впровадження моделі сучасної сервісної держави. На сьогодні функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях. Але є певні чинники, які сприяють розбудові такої моделі. Нагальність реалізації завдань “Стратегії державної кадрової політики на 2012 –2020 роки”[137] «Розбудова моделі «сервісної держави», яка повинна займатися наданням послуг, пов’язана з поступовою зміною орієнтирів у державі: розуміння того, що держава існує для людини, а не навпаки. Крім того, розбудові такої моделі сприяють сучасні технології й відкриті стандарти, які дозволяють забезпечити перетворення держави в сервісну організацію з надання послуг громадянам та бізнесу. Тим самим зміщується акцент із каральної, наглядової чи виховної функції держави на організаційно-управлінську. Для України таке зміщення акцентів діяльності держави потребуватиме суттєвого переосмислення принципів діяльності, як і необхідності існування багатьох органів державної влади; перегляду ставлення публічних службовців до громадян; залучення приватної ініціативи замість збереження державної монополії для виконання частини функцій держави.

Аналізуючи сучасні адміністративні реформи, А. Соколов [138] виділяє наступні основні принципи сервісної моделі держави:

* держава прагне управляти іншими, а не виконувати роботу за них. Це означає прагнення максимально розвантажити уряд від поточної сервісної роботи і «спустити» надання державних послуг на рівень, максимально наближений до споживача.
* надати споживачам можливість самим вибирати послуги, яких вони потребують, і у тих, хто робить їх найякісніше.
* ввести принцип конкуренції в публічному секторі, дати можливість приватному сектору конкурувати за споживача за умови, що ця послуга буде сплачена державою.
* вкладати капітали в результати, а не в наміри.
* орієнтуватися на клієнта, тобто в основу діяльності державних органів слід ставити потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг.
* впроваджувати ринково-орієнтовані механізми і бюджетування, орієнтовані на результат.
* зробити децентралізацію влади, перенести центр тяжіння ухвалення рішень на низовий рівень, впровадити в управління мережеві елементи [138].

З 1991 року в Україні майже відсутня функція стратегічного планування розвитку країни. Відсутність системи державного планування, коли не прораховуються сильні та слабкі сторони, ризики та можливості, вигоди та втрати, призвела до заперечення самої ідеї стратегічного розвитку в державі, а процеси приватизації в промисловості та сфері послуг без належного законодавчого супроводу унеможливлювали державні механізми стратегічного планування. В підсумку публічне управління втратило важелі впливу на формування конкурентоспроможної економіки як основи національного добробуту. Внаслідок цього обмежився вплив держави на виробничу сферу та стало проблемним і управління соціально-економічним розвитком, тобто формування та реалізації ефективних засобів та методів сервісної політики в найбільш чутливих сферах, які безпосередньо впливають на стан соціального здоров’я, суспільство як систему – погіршилася ситуація у сфері зайнятості та пенсійного забезпечення, із забезпеченням житлом, освітніми та медичними послугами населенню тощо. Натомість політична система потрапила у пастку залежності від електоральних очікувань щодо розв’язання вищевказаних проблем, а більшість суб’єктів політичних процесів стала орієнтуватись на популістські гасла. В результаті виник розрив між законодавчими гарантіями прав, інтересів та потреб громадян і можливостями їх забезпечення органами державної влади та місцевого самоврядування.

Погіршилася ситуація і в системі публічної служби. Замість впровадження компетентностних, лідерських критеріїв кар’єрного зросту публічних службовців «нова» влада відродила «старі» відносини відбору лояльних кадрів. Замість концептуально та стратегічно вибудуваної системи підготовки лідерського кадрового резерву в публічній службі, спрямованого на заміщення керівних посад публічних службовців та для просування їх по службі та розробки чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності, в публічному управлінні поширились кланові відносини. Вищі категорії управлінців в державі встановили кумовські підходи у взаємодії з великими фінансово-промисловими групами, які отримали значний політичний ресурс. Таким чином, у публічному управлінні встановився домінуючий вплив особистих інтересів стосовно стратегічних цілей і результатів діяльності публічної служби. Боротьба фінансово-політичних груп та їх вплив на призначення чи звільнення виборних посадових осіб державного або регіонального рівнів породили високий ступінь внутрішньої конфліктності, яка поширилась і на всю систему публічного управління.

Вищевказані процеси призвели до високого рівня корупції в державній управлінській системі старого бюрократичного зразка. Замість встановлення стандартів якості сервісної діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, як це відбувалось у західних демократичних країнах, публічне управління в Україні зосередилось на завданнях збереження власних владних повноважень та доступу до державних ресурсів. Але обравши вектор європейського розвитку, країна буде змушена під тиском вимог західних партнерів крок за кроком почати змінювати модель публічного управління та рухатись у бік встановлення моделі сервісно-орієнтованої держави.

Власне, як вже зазначалось вище, концепція моделі сервісно-орієнтованої держави передбачає зміну підходу до управління в публічному секторі, повне перезавантаження відносин між публічними органами та громадянами. Головним призначенням держави має стати служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Сервісний підхід в публічному управлінні передбачає впровадження методів та технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг. Концепція сервісно-орієнтованої політики держави має спиратись на те, що стратегічні функції, беззаперечно, продовжують виконуватись державними органами, але певні функції надання послуг передаються приватному сектору та/або некомерційним організаціям громадянського суспільства.

Для розробки такої концепції дуже важливо визначити саме поняття «публічна послуга». Центр політико-правових реформ визначає публічну послугу як «усі послуги, що надаються публічним (державним та самоврядним) сектором або іншими суб’єктами за рахунок публічних коштів [139].

В. Сороко в своєму дослідженні зазначає, що «такі як тотожні поняттю «публічні послуги» використовують поняття «державні послуги», «адміністративні послуги», «муніципальні послуги», «громадські послуги» тощо» [140].

С. Чаусовська у своєму дослідженні виділяє такі ознаки публічної послуги:

- скерована діяльність на задоволення певних потреб фізичних та юридичних осіб;

- здійснюється за зверненням фізичних чи юридичних осіб;

- надається безпосередньо під час особистого контакту із заявником;

- має нематеріальний характер та чітку адресну спрямованість;

- є невід’ємною від суб’єктів надання послуги;

- характеризує суб’єкт надання послуг;

- має соціальну значимість;

- зумовлена публічним інтересом;

- забезпечена фінансовими ресурсами від будь-яких типів публічних інституцій;

- принципи і процедури надання послуг закріплені у нормативно-правових актах [142].

С. Чаусовська також пропонує наступну класифікацію публічних послуг: за суб’єктами надання послуг: органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, державні, муніципальні підприємства, установи, організації, об’єднання громадян тощо; за суб’єктами отримання послуг: фізичні чи юридичні особи; за групами послуг: за формою оплати, складовою публічного управління, сферами надання послуг, повноваженнями щодо наданих певних видів послуг; за видами послуг: електронні, паперові, індивідуальні, колективні, матеріальні, нематеріальні (рис. 7) [142].

матеріальні

нематеріальні

індивідуальні

колективні

паперові

електронні

за складовою публічного управління: державні, муніципальні, громадські

за сферами надання послуг: освітні, медичні, транспортні, соціального захисту, дозвіллєві і т.ін.

за формою оплати: платні, безоплатні

Основні види послуг

ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ

Суб’єкт надання послуг

Суб’єкт отримання послуг

фізичні особи

юридичні особи

органи виконавчої влади

державні підприємства, установи, організації

органи місцевого самоврядування

муніципальні підприємства, установи, організації

громадські та міжнародні організації, приватні структури

Рис. 1.7. Класифікація публічних послуг

В. Сороко під «публічною послугою» розуміє результат виконання функцій державних органів за допомогою яких останні виконують зобов’язання держави перед громадянами, тобто забезпечують реалізацію їх прав та обов’язків [141]. Ю. Жук так визначає місце та роль публічних послуг у загальному спектрі послуг таким чином (рис.8) [120].

обов’язкові

індивідуальні

безкоштовні

платні

Послуги

господарські

публічні

інші

державні

муніципальні

соціальні

адміністративні

Рис. 1.8. Місце та роль державних послуг у загальному спектрі послуг

Він поділяє публічні послуги на державні та муніципальні, де муніципальні є складовою державних послуг, разом з соціальними та адміністративними.

Що стосується класифікації публічних послуг за формою їх реалізації, то Б.Савченком, К. Мельниковою та Ю.Боковіковою біла запропонована наступна: (рис. 9) [143]

Класифікація публічних послуг за формою їх реалізації дозволить визначити рамки партнерських стосунків між органами влади, державними установами, організаціями і громадянами та визначити місце держави та її органів у відносинах з громадянами, коли основною складовою цих відносин

є служіння громадянам, задоволення їх потреб шляхом надання публічних послуг [143].

Публічні послуги

Послуги, пов’язанні зі здійсненням конституційних прав і свобод громадян (медичні, у сфері освіти, культури, соціального захисту, працевлаштування, безпеки людини тощо)

Послуги, що мають ознаки управління (спеціальне використання природних ресурсів, затвердження норм витрат паливно-енергетичних ресурсів тощо)

Послуги, пов’язанні із задоволенням потреб громадян із життєзабезпечення (теплопостачання)

Послуги, що виконуються державними органами:

* не мають ознак управління (видача свідоцтв, ліцензій, сертифікатів);
* пов’язанні з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян

Рис. 1.9. Класифікація публічних послуг за формою їх реалізації

Важливим поняттям в концепції моделі сервісно-орієнтованої держави яке варто також розглянути є поняття «сервіс» саме в публічному управлінні. Поняття «сервіс» часто розглядають як синонім «обслуговуванню» і пояснюють як процес надання послуг. Найвідомішим дослідником цього поняття є єдиний в світі консультант, який займається лише проблемами сервісу американець Джон Шоул та його найвідоміша робота «Першокласний сервіс як конкурентна перевага» [144]. Він визначає «сервіс» як стратегію та вважає, що можливість компанії заробляти гроші напряму залежить від враження, яке її співробітники призводять на клієнтів. Він вважає, що це враження створюється якістю та ефективністю продукту чи послуги, які продає компанія, а також точністю, надійністю та швидкістю обслуговування та ставленням до клієнта [144]. Його ідеї допомагають зрозуміти, як утримувати клієнтів в часи глобальних змін та як зміцнити організацію враховуючи зміни зовнішніх процесів та внутрішніх принципів діяльності організації для того, щоб значно підвищити рівень обслуговування клієнтів та допомогти їм відчути себе значущими та важливими та залишити їх лояльними організації за будь-яких зовнішніх кризових станів. Таким чином, можна припустити, що якщо вийти за межі просто надання послуг і реалізовувати концепцію якісного сервісу в публічному управлінні, то підвищиться рівень самосвідомості громадян, почуття гідності та поваги до себе, що суттєво вплине на якість рівня їх життя, що призведе до пришвидшення усвідомлення себе як нації вартої поваги та до зміцнення держави з середини. І оскільки підвищення рівня свідомості громадян та їх почуття гідності і поваги до себе – завдання, яке під силу лише справжнім лідерам які діють інноваційно та нестандартно, знову підтверджується необхідність розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні в Україні. Треба пам’ятати, що сервісно-орієнтована модель держави має за мету здійснення якісного управління на всіх рівнях, відповідно програми розвитку інноваційних лідерів мають бути запроваджені на всіх рівнях - від органів місцевого самоврядування до найвищих посадових осіб держави.

В проекті Адміністративно-процедурного Кодексу України [145] встановлюються основні принципи діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг, зокрема принципи верховенства права; законності; рівності учасників адміністративного провадження перед законом; використання повноважень з належною метою; обґрунтованості; безсторонності (неупередженості) адміністративного органу; добросовісності; розсудливості; пропорційності; гласності і відкритості; своєчасності і розумного строку; ефективності; презумпції правомірності дій і вимог особи; гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні; гарантування правового захисту; мовчазної згоди; “єдиного вікна” [145].

О. Туркова в своїй роботі «Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні: процедурні аспекти» зазначає, що сервісна модель модернізації публічного управління має бути побудована на низці ключових принципів, серед яких слід позначити: принцип клієнтських відносин між громадянами і органами влади, принцип конкурентності публічних послуг, принцип незалежного оцінювання якості публічних послуг, принцип оптимізації технологічного ланцюжка надання публічних послуг тощо [146].

На думку А.Соколова, концепція сервісно-орієнтованої моделі держави має спиратись на наступні чотири принципи сучасної демократичної держави:

* держава – гарант (тобто система інститутів, які забезпечує надання якісних публічних послуг);
* держава – партнер (інституційно забезпечує сприятливі умови для громадської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем в межах чинного законодавства, політичної системи та економічних умов);
* держава – інстанція нагляду (на основі встановлених правил суспільної і, насамперед, економічної діяльності);
* держава – виконавець послуг для суспільства (насамперед, завдання безпеки і можливості держави зробити щось для суспільства з меншими витратами) [138].

Дослідник В.Місюра зазначає, що спираючись на вищевказані принципи, можна конкретизувати завдання осучаснення системи публічного управління – сприяти становленню держави розвитку:

* посилення функції стратегічного планування, включно із стратегічним управлінням соціально-економічним розвитком;
* вироблення і комунікація ефективних засобів та методів сервісної політики в сферах, які найбільше впливають на суспільство як систему;
* встановлення меритократичних критеріїв вертикальної мобільності публічних службовців і розробка чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності публічної служби;
* орієнтація на соціальні фактори в сучасному публічному управлінні має доповнити концепції про визначальну роль економічних факторів в розвитку суспільства і держави;
* в процесах формування державної політики потрібно оптимізувати співвідношення партикулярних (групових) та загальнонаціональних інтересів;
* встановлення стандартів якості сервісної діяльності органів державної влади може кардинально знизити корупціогенність управлінської системи старого бюрократичного зразка;
* підвищення ролі експертної підготовки управлінських рішень і позиціонування науки публічного управління з метою неперервної модернізації публічної служби на засадах сервісної парадигми[147].

Отже, модернізація публічного управління в умовах загальносвітової тенденції переходу до моделі суспільства сервісного типу пред'являє підвищені вимоги до моделей публічного управління, а також, відповідно, до якостей, знань, вмінь та навичок державних управлінців нового типу – інноваційних лідерів в публічному управлінні.

Практичні засади удосконалення механізмів інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави можна визначити через рівень усвідомленості посадовця своєї сервісної функції як форму реалізації послуг. Одним з методів, що може бути застосований для такого визначення, є метод «12 питань» (Q12), коли кожний публічний службовець чи посадова особа місцевого самоврядування має чіткі відповіді на наступні запитання:

1. Чи знаю я, чого від мене очікують?
2. Чи маю я матеріали та обладнання, щоб добре виконувати свою роботу?
3. Чи маю я на роботі можливість кожного дня робити те, що мені вдається найкраще?
4. Чи отримав я за останній тиждень визнання за роботу, яку зробив добре?
5. Чи мій керівник чи будь-хто на роботі турбується про мене як про людину, особистість?
6. Чи є хтось на роботі, хто заохочує мене до саморозвитку?
7. Чи враховують на роботі мою думку?
8. Чи місія/ціль моєї організації дає мені відчуття того, що моя робота — важлива?
9. Чи стараються мої колеги виконувати свої обов'язки якісно?
10. Чи створює мій керівник атмосферу, у якій я можу будувати дружні робочі стосунки з моїми колегами?
11. Чи обговорював я протягом останніх шести місяців свій прогрес із кимось на роботі?
12. Чи маю я на роботі можливості вчитись і розвиватися?

Ще одним необхідним компонентом удосконалення механізмів інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави є система регулярного зворотнього зв’язку як по вертикалі (керівник – підлеглий), так і по горизонталі (колега-колега), де посадовець може обговорити відповіді на вищезгадані 12 питань для отримання чіткого напрямку подальшої реалізації поставлених цілей. Система чіткого зворотнього зв’язку як всередині організації, так і у взаємодії «надавач послуги» - «отримувач послуги» відіграє значну роль у вибудові моделі сервісно-орієнтованої держави.

Аналіз досвіду країн-лідерів світових рейтингів (якості життя, показників ВВП на душу населення, умов ведення бізнесу тощо) виявляє, що ключовою умовою та інструментом створення конкурентної економіки сучасного типу стала якість людського потенціалу, розвиток якого є прерогативою держави. В успішних країнах світу людський капітал став базовим ресурсом розвитку, в тому числі, і в сфері публічного управління. У постіндустріальних країнах зусилля бізнесу, суспільства і держави щодо розвитку людського капіталу призвели до створення knowledge-based economy, в країнах, що розвиваються - інструментом подолання бідності та розриву кола «бідність-неосвіченість-бідність». Це відрізняє сучасну «державу розвитку» від її попередньої версії [148].

Таким чином, нове публічне управління (New Public Governance) в Україні повинно враховувати новітню тенденцію глобалізованого людства – конкурентоспроможність країни напряму залежить від розвитку людського капіталу, а завдання держави – впровадження соціально орієнтованої сервісної політики, яка гармонізує економічні та соціальні фактори розвитку суспільства.

Отже, застосування сервісного підходу призводить до розгляду функцій публічного управління як громадського сервісу, а сама держава, побудована на основі сервісного підходу, перетворюється на сервісну державу і виникає необхідність в створенні умов та розвитку публічних службовців як інноваційних лідерів, які здатні забезпечити реалізацію даних стратегій, тобто виникає необхідність в розробці програм, які здатні забезпечити необхідні знання, вміння та навички інноваційних лідерів в публічному управлінні.

**1.3. Специфіка інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій**

Сьогоднішній світ увійшов у велику кризу – політичну, економічну, екологічну, демографічну, ціннісну, управлінську тощо. Ми живемо в світі постійних техногенних, екологічних, соціальних катастроф. Але деякі дослідники вважають, що це не просто кризи, а народження нового світу, черговий «фазовий перехід» [149].

Щоб зрозуміти специфіку інноваційного лідерства в умовах світових криз, потрібно розглянути поняття «фазові переходи» і те, як суспільство може переходити з одного стану в інший.

Термін «фазовий перехід» відомий з фізики. Фазовий перехід у фізиці означає таку трансформацію внутрішньої структури речовин, при який відбувається різкий стрибок певної фізичної характеристики системи, викликаний малою зміною іншої характеристики. В фізиці фазовий перехід відбувається досить швидко. Система може виглядати цілком стабільною, але за якусь мить тверде тіло стає рідким. Схожі фазові переходи відбуваються і в соціальних системах. Наприклад, політичний режим в Україні досить довго являв собою стабільну систему, але в 2014 році на його зруйнування знадобилось кілька днів. Через війну, пандемію коронавіруса, економічну кризу сьогоднішній правлячий режим в країні також не є стабільним і перебуває під загрозою чергового фазового переходу. Є декілька показників які свідчать про наближення фазового переходу – наприклад, відсутність дієвих владних інституцій в країні і неспроможність влади їх сформувати.

Науковець В.Пекар досліджував історію фазових переходів людства [150]. За його дослідженням, розпочалося усе десь 70 000 років тому — когнітивна революція, що характеризувалась появою сучасної людини, мови та соціальних навичок, потім — неолітична революція (приблизно 12 000 років тому): поява держав, міст, релігій, організацій, сільського господарства, розшарування суспільства.

Приблизно 2500 років тому стався ще один фазовий перехід, названий «осьовий час», не по всій Землі, а лише в кількох місцях, і, відповідно, відбулось ще більше розшарування суспільства. Наступний фазовий перехід, який розпочався всього 500 років тому — індустріальна революція, що включає науково-технічну революцію, промислову революцію, релігійні реформації, появу капіталізму, гуманізму, націоналізму [150].

На думку В. Пекаря [150] ми живемо в часи наступного, четвертого, фазового переходу. Якщо звернути увагу на час, то стає очевидним, що проміжок між фазовими переходами скорочується, як і тривалість переходів.

Під час фазового переходу змінюється усе - технології, економічні відносини, культура, наука, освіта, політичні системи, організації, управління, лідерство, мислення, духовність, сприйняття часу, віку, гендеру, роботи, дозвілля, справедливості, любові тощо. І тут важливо розуміти наступну тезу — «майбутнє настає не для всіх» [149]. Є першопрохідці і є ті, хто швидко запозичує і наздоганяє.

Наприклад, якщо взяти до уваги останній фазовий перехід — модернізацію, можна побачити, що індустрія, капіталізм, нова культура, нова релігія зародились у Північній Італії, Голландії, Англії — це і є три лідери переходу, а далі були успішні послідовники: Шотландія, Німеччина, Франція, Іспанія, Швеція, Данія. Пізніше це запозичили Японія, а вже у 20 сторіччі — Південна Корея.

Не дуже успішними послідовниками є, наприклад, Україна і Китай. Китай дуже стрімко розвиває технології і економіку, і повністю законсервував політику й ідентичність. А Україна — навпаки: розвиває усі сфери, але дуже повільно [149].

Англійський переклад терміну - phase transition, але цей термін не є усталеним, оскільки ми маємо справу з трансдисциплінарними дослідженнями на стику економіки, соціології, політології, психології, когніктивістики. На жаль, в таких трансдисциплінарних дослідженнях не має універсально прийнятої термінології, оскільки, наприклад, історики добре вивчили емпіричні дані, але не мають моделей для того, щоб зробити висновки; соціологи мають моделі, але не вміють користуватись історичними даними; економісти бачать гроші, але не бачать людей; політологи прогнозують майбутні тенденції.

Криза – це час «бути», а не «виглядати». Сучасний світ випробовує компетенції керівників на усіх шаблях. І хоча здається, пандемія коронавірусу спровокувала світову кризу та започаткувала незворотні тренди, але дуже важливо враховувати, що жодна криза не ламає трендів, які спостерігалися до її початку, а навпаки – сильно їх прискорює. Отже, уважно вивчаючи тренди можна побачити майбутнє.

Всі тренди поділяють на дві великі групи – невідворотні та варіативні.

До невідворотніх трендів, тобто таких, з якими людству точно жити далі, відносять турботу про здоров’я, цифровізацію, гнучку роботу, зміну організаційної культури, біотехнології, кінець середнього класу та підвищення тривожності. До варіативних, тобто таких, де вибір ще не зроблений, відносять глобалізацію проти протекціонізму (чи стане світ глобальним, чи, навпаки, кожна країна буде окремо проходити свій шлях переходу), електронні комунікації проти живих (чи піде світ в онлайн та дистанційне життя, чи переможе біологічно-соціальна потреба бути в соціумі, взаємодіяти з живими людьми), соціальну дистанцію проти згуртованості (природа людини не зміниться і залишиться базовою потреба бути в групі проти турботу про здоров’я та виживання перевищить та люди ізолюються один від одного) та тотальне спостереження проти свободи (чи погодяться люди на тотальний контроль з боку держави чи будуть відстоювати свої права та свободи).

На думку Анатолія Амеліна [151], керівника незалежного аналітичного центру «Український Інститут Майбутнього» роль держави, зокрема, може змінитися наступним чином:

- зросте роль авторитаризму. Китай довів ефективність цієї моделі. Відповідно, цій досвід буде затребуваний іншими країнами;

- держава безпрецедентно збільшить вплив на своїх громадян;

- приватне життя та обмеження свобод громадян буде контролюватися жорсткіше;

- громадяни будуть мати менше прав;

- зміниться валютна система – боротьба з кризою вб’є довіру до фіатних грошей держав;

- на заміну цим грошам прийдуть більш надійні, забезпечені гроші міст та корпорацій;

- зросте вплив державного апарату, а разом з ним міст та корпорацій;

- міста стануть новими глобальними гравцями.

В свою чергу ізраїльський історик, професор Єврейського університету в Єрусалимі Юваль Ной Харари, автор науково-популярної монографії «Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього» зазначає, що людство має зробити лише два вибори: між тотальним спостереженням і громадянськими свободами та між націоналістичною ізоляцією та світовою солідарністю [152].

Як бачимо, за умови таких змін та глобальних суспільних трансформацій інноваційне лідерство з іманентно властивими йому якостями, зокрема швидкістю, гнучкістю, потребою у новаторстві, впливом, який супроводжується зміною уявлень і цінностей людей, стає ключовим інструментом для забезпечення якісного переходу країни в цю нову реальність.

Питання розвитку інноваційного лідерства в умовах глобальних суспільних трансформацій є актуальним в першу чергу тому, що криза – це не поодинока випадкова ситуація, а регулярні та закономірні періоди економічних циклів. Кризи – елемент механізму економічного розвитку. Після кризи економіка оновлює рівні досягнутого зросту. Вони супроводжуватимуть людство завжди, отже маємо мати чітку систему розвитку інноваційного лідерства публічних управлінців, оскільки саме на них в такі перехідні часи лягає вся відповідальність за подальше життя та розвиток країн.

Відповідно, актуальними стають питання яким саме має бути інноваційне лідерство в публічному управлінні під час світових фазових переходів, якою має бути особистість інноваційного лідера, та як саме можна розвивати інноваційне лідерство в публічному управлінні для того, щоб забезпечити ефективну та результативну роботу державного апарату.

Досліджуючи сутність інноваційного лідерства в публічному управлінні в часи світових фазових переходів, виділяють таку ключову рису інноваційного лідера як антикрихкість.

В 2012 році професор Політехнічного інституту Нью-Йоркського університету Насім Ніколас Талеб ввів в обіг новий термін «антикрихкість» як протилежність крихкості в тріаді «крихкість — стійкість — антикрихкість» [153].

Під антикрихкістю він розуміє здатність системи не лише не ламатися від навантажень, криз та випробувань, не лише бути невразливими та стійкими, а навпаки ставати сильнішими. Антикрихкі системи завжди готові до невизначеності, раптових змін, помилок, випадковостей, напружень та стресів. Отже, під час фазових переходів в кожній країні будуть крихкі, стійкі та антикрихкі лідери та системи.

Важливо пам’ятати, що кожен фазовий перехід є причиною все більшого розшарування суспільства. Наприклад, Швеція (крок у майбутнє), Польща (активний модерн), Україна (наздоганяє модерн), Кенія (на крок позаду), Зімбабве (на два кроки позаду), Афганістан (відсутність державних інституцій), бушмени (втратили власну країну) [149].

Жодна країна не є ідеальною. Але лідерський підхід в публічному управлінні Швеції (яка, згідно дослідженням фазових переходів, робить крок у майбутнє) під час пандемії виглядає одним за найбільш чітко виражених, прозорих та інноваційних.

Як зазначає викладачка Стенфорду, засновниця та директорка Nordic Scholars Leadership Institute Stanford University Megan Penhoet [154] привертає увагу, зокрема, швецький підхід до роботи зі школами. Пам’ятаючи як функціонує суспільство та маючи інформацію про вірус заздалегідь, органи суспільної охорони здоров’я зачиняли тільки старші класи середньої школи та навчання в університетах. Підставою для того було те, що діти у віці 16 років та старші можуть краще впоратися з дистанційним навчанням, піклуватися про себе без батьків та мати більшу відстань для добирання до школи та зі школи.

Також прем’єр-міністр Швеції Стефан Льофвен [154] звернувся до студентів після того, як це рішення було прийняте, де зазначив, що це не додаткова відпустка, і від них очікується, що вони будуть так саме вчитися та намагатися, та що вони достатньо дорослі, щоб самостійно керувати дистанційним навчанням та продемонструвати самодисципліну. Це власне і є прикладом національного лідерства, спрямованого на покоління міленіалів яке відрізняється сильним впливом та зверненням до кожного.

Власне, Швеція втілила дві досить швидкі інновації у відповідь на пандемію. По-перше, це розумна логістична відповідь на звільнення 10000 співробітників SAS (Скандинавські авіалінії) та нестачу медичних працівників на фоні зіткнення з пандемією. Фонди Софіахеммет, Новаре и Валленберг створили та профінансували швидке навчання звільнених співробітників SAS. Цей персонал зможе розвантажити тих, хто потрібен в більш критичних ситуаціях пов’язаних з коронавірусом. Цей пілотний проект буде розширений для вирішення надзвичайно серйозних завдань Covid-19 в сфері охорони здоров’я. Це власне і є лідерською інновацією державно-приватного партнерства під час національної кризи.

Друга лідерська інновація стосується обов’язкового дистанційного навчання в школах. Карл Хелс [154], віце-президент з освіти в Науково-дослідницьких інститутах Швеції (RISE), почав співпрацю з педагогами, щоб створити віртуальний простір для зборів викладачів та студентів, використовуючи 100 інноваційних центрів та найкращих фахівців в Edutech. Цей простір, власне – домашня школа для підготовки шкільного персоналу та продовження навчання в складних умовах.

Обидва ці приклади підкреслюють особливості дій інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій – швидко, розумно, ефективно, підприємницькі, прозоро, науково-орієнтовно. Це базові характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні під час надзвичайних ситуацій. Ці дві відповіді на соціальні виклики пандемії демонструють також ще одну необхідну навичку – мати намір діяти. Лідери не стають лідерами без чіткого бачення та місії. Швеція відповідала чітким намірам: використати всі свої ресурси для вирішення проблем та підтримки суспільства з традиційною прозорістю.

Загалом Швеція як держава має багато складових для демонстрації інноваційного лідерства в публічному управлінні на світовій арені – висока прозорість влади та активність виборців, гендерна рівність, просоціальна політика щодо відпусток по догляду за дитиною, безкоштовне навчання та загальна охорона здоров’я та ін., що є характерними ознаками демократичної сверхдержави.

Отже, однією з ключових характеристик інноваційного лідерства під час фазових переходів є антикрихкість.

Ще однією важливою складовою інноваційного лідерства під час фазових переходів є спосіб мислення лідера-управлінця. Є два типи мислення, які протягом десятків років досліджень визначила професорка Стенфордського університету Керол Двек. Це фіксоване мислення та мислення розвитку[155].

Фіксоване мислення — це віра у те, що люди народжуються з визначеним набором талантів і здібностей, які ніколи не можуть змінити. Люди з таким світоглядом уникають викликів і опускають руки, коли стикаються з труднощами. Вони ігнорують зворотний зв'язок і заздрять успіхам інших.

Натомість люди з мисленням розвитку вірять, що можуть навчитися будь чому — і дійсно це роблять. Вони приймають виклики і справляються з ударами долі. А ще — готові до зворотного зв'язку і вчаться на помилках. Люди з мисленням розвитку надихаються успіхами інших людей і перетворюються на чудових інноваційних лідерів.

Ще однією важливою складовою інноваційного лідерства під час фазових переходів є розумне і помірковане споживання. Необхідними складовими стають терпимість до розбіжностей та рівний доступ, недовіра до загальноприйнятих традицій, нездатність до агресії, але готовність до захисту. Найбільший відсоток поширення нового мислення мають скандинавські країни, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Голландія [144].

Лідери з новим мисленням - прихильники постійних змін, схильні до постійних рефлексій та усвідомленого життя у світі, де цінуються статус, репутація, досвід. Такі лідери живуть довгим, активним і якісним життям завдяки здоровому способу життя, постійному моніторингу стану здоров'я та ранній діагностиці, а також індивідуалізованому неруйнівному медичному втручанню [149]. До сутності інноваційного лідерства в публічному управлінні в часи світових фазових переходів додається ще вміння управляти особистою енергією, адже заряджати – та роль, яку керівник-лідер виконує в кризові часи для своєї команди. Отже, додаємо ще одну важливу характеристику сутності інноваційного лідерства під час фазових переходів - психічне, емоційне та фізичне здоров’я (mental emotional and physical well-being) (англ. – ментальне емоційне та фізичне здоров’я), оскільки здорові лідери – здорова та продуктивна команда, що стає особливо важливим під час криз, катастроф та фазових переходів.

Ще одне дослідження, яке варто уваги - щорічний Всесвітній економічний форум в Давосі кожні 5 років оприлюднює топ-10 навичок, які знадобляться керівникам в наступні п’ять років з урахуванням всіх існуючих криз. Ось як виглядають топ-10 навичок, які були оприлюднені на форумі в Давосі 2020, тобто, ті навички, розвиток яких є необхідним в 2025 році [156]:

1. Аналітичне мислення та інноваційність.
2. Активне навчання та стратегії навчання.
3. Розв’язання складних проблем.
4. Критичне мислення та аналіз.
5. Креативність, оригінальність та ініціативність.
6. Лідерство та соціальний вплив.
7. Використання технологій, моніторинг та контроль.
8. Створення технологій та програмування.
9. Витривалість, стресостійкість та гнучкість.
10. Логічна аргументація, розв’язання проблем та формування ідей.

Інноваційність посідає першу сходинку у цьому списку, а також вперше з’являються таки навички як постійне навчання, витривалість, стресостійкість та гнучкість, що ще раз підтверджує вищезгадану необхідність розвитку цих навичок у сучасного інноваційного лідера.

Таким чином, інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах світових техногенних катастроф виглядає як антикрихке, яке включає людей з мисленням розвитку, що дотримуються розумного та поміркованого споживання. Інноваційні лідери мають вибудовувати атмосферу з терпимістю до розбіжностей, недовірою до загальноприйнятих традицій, відкритістю до постійних змін, регулярними рефлексіями – як особистими, так і командними, та регулярним наданням та отриманням зворотнього зв’язку. Інноваційні лідери фазових переходів – психічно, емоційно та фізично здорові люди, оскільки вони є джерелом енергії для своїх команд під час криз, та люди, які здатні до постійного навчання.

**Висновки до розділу 1**

У результаті аналізу теоретичних основ інноваційного лідерства в публічному управлінні зроблено такі висновки:

1. Аналіз теоретичних здобутків та сутнісних ознак загального поняття та змісту інноваційного лідерства свідчить, що існують досить суперечливі погляди на визначення та трактування цього поняття в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави. Встановлено, що сучасні тенденції щодо трактування цих понять мають ураховувати здатність інноваційного лідера обирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих, відмову від примусу у взаємодії керівника і підлеглих. В умовах сучасного інформаційного суспільства адекватна реакція на динаміку інноваційних процесів, здатність до формування інноваційного середовища формує інноваційного лідера. Інноваційне лідерство – це міждисциплінарний підхід, який комбінує різні стилі лідерства щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги - це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін. В публічному управлінні інноваційне лідерство реалізується в трьох вимірах: концепції урядування, адміністрування та менеджменту. В публічному управлінні інноваційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Принципи публічного управління (клієнтоорієнтованість, служіння, постійне навчання, інноваційність, свобода прийняття рішень) в контексті розвитку інноваційного лідерства є основними у визначенні загальної та специфічної ролі інноваційного лідера в інформаційному суспільстві.

2. Дослідження особливостей моделі сервісно-орієнтованої держави показало, у розумінні функціональної моделі сервісно-орієнтованої держави принциповою є теза, що не послуги є формою функції держави, а навпаки – принципи стають формою реалізації послуги. Сервісно-орієнтована держава ; являє собою узгоджену модель суспільних відносин, спрямовану на розвиток державної політики, задоволення потреб суспільства (громадян) через надання якісних послуг, та скоординовану з довгостроковими цілями розвитку суспільства й держави. Модель та концепція сервісно-орієнтованої держави опирається на відповідні принципи (держава – гарант); держава – партнер; держава – інстанція нагляду; держава – виконавець послуг для суспільства) та передбачає зміну підходу до управління в публічному секторі, повне перезавантаження відносин між публічними органами та громадянами. Головним призначенням держави має стати служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Сервісний підхід в публічному управлінні передбачає впровадження методів та технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг.

3. Інноваційне лідерство як феномен суспільного розвитку в публічному управлінні формується під впливом глобальних трансформацій, які носять невідворотній та варіативний характер. За умови таких змін інноваційне лідерство з іманентно властивими йому якостями (швидкістю, гнучкістю, потребою у новаторстві, впливом, який супроводжується зміною уявлень і цінностей людей) стає ключовим інструментом для забезпечення якісного переходу до нового способу мислення лідера-управлінця (мислення розвитку).

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ   
ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА   
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ   
ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ**

**2.1. Міжнародний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні**

Питанням впровадження інноваційного лідерства в публічне управління вже давно переймаються й передові країни світу.

Наприклад, важливо звернути увагу на «Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді» (Key Leadership Competencies Profile) [157], що містять чотири ключові лідерські компетенції, які застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців:

- прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);

- залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів);

- стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез,інновації);

- цінності та етика (доброчесність та повага).

Окремої уваги також заслуговує модель інноваційного лідерства Лі Куан Ю, багаторічного лідера Сінгапуру, який створив із бідного і брудного острова процвітаючу державу-місто. В 1959 році Лі Куан Ю отримав владу в країні, колишній британській колонії, яка щойно отримала незалежність. Більш ніж за 30 років він зміг перетворити її в одну з найбагатших країн світу.   
 Сінгапур йшов власним шляхом, виробляв власні рішення для надскладних проблем. Згодом його досвід почали застосовувати країни регіону, а сам прем'єр став культовою особистістю на усіх континентах.

«У країні, яка розвивається, вам потрібен лідер… не той, який розуміє лише звичні аргументи «за» й «проти», але й той, який буде задаватись питанням, чи спрацює це рішення в даних умовах. Якщо і існує формула нашого успіху, то вона полягає в тому, що ми постійно шукали способи, як змусити все працювати, а те, що працює – працювати ще краще. Кожну теорію чи схему я перевіряв питанням – «чи спрацює це в наших умовах?». Якщо відповідь була «ні» чи «буде працювати, але слабо», я більше не витрачав часу і ресурсів на цю ідею. Головне – не боятись інновацій[158].

Зробити економічний зріст Сінгапуру на думку Лі Куан Ю допомогло розуміння певних змін, під час руху від сільскогосподарського суспільства до індустріального та знання того, яким має бути кінцевий результат. І ще чітке розуміння того, що змінювати треба не тільки світогляд людей, але й саму систему цінностей.

Лі Куан Ю вважає, що Україні потрібні інвестиції із західних країн, які зможуть розвинути і сучасні технології, і менеджмент. Робота з такими технологіями протягом п’яти і більше років дозволить виробити на їх основі власні методи. Саме така політика допомогла Сінгапуру стати високорозвиненою країною. За словами Лі Куан Ю, зараз цей приклад наслідує Китай, економіка якого успішно розвивається. Політик зазначає, що китайці проаналізували досвід і методи Сінгапуру, залучили іноземні інвестиції і зараз реалізують власні методи для розвитку.

Лі Куан Ю підкреслив, що за умов стабільної послідовної політики Україна має всі можливості упродовж 10-ти років повністю модернізувати країну, увійти до числа розвинених країн [159].

Інноваційне лідерство на рівні держави є необхідною складовою для досягнення економічного успіху країни. Країни-лідери вибудовують у себе систему впровадження механізмів розвитку інноваційного лідерства використовуючи весь інноваційний потенціал країни в економіці, політиці, науці, бізнесі, освіті тощо.

Згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс» 2020 р. [160], яка була підготовлена спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія, Швеція, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство та Нідерланди, в той час як Україна посідає поки що 45 сходинку з 131. Щорічно ГІІ здійснюється моніторинг приблизно 130 країн згідно десятків параметрів, від кількості патентних заявок до обсягу витрат на освіту, внаслідок чого директивні органи отримують загальне уявлення щодо динаміки інноваційної активності, яка все більшою мірою стає однією з рушійних сил соціально-економічного росту.

Опублікований рейтинг орієнтується в своїх викладках на такі цілком конкретні суспільно-економічні показники як політичні структури та інститути, якість «людського капіталу», рамкові умови ведення наукової та проектно-конструкторської роботи, умови функціонування ринкових механізмів, якість ведення бізнесу. Саме з опорою на ці показники, експерти Всесвітньої організації інтелектуальної власності і зробили висновки про глобальне лідерство Швейцарії в сфері інновацій. Цю позицію країна займає вже багато років поспіль.

Отже, важливо розглянути деякі параметри того, що саме країни-лідери рейтингу «Глобального інноваційного індексу» роблять для створення умов для розвитку інноваційного лідерства зокрема в публічній службі.

Швейцарія.

Основою інноваційності Швейцарії є можливість цієї країни розвивати науково-дослідницькі та венчурно-втілювательні центри та «технопарки» по всій країні в тому числі завдяки її федералізації. Відбувається це за рахунок тісної співпраці вищих навчальних закладів, влади, фінансових інститутів та бізнесу.

Тут велика увага приділяється саме правильному початковому відбору фахівців на державну службу. Відбір людей в систему публічного управління в цій країні не базується на іспитах. Кожний рівень муніціпального управління наймає людей згідно місцевих правил та резюме кандидатів. Відбір відбувається за відкритим конкурсом та співбесідою з майбутнім прямим керівником. Допустима досить велика свобода дій для державних роботодавців. Єдиним винятком є дипломатична служба на федеральному рівні – туди можна потрапити тільки через достатньо складний іспит – зазвичай обирають 10-15 кандидатів з 200 кожного року. Для рекрутингу досить часто використовуються соціальні мережі (Facebook, Linkedin), а також велика кількість спеціалізованих порталів, спеціально для пошуку держслужбовців (Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html).

Серед інших важливих вимог рекрутерів до чиновників: відповідна посаді освіта, вища освіта (бакалавр, майстер, доктор) чи професійна освіта (CFC, brevet). До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніціпалітету має володіти щонайменше 2 мовами (71 % німецька, 22 % французька, 7 % італійська). До уваги приймаються також особисті якості та здатність та бажання постійно навчатись. Ще однією необхідною умовою є проживання в регіоні або обіцянка переїхати.

Кожна адміністрація має HR офіс. Організація OFPER керує федеральною HR політикою. Ця організація має 39000 персоналу, з яких приблизно 43 % жінок та 57 % чоловіків.

Працівники віком від 20 до 49 мають відпустку 5 тижнів, від 50 до 59 – 6 тижнів, від 60 - 7 тижнів. Люди віком старші 65 років працювати на державній службі не можуть. Заробітні плати сплачуються згідно класів - від мінімальної до максимальної всередині одного класу. Робочий час – від 42 to 43.5 годин на тиждень [161].

Освіту можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є у списку топ 200 університетів згідно рейтингу Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP)

Оцінка ефективності роботи відбувається як представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема стейкхолдерів публічної служби Швейцарії

Маємо 4 ключових стейкхолдери, які створюють процес ефективної публічної служби:

В умовах інноваційної діяльності різко зростає роль публічного управлінця як лідера інноваційних змін, а його особа, здібності, кваліфікація і професійні вміння насправді визначають долю реформи державного управління. Інноваційний процес спрямований і залежить від публічного службовця як особистості, від його можливості змінити тип поведінки, мислення, світогляд, від його прагнень до нових знань та навчання. Це питання потребують подальших практичних розробок та нормативних рекомендацій.

У Швеції основні 6 принципів публічних службовців є такими:

1. Демократія

Вся публічна влада в Швеції надається через людей загальним голосуванням, представницькой демократією та парламентською системою.

1. Легальність

Публічна влада має бути згідно закону.

1. Об’єктивність, неупередженість та рівне відношення

Рівність всіх людей перед законом. Державні агенції та суди мають ставитись до всіх людей однаково.

1. Вільне формування думок та свобода висловлення.

Шведська демократія основана на вільному формуванні думок.

1. Повага

Публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини.

1. Ефективність та служіння

Діяльність публчіного сектору має бути здійснена так недорого і з максимально можливою якістю як тільки можливо, враховуючи існуючи ресурси [164].

Пожиттєве працевлаштування більше не існує для представників публічного сектору, які наразі керуються тими самими правилами, що практично ідентичні щодо тих, якими керується приватний сектор. Отже спостерігаємо в Швеції підхід демократичних цінностей в публічній службі.

У Сполучених Штатах Америки до вищих посад публічних службовців в США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників» (Executive Core Qualification) [163], який містить п’ять груп лідерських компетенцій, а саме:

- управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення);

- управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди);

- орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв’язання проблем);

- бізнес спроможності/хватка (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);

- побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів).

Отже, тут спостерігаємо принципи креативності, інноваційності, гнучкості, людиноцентрованості, орієнтації на результат та партнерства.

У Сполученому Королівстві Великої Британії публічна служба має місію підтримувати, охороняти та покращувати націю якій вона служить. Кожен чиновник та державний службовець грає важливу роль у виконанні цієї місії і таким чином покращує життя його співвітчизників.

Незважаючи на великі зміни які мали місце з її заснування 160 років тому, принципи, які підтримують публічну службу – відкритий та мерітократичний відбір та ключові цінності об’єктивності, чесності, цілісності та неупередженості - завжди були дотримані. Сьогодні вони залишаються безцінним активом. Не тому, що вони кінцеві самі по собі, але тому, що чесне та економічне адміністрування, сильне моральне обличчя публічного сектору та неупереджена порада надана без страху чи фаворітизму, будують кращий уряд, більш надійне, процвітаюче суспільство та більш безпечне та задовільне життя всіх наших громадян [164].

Є 5 сфер, які будуть мати найбільший вплив на готовність робочої сили державної служби реагувати на виклики, які Велика Британія матимеме як зараз, так і в наступні роки:

1. Державна служба має зробити все можливе щоб привабити та втримати талановитих та досвічених людей з різних секторів та всіх прошарків суспільства.
2. Державна служба має будувати кар’єрні тропи які заохочують широту досвіду та глибину експертизи.
3. Державна служба має розвивати лідерів світового рівня, які надихають, надають впевненості та підсилюють.
4. Державна служба має бути найбільш інклюзивним роботодавцем в країні.
5. Державна служба має розвивати економічну та гнучку систему винагород, яка допомагає нам привабити, утримати та розвивати найкращі таланти.

Таким чином, одним із ключових принципів державної служби Сполученого Королівства є системність вирощування лідерів.

У Нідерландах важливість людського фактору в державному управлінні підкреслюється знову і знову. До сьогодняшнього дня постійно підлягало обговоренню те, що реформа уряду, природньо, залежіть від «якості» чиновників та ії адаптації до нових потреб. Розвиток та постійна освіта, тренінгові програми та системи знаходяться в самому серці цієї адаптації. Основна орієнтація в системі публічної служби Нідерландів з 1814 року була на особисті зв’язки в парі з попередньою освітою (спочатку юридичною освітою, пізніше інші дисципліни також) та іспитами, а також додатковими вимогами для більш високих посад.

Тим не менш подальша освіта та тренінги також мали визначне місце в середині системи. В подальшій освіті та тренінгах ми маємо розрізняти довгострокові програми, спрямовані на певну кар’єру та короткострокові тренінги для конкретної роботи чи аспекту цієї роботи. І тут також можна бачити досить щильний зв’язок та взаємодію між урядом, університетами та приватними університетами у підготовці держслужбовців. Отже, можна стверджувати, що в публічній службі Нідерландів закладений принцип безперервності навчання [165].

Окремо для порівняння країн-новаторів з різних регіонів, варто, відзначити також досвід Сінгапуру, який також входить в топ-10 «Глобального інноваційного індексу»

У Сінгапурі згідно з Кеннетом Кернахаму (Kenneth Kernaghan), політична нейтральність - це доктрина, яка вимагає публічних службовців не бути залученим до діяльності яка погіршує чи видається такою що погіршує можливість дотримуватись демократичної та бюрократичної нейтральності, їх офіційних обов’язків в політично неупереджений спосіб. Він визначає 6 наступних ключових установок традиційної доктрини політичної нейтральності:

1. Політика та стратегія відокремлені від адміністрування для того, щоб політики приймали політичні рішення, а чиновники просто виконували ці рішення.
2. Державні службовці призначаються та просуваються на основі заслуг, а не приєднання чи вкладу до певної політичної партії.
3. Державні службовці не залучаються до партизанської політичної діяльності.
4. Державні службовці не висловлюють публічно свої погляди на державну політику чи адміністрацію.
5. Державні службовці надають рекомендації своїм міністрам приватно та конфіденційно, і навпаки, міністри захищають анонімність чиновників, публічно беручи відповідальність за дії департаменту.
6. Державні службовці виконують політичні рішення лояльно, незважаючи на філософію та програми правлячої партії чи власної думки; як наслідок, публічні службовці дотримуються конфіденційності під час терміну перебування на даній посаді через пристойну поведінку та задовільне виконання [109].

Основним підходом у державній службі Сінгапуру бачимо неупередженість, нейтральність та вміння нести відповідальність за власні дії.

Також, слід звернути увагу на те, що у країнах, які утримують лідерство у світовій економіці й політиці, економічна політика, яка забезпечує інноваційне економічне зростання, характеризується такими рисами як прогнозування, визначення стратегій і програмування національного економічного і технологічного розвитку на довгострокову перспективу (не менше ніж на 15–20 років); участь у формуванні єдиного світового науково-технічного простору і ринку високотехнологічних товарів; закріплення на ринку високотехнологічної продукції на основі певної технологічної спеціалізації (яка відображає розвиток критичних технологій у даній країні); формування національних інноваційних систем, інтегрованих на міжнародному рівні – такі системи охоплюють весь комплекс інститутів, що забезпечують генерацію знань та інновацій, розвиток і комерціалізацію нових технологій; активна державна підтримка умов, які сприяють підвищенню якості людських ресурсів (людського капіталу); тісне співробітництво між бізнесом і державою, активна економічна дипломатія і режим сприяння при освоєнні нових сегментів світового ринку.

Отже, всі успішні уряди рухаються від традиційної до колаборативної моделі, і, відповідно, очікувані характеристики «нової» публічної служби виглядають наступним чином:

- орієнтована на ринок та клієнта;

- спрощена та ефективна;

- гнучка/швидко реагуюча/менш бюрократична;

- технологічна;

- конкурентна;

- високопродуктивна.

Окрім того, розвиток лідерства в провідних інноваційних країнах розглядається зокрема в контексті підтримки публічної служби як конкурентоспроможного роботодавця, привабливого місця роботи, здатного залучити та утримати найкращі кадри, найпотужніших та найкваліфікованіших працівників. Серед спільних тенденцій в цих країнах є також те, що вони багато уваги та часу присвячують питанням розвитку лідерів, забезпеченню відкритості та заохоченню результативної діяльності.

Оскільки всі вищезазначені моделі та підходи публічного управління вже підтвердили свою результативність та ефективність в провідних інноваційних країнах світу, вони можуть бути адаптовані та успішно застосовані новій публічній службі в Україні.

**2.2. Компаративний аналіз розвитку інноваційного лідерства в**  **приватному і публічному секторі**

Науково-технічний прогрес і розвиток людських ресурсів, які у XXI столітті більш цінні, ніж природні чи фінансові ресурси, привів до значних змін у структурі професійної діяльності. Традиційні ресурсоємкі технології поступилися місцем гнучким інноваційним виробничим комплексам, наукомісткому виробництву, заснованому на ІТ-технологіях, біоінженерії тощо. Унаслідок цього в бізнесі скорочується загальна чисельність персоналу, зростає питома вага спеціалістів високої кваліфікації, зростає обсяг капіталу, який приводиться в рух одним працівником, посилюється вплив діяльності управлінської ланки на кінцевий результат роботи. Характерною рисою будь-якого сучасного бізнесу є залежність останнього від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залученості до справ організації.

Зазначені тенденції в бізнесі позначились і на діяльності органів публічної влади. На сьогодні успіх діяльності органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, державних підприємств, установ, організацій та закладів залежить від якості залучених до публічної служби керівників і виконавців, їх спроможності до ефективної командної роботи у тісному взаємозв’язку з громадянським суспільством і бізнесом.

Уніфікація управлінської діяльності в приватному і публічному секторі поширена у більшості держав-учасниць ЄС, США, Швейцарії, Канади, Японії та інших державах, стала актуальною в 2014-2016 роках і в Україні. Це виявилося в широкому залученні державою до публічної служби успішних бізнес-управлінців, громадських діячів, власників бізнесу, у тому числі й керівників-експатів. Таке «перетікання» керівних кадрів із приватного і громадського сектору в публічно-управлінський і навпаки обумовлюється, по суті, трьома чинниками:

* соціальним запитом щодо рекрутингу в органи публічної влади та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки;
* необхідністю формування компетентного керівництва;
* потребою розвивати у керівника лідерський потенціал.

Тобто на сьогодні органи публічної влади (не менш ніж бізнес-структури чи громадські організації) зацікавлені в рекрутуванні на керівні посади лідерів із подальшим розвитком і використанням їхнього лідерського потенціалу. Але проблемність ситуації полягає в тому, що, незважаючи на те, що теоретично інтереси суспільства, організації і особистості в забезпеченні сприятливих умов для лідерства збігаються, на практиці спостерігається очевидні протиріччя між їх запитами по відношенню до лідерства і можливостями організації в даних соціально-економічних і управлінських умовах реалізувати потенціал лідерства своїх співробітників. В більшості організацій ця різниця досягає критичних значень і породжує серйозні передумови соціально-психологічних і економічних проблем. Вона буває як зі знаком «плюс», так і зі знаком «мінус», коли потенціал управлінця в умовах, що склалися, не може бути в принципі затребуваний.

За останні роки розуміння того, яким має бути лідер, дуже змінилося. Тому сприяли, в тому числі, і ті фактори, які змінили і сприйняття та розуміння світу:

* розвиток технологій;
* глобалізація, розвиток глобальної економіки;
* боротьба за ресурси;
* міграція населення.

Таким чином з’явилась необхідність в появі на державному рівні не просто лідерів, а саме інноваційних лідерів.

Але сучасний інноваційний лідер — це агент змін на різних рівнях – від локального до глобального. І це означає, що завдання такого лідера – показати шлях, надихнути та залучити своїх послідовників, створити для них середовище росту та розвитку, де послідовники зможуть створити або підхопити ідеї та масштабувати результати. Тому зараз кожен може бути лідером — агентом змін — на своєму рівні. Такий лідер вчить людей відповідальності на своєму рівні: добре виконувати свою роботу, будувати стосунки, фокусуватися на потребах клієнта, вивчати та застосовувати нові технології. Окрім цього, справжній агент змін повинен мислити більш системно та широко. Щоб зорієнтуватись у викликах сьогодення, варто розуміти глобальні причини, тренди, системну динаміку, розуміти вплив своїх дій на загальну картину [166]. Важливо відійти від реактивного режиму, а стати проактивними, більше рефлексувати та аналізувати.

Так склалося, що бізнес завжди першим впроваджує нові ідеї та концепції, а громадський сектор та державні організації переймають досвід. Наразі, у зв’язку з вимогами зовнішнього середовища, бізнес шукає нові відповіді на старі питання - які організації будуть більш ефективними та результативними? Які лідери необхідні таким організаціям? Яку культуру необхідно створити, щоб приваблювати та утримувати кращих? І зараз ми бачимо, як компанії впроваджують нову культуру, яка сприяє інноваціям, творчості, дозволяє експериментувати, і діляться напрацюваннями, стають прикладом для інших. Чи не найголовніший виклик сьогодення — створювати культуру інновацій та відповідальності, у якій рішення та пропозиції надходять не від авторитетної особи, представника влади, а від людей на усіх рівнях [166].

В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. На рисунку 2 подано спрощену схему механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління з урахуванням положень нового законодавства про державну службу [167].

Стратегія державної кадрової політики

Індивідуальні цілі, приоритети

Кар’єрний ріст

Щорічне оцінювання

Оцінка наявних якостей

Профіль посади

Стратегія організаційного розвитку

Стратегія індивідуального розвитку

Щорічна індивідуальна програма розвитку

Розвиток професійної та лідерської компетентностей

Профіль керівника -лідера

Покрокова програма вправ для саморозвитку

Рис. 2.2. Механізм планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління.

У 2010 році вперше в України були проведені широкомасштабні дослідження, які реалізуються з року в рік (анкетування, фокус-групи та напівструктуровані інтерв’ю) українських посадовців, для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій лідерства, потреб у навчанні та розвитку. Вивчення потреб відбувалося з використанням методики оцінювання «360 градусів». Сутність методу «360 градусів» полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його робочого оточення: керівник, колега, наставник, колега по проекту і т.п. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше 4-ох осіб, що дозволяє уникнути суб'єктивного фактора в оцінці співробітника однією людиною. При використанні цього методу оцінюються професійні та особистісні компетенції, необхідні для ефективної роботи співробітника на займаній посаді. Подібний метод оцінки дозволяє не тільки оцінити співробітників на відповідність вимогам організації, але і визначити їхні слабкі сторони. Дана інформація є відправною точкою для розробки як загальної стратегії навчання і розвитку в організації, так і індивідуальних планів розвитку для кожного окремого співробітника. Часто метод 360 градусів, крім кругової оцінки ділового оточення, включає також самооцінку, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки співробітника про себе з думкою інших оцінювачів і, тим самим, дати більш повний і корисний зворотний зв'язок.

Сьогодні в Україні реалізується Програма розвитку лідерства 2014 [168], яка закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності публічного управління в цілому. Важливо, що ця програма була розроблена на основі вивчення потреб у навчанні керівників на публічній службі в Україні відповідно до проекту основних груп компетенцій лідерства. І оскільки тренд широкого залучення державою до публічної служби успішних бізнес-управлінців продовжується, автором було проведено дослідження понятійного та методичного аспектів інноваційного лідерства як форми професійної еволюції на основі виявлення когніцій щодо бачення інноваційного лідерства в управлінні організаціями в приватному та публічному секторах з метою встановити чи є відмінність між особливостями інноваційного лідерства в бізнесі та публічній службі. Зокрема предметом дослідження стало виявлення (діагностика) когніції (думок, раціональної поведінки), які виникають у респондентів (представників органів державної влади та представників бізнесу) при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації на засадах організаційного досвіду респондентів.

Маємо результати дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, індивідуальних і соціальних, що ототожнюються сьогодні з управлінськими. Перші - пов'язані з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах мінливого та такого, що швидко розвивається, середовища життєдіяльності; другі - зі зростанням значення у всіх громадських, в тому числі економічних процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні лідерські потенції, мобілізовані і організовані в інтересах системи і окремої особистості.

Метою представленого дослідження було порівняти індивідуальні потенції інноваційних лідерів, мобілізовані і організовані в інтересах системи - публічного управління та бізнес-середовища та зрозуміти, які відповіді представники органів державної влади та представники бізнесу знаходять на питання «Що таке інноваційне лідерство та його ефективні механізми в управлінні процесами в умовах суспільних змін?»

Якісне дослідження орієнтоване на глибину розуміння такого явища як інноваційне лідерство (ІЛ) (а не ширину як в кількісному/масовому дослідженні) – тобто детальним, глибинним вивченням і розумінням інноваційного лідерства в його цілісності і безпосередньому взаємозв’язку з іншими явищами, наприклад:

* інноваційне лідерство в публічному управлінні / інноваційне лідерство в бізнес-середовищі;
* відносини (взаємодія);
* мотивація до розвитку своїх компетенцій та лідерських якостей.

Також було проведено дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, а саме таких як ідентичність інноваційного лідера (ідентифікація інноваційного лідера), інноваційне лідерство в системі організації (інноваційне лідерство в системі – бізнес та органи державної виконавчої влади – на основі досвіду респондентів), відносини (взаємодія) в колективі / в організації (інноваційне лідерство крізь призму відносин в колективі/організації), потреба у навчанні та розвитку лідерських якостей (інноваційне лідерство крізь призму мотивації та розвитку компетенцій «я-досвід»).

Період та географія проведення дослідження. Дослідження проводилося автором статті в період з 04 лютого 2019 року по 17 березня 2019 року. В рамках дослідження проведено 4 фокус-групи – 2 групи представників органів державної виконавчої влади та 2 групи представників бізнесу.

Цільовими містами було обрано м. Київ та м. Маріуполь.

Вибірка. Нами було опитано 48 респондентів, з яких 24 (12 чоловіків та 12 жінок, віком від 23 до 57 років, з досвідом роботи в органах державної виконавчої влади від 2 до 15 років) – представляють органи державної виконавчої влади, а 24 (16 чоловіків та 8 жінок, віком від 32 до 45 років, з управлінським досвідом в бізнесі від 5 до 14 років) – представники різних галузей бізнесу.

Достовірність дослідження забезпечується типовістю учасників.

Дослідження проходило в два етапи.

I етап. Ідентифікація особистості інноваційного лідера через складання його портрету через особисті риси та поведінку.

Метод. Дослідження реалізовано з використанням «якісної методології соціологічного дослідження». Основна перевага використання такого підходу полягає у виявленні нових смислів, які впливають на поведінку. Тому було обрано метод фокус-груп з тим, щоб на етапі теоретичного обґрунтування деяких положень в рамках дисертаційного дослідження автора уточнити дані щодо інтерпретації поняття інноваційного лідерства в двох різних сферах управління – публічному управлінні та бізнес-середовищі.

Оцінка зовнішніх особистих рис і поведінки дозволила одержати наступні результати.

Всі групи респондентів відзначили важливість приємної зовнішності, привабливості інноваційного лідера, значущість того, щоб ця людина сприймалась як сильна особистість, яка творчо підходить до завдань та процесів, в яких знаходиться. Але представники органів державної виконавчої влади наголошували на необхідності широкого світогляду, прогресивних поглядів та спрямованість на системний саморозвиток, в той час як представники бізнесу важливим вбачали сформовану систему цінностей, внутрішній етичний кодекс та високий емоційний інтелект (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Профіль особистих рис інноваційного лідера

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Приємний на зовнішність * Сміливий * Наполегливий * Сильний * Мужній * Харизматичний * Ерудований * Мудрий * Освічений * Має широкий світогляд * Має широкі прогресивні погляди * Спрямований на систематичний саморозвиток * Організований * Має чітку місію та бачення (бачить шлях) * Цілеспрямований * Конкретний * Відповідальний * Мислить нестандартно * Стратег * Креативний * Інший за поглядами * Діє нестандартно * Нестандартні/нешаблонні підходи/інструменти * Не зупиняється на досягнутому * Прагне змін і втілює їх | * Приємна зовнішність * Сильний * Відкритий * Творчий * Цілеспрямований * Схильність до ризику * Сформована система цінностей * Внутрішній етичний кодекс * Має мрію * «Незручний для команди» * Поєднує «молодість душі» з професійним досвідом * Професіонал * Постійно генерує нові ідеї * Вміє адаптувати те, що добре працює * Вміє працювати з невдачей * Вміє тримати удар * Вміє слухати * Знання психології * Емоційний інтелект |

Що стосується поведінкових характеристик, то важливим для представників всіх категорій здалось вміння ризикувати практичне втілення всіх нових ідей. Для представників органів державної виконавчої влади необхідною здалась характеристика «брати відповідальність на себе», в той час як представники бізнесу вважливим вважають створення цінності та інший погляд на світ (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Профіль поведінкових рис інноваційного лідера

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Веде за собою * Бере відповідальність * Привносить нові ідеї * Надихає * Ризикує * Формує довіру * Реалізує на практиці * Приймає рішення | * Розповідає про свої невдачі * Намагається щось покращити та змінити * Не боїться ризикувати * Створює цінність * Постійно саморозвивається та вчиться * Працює інструментами, які ніхто не використовував раніше * Дивиться на світ іншим поглядом |

Як було зазначено, наразі в публічному управлінні в Україні поширена практика трансферу інноваційних лідерів з бізнесу в публічне управління. Тому ІІ етап дослідження був пов’язаний з дослідженням компетенцій поза системою (трансфер компетенцій, при переміщенні лідерів з бізнесу в органи державної виконавчої влади). Учасники побачили певні чинники, які можуть призвести як до успіху, так і до невдачі інноваційного лідера з бізнесу при переході його в публічне управління. Так, представники органів державної виконавчої влади зазначили, що ресурси в бізнесі та на держслужбі використовуються під різні задачі. В бізнесі – отримати результат, в публічному управлінні – переобратися. Відповідно, лідерам, які звикли до спрямованості на результат може бути складно переорієнтуватися на більш процесну роботу. Представники органів державної виконавчої влади також зазначили, що в бізнесі лідер має більше важелей впливу, аніж в публічному управлінні, відповідно, йому доведеться навчитись досягати цілей значно меншою кількістю інструментів.

Представники бізнесу зазначили, що оскільки в бізнесі більше свободи та грошей, може бути не зрозуміла мотивація переходу лідера з бізнесу в органи державної виконавчої влади. Також ними був відмічений ризик відсутності «драйву», який, власне, і є основою створення інновацій, через велику бюрократизацію в публічній службі. На думку лідерів з бізнесу, представники бізнесу мають займати в публічному управлінні більш високі посади, які надають більшу свободу дій та сприяють розвитку інноваційного лідерства.

Серед характеристик, які сприяють успіху лідерів з бізнесу в публічному управлінні були обрані наступні (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Характеристики, які сприяють успіху лідерів з бізнесу

в публічному управлінні

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Свіжий погляд * Орієнтація на результат * Орієнтація на клієнта * Орієнтація на ефективність. * Досвід управління інноваціями * Чітке бачення цілей та задач * Оцінка ризиків та вміння прогнозувати | * Інтелект * Дипломатичність * Хороші комунікації * Орієнтація на результат * Орієнтація на клієнта * Вміння «продавати» * Вміння приймати виклики * Вміння створювати команди * Вміння управляти людьми * Вміння відрізняти відоме для ринку від невідомого * Вміння оцінювати ризики |

І навпаки, серед тих характеристик, які можуть заважати цьому успіху, були названі наступні (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Характеристики, які заважають успіху лідерів з бізнесу

в публічному управлінні

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Неможливість порушити закон * Важлива увага до соціального аспекту * Не все можна оцінити через економічний ефект | * Інший (більш повільний) темп роботи органів державної виконавчої влади * Процедури в бізнесі простіше за процедури на державній службі * Державна служба має більшу кількість операційних завдань ніж бізнес * В системі держслужби людина не може працювати самостійно * Всередині структури органів державної виконавчої влади важко створити команду * Робота органів державної виконавчої влади залежить від політичних циклів |

Важливо відмітити, що як представники органів державної виконавчої влади, так і представники бізнесу відзначили наявність місії в своїх організаціях, але при цьому ключові цінності цих категорій дуже різняться.

Ключові цінності, що домінують в публічному управлінні наразі - робити більше з меншими витратами, створювати хорошу роботу атмосферу та ставитися один до одного з повагою, шукати нові підходи до роботи. Представники бізнесу основними цінностями відзначили чесність, практичний підхід, прагнення росту та навчанню.

Як вже зазначалося, інноваційне лідерство має дві важливі складові: особистість інноваційного лідера та інноваційна організаційна культура. Тут також спостерігаємо різницю: в органах державної виконавчої влади організаційну культуру характерізують як авторітарно-демократичну, а в бізнесі – як демократичну.

Серед компетенцій інноваційного лідера називають в тому числі

* управління змінами;
* управління людьми;
* орієнтація на результат;
* бізнес спроможності/хватка.

Ранжування необхідності компетенцій інноваційного лідерства ці дві категорії управлінців показало наступне (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Бачення необхідності компетенцій інноваційного лідерства

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| • Перша позиція в ранжуванні – найважливіша – управління змінами  • Друга позиція – управління людьми  • Третя позиція – бізнес здібності/хватка  • Четверта позиція – орієнтація на результат | • Перша позиція в ранжуванні – найважливіша – управління змінами  • Друга позиція – управління людьми  • Третя позиція – орієнтація на результат  • Четверта позиція – бізнес-здібності/хватка |

Це ранжування виявило найбільшу схожість між представниками обох груп. Ми бачимо, що представники як органів державної виконавчої влади, так і бізнесу відмітили як найважливішу компетенцію управління змінами та другу за значущістю – управління людьми (таблиця 2.6).

Лідерство – феномен, який потребує постійної роботи з власною особистістю. Отже, наступним питанням ми спробували визначити, що саме може стати чинниками мотивації для подальшого розвитку інноваційного лідерства. Як бачимо, представники органів державної виконавчої влади одноголосно назвали єдиний мотиваційний чинник, в той час як представники бізнесу мають їх цілу низку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Чинники мотивації для подальшого розвитку інноваційного лідерства

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Бажання змінити існуючу ситуацію, але не вистачає знань | * Розуміння того, що всі зміни починаються з себе. * Подальші: * Готовність ділитися власним досвідом * Бажання змінити ситуацію як є * Бажання рухатися далі * Наявність необхідних якостей для такого навчання |

Оскільки в дисертаційній роботі розглядається алгоритм впровадження механізмів розвитку інноваційного лідерства в публічне управління, то було також дуже важливо дізнатись, які саме теми вважають необхідними для цього розвитку представники обох категорій (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Пріоритети розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

|  |  |
| --- | --- |
| Представники органів державної виконавчої влади | Представники бізнесу |
| * Стратегічне бачення, стратегічне управління * Використання сучасних технологій управління людьми та процесами * Навички креативного мислення | * Управління змінами * Інновації та інноваційність як феномен та її політичні виявлення * Психологія команди |

Експертне опитування, що було проведене, дозволило одержати наступні результати:

1. Інноваціний лідер є завжди креативним. Він харизматичний. В нього високий емоційний інтелект. Він не боїться щось робити по-новому. Його завжди поважають. Він вимогливий.

2. Необхідність розвитку інноваційного лідерства була визнана однією з ключових компетенцій для керівників як в органах державної виконавчої влади, так і в бізнесі.

3. Трансфер інноваційних лідерів з бізнесу до органів вищої виконавчої влади може бути дуже успішним за умови дотримання певних вимог.

4. Учасникам фокус-груп було найважче (складніше) пояснити такі моменти, пов’язані з:

- різницею в поняттях «лідер» та «інноваційний лідер», часто ці поняття ототожнювались, оскільки саме поняття «лідер» для багатьох учасників вже включало поняття «інноваційність»;

- мотивацією переходу лідерів з бізнесу в органи державної виконавчої влади – вона не завжди зрозуміла представникам обох груп.

Більшість учасників дослідження розуміють, що розвиток інноваційного лідерства є необхідною складовою для подальшого кар’єрного росту як в органах вищої виконавчої влади, так і в бізнес-середовищі. Практично всі також можуть назвати особистісні риси та поведінкові моделі, які сприяють успіху в розвитку інноваційного лідерства.

Більш складним виявилось запитання про те, чим саме інноваційний лідер відрізняється від лідера. Певна частина респондентів вагалися між варіантами, що інноваційний лідер постійно генерує нові ідеї та нові шляхи вирішення складних ситуацій, а інша частина вважала інноваційним лідерством успішне втілення цих рішень та ідей на практиці як власне самим лідером, так і вмінням інноваційного лідера надихнути на це команду.

Незважаючи на те, що всі учасники опитування погоджувались, що переведення лідерів з бізнесу в органи вищої виконавчої влади може бути дуже успішним, певна частина з них висловлювали сумніви щодо їх можливості працювати в органах вищої виконавчої влади тривалий час у зв’язку з різницею в системі цінностей та особливостей організаційної культури в бізнесі та в публічній службі. Такі респонденти зазначали, що підвищена бюрократизація в органах вищої виконавчої влади не сприяє гнучкості та орієнтації на результат, які є основними вимогами для лідерів в бізнес-середовищі. Але частина опитаних не виключають, що лідери з бізнесу можуть бути успішними за умов роботи на більш високих посадах, де вони матимуть більше необхідної для них свободи та повноважень та за умов розуміння ними політичних циклів в країні.

За результатами проведеного опитування можна виділити особливості інноваційного лідерства як форми професійної еволюції в публічному управлінні через визначення та аналіз поведінкових та особистісної складової, а також встановити закономірності до формування інноваційного лідерства в сфері публічного управління та в бізнес-середовищі.

**2.3 Особливості розвитку культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави**

Практично усі існуючі концепції лідерства наголошують на необхідності формування такого організаційного середовища, в якому окремі працівники та робочі команди мають можливість розкрити свій потенціал та розвивати свої сильні сторони для більш ефективного досягнення власних цілей та цілей організації. Тобто, мова іде про створення такої організаційної культури, яка підсилює бажання співробітників розвиватись та створювати інноваційні продукти та послуги в організації, тим самим найбільш ефективним способом досягаючи її цілей. Організаційна культура є зворотньою стороною феномену лідерства, тобто, з одного боку ми маємо особистість, яка є рольовою моделлю для своїх послідовників, а з іншого боку – створене такою особистістю середовище, в якому є місце для розвитку потенціалу його послідовників.

Інноваційна організаційна культура публічних службовців є досить новим і маловивченим поняттям. Його відносно публічного управління можна знайти в роботах С.Гайдученко[169], В.Гошовської[170], А.Ліпенцева[171,172], В.Мартиненка [169].

Але сьогодні увагу трансформації організаційної культурі приділяють і в Україні. Асоціація «Професійний уряд», Київська школа економіки та Кабінет Міністрів України в жовтні-листопаді 2018 року провели дослідження організаційної культури й динаміки реформування публічної служби в Україні [173]. Вперше в державній стратегії зафіксували необхідність розвитку організаційної культури, вперше було проведене масштабне опитування публічних службовців (майже 20.000 респондентів), вперше було проведене велике навчання фахівців з управління персоналом щодо культури публічної служби, охопивши всі області України. У 2019 та у 2020 роках Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) проводило дослідження організаційної культури державної служби України, в якому взяли участь понад 33000 осіб [174]. Досліджувались, зокрема, організаційна культура в державних органах; ключові цінності, яких дотримуються державні службовці; мотивація та задоволеність роботою; готовність до інновацій; відносини між державою та суспільством тощо.

У контексті впровадження комплексної реформи держуправління, яка втілювалась у 10 пілотних міністерствах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Національному агентстві з питань державної служби та Державному агентстві з питань електронного урядування та залучення 1000 нових фахівців на публічну службу для розробки державної політики керівництву та політичним лідерам міністерств бракує уваги до формування якісно нової організаційної культури, культури, в основі якої лежать сучасні методи роботи у команді, постановки і реалізації цілей, орієнтованість на надання послуг громадянам, цінності меритократичності та автономності на публічній службі.

Але розглядаючи інноваційну організаційну культуру необхідно навести визначення організаційної культури взагалі. Організаційна культура є частиною загальної культури країни, її продовженням та відображенням (рис.2.3).

ЗАГАЛЬНА КУЛЬТУРА

Культура політична

Культура правова

Культура художня

Культура побутова

Культура ділова

Трудова культура

Конкурентна культура

Переговорна культура

Організаційна культура

Органічна

Сімейна

Горизонтальна

Вертикальна

Тотальна якість

…………

Рис. 2.3. Місце організаційної культури

Під організаційною культурою розуміють систему колективно поділяємих цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які є в організації і які визначають поведінку її кожного співробітника.

Найбільш популярною моделлю, що пояснює будову організаційної культури, є трирівнева модель Е. Шейна [17]. Іноді її називають моделлю «айсберга», оскільки, приходячи в організацію, ми бачимо тільки малу частину організаційної культури, все інше немов приховано під водою.

Згідно з Е. Шейном, організаційна культура має три рівні: рівень артефактів, рівень проголошуваних цінностей і рівень базових припущень (рис. 2.4).

Артефакти

Цінності, норми

Поведінка архетини

Рівні організаційної культури

І поверхневий – може побачити сторонній спостерігач

ІІ середній – зовні можна побачити тільки невелику частину

ІІІ - глибинний

Рис. 2.4. Рівні організаційної культури, за Е.Шейном

Перший рівень - найбільш поверхневий, його можна безпосередньо спостерігати при взаємодії з організацією. Він включає в себе такі видимі факти (артефакти), як застосовувані технології, архітектура, формальна структура, використання простору і часу, спостерігається поведінка, мова, церемонії, ритуали, манера спілкування, міфи і т.д.

На другому рівні вивченню піддаються цінності, уявлення і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові.

Третій, глибинний, рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації не зосередившись конкретно на цьому питанні. Але ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей. Е. Шейн пише: "Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, які дії слід робити в тій чи іншій ситуації. Розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку можна назвати картою світу, ми будемо відчувати комфорт поряд з людьми, які поділяють наше уявлення світу, і явний дискомфорт в тих ситуаціях, коли буде діяти інша система уявлень, оскільки ми не будемо розуміти, що відбувається або ж, що ще гірше, будемо спотворено сприймати дії інших людей і давати їм помилкову інтерпретацію"[17]. До таких базових припущеннь відносяться уявлення про природу часу, природу простору, природу реальності, природу людини і людської діяльності, природі людських відносин. Сюди ж можна віднести вірування співробітників (вплив релігії на організаційне поведінка) і їх етичні установки (зовнішній вигляд, графік роботи, гендерні взаємини та ін.).

Оскільки ми говоримо про перехід до моделі сервісно-орієнтованої держави, дуже важливо розглянути особливості такої організаційної культури, яка максимально сприяє вибудові сервісно-орієнтованого мисленняпублічних службовців, порівняти її з тією культурою, яка є в публічній службі сьогодні та запропонувати механізм зміни організаційної культури публічної служби.

В межах дослідження було проведено анонімне опитування представників публічної служби та місцевого самоврядування (76 осіб), яке містило в собі 2 питання:

1. Дайте характеристику вашій організаційній культурі.
2. Визначте основні цінності, які, на вашу думку, визначають організаційну культуру вашої організації.

Базуючись на даних опитування, сучасну організаційну культуру в публічній службі в Україні можна охарактеризувати як бюрократичну; токсичну; неклієнтоорієнтовану; як культуру страху та мовчання, щоб не бути звільненими; культуру з відсутністю внутрішніх комунікацій; культуру правил та політик; культуру покарання, а не культуру заохочення; культуру з обмеженням свободи дій; культуру сконцентрованості на інструкціях, позиціях та ієрархії; культуру формальної взаємодії; авторитарну; культуру влади; культуру одноосібного прийняття рішень; культуру дистанції у відносинах; культуру, яка базується на жорстко прописаних, але не завжди зрозумілих та застарілих правилах, регламентах та процедурах; культуру вказівок, контролю; культуру централізації влади; «відсутню культуру» тощо.

Серед цінностей були названі законність, слухняність, слідування правилам, передбачуваність, стабільність, відповідальність.

Оскільки ми досліджуємо особливості культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення *с*ервісно-орієнтованої держави, то варто визначити ключові цінності такої культури. Базуючись на зарубіжному досвіді побудови таких культур в публічній службі вище, бачимо, що ключовими цінностями сервісно-орієнтованої культури будуть:клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність.

Другий важливий компонент, про який ми говоримо це *інноваційна* організаційна культура, тобто така, яка сприятлива для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додадуться також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

Розглянемо, що саме мається на увазі щодо кожної цінності та що необхідно зробити для того, щоб ці цінності стали невід’ємною складовою організаційної культури нової публічної служби.

Клієнтоорієнтованість як основна, базова цінність такої організації, згідно якої організація існує задля задоволення інтересів та потреб клієнтів. Це «спосіб мислення» організації, що спрямований на створення позитивних емоцій у клієнта в будь-якій його точці взаємодії з організацією.

Клієнтоорієнтованність організації визначають як напрям роботи, спрямований на формування доданої цінності пропозиції (продукта або послуги) за рахунок здатності врахувати індивідуальні, зокрема і нестандартні потреби та уподобання кожного клієнта, створюючи для цього позитивний емоційний досвід спілкування [175].

Більшість дослідників виділяють такі характеристики клієнтоорієнтованої організації:

- клієнт отримує більше, ніж очікував;

- індивідуальний підхід, робота з конкретною ситуацією, сервіс як консалтинг;

- особиста увага до клієнта, прояв особистої турботи з боку співробітників; гнучкість (вихід за рамки формального ставлення);

- простота у наданні послуг; швидкість обслуговування, оперативність [175].

Але клієнтоорієнтованість повинна бути не просто офіційно задекларованою цінністю, але й особистісною установкою працівників, оскільки тільки тоді вони будуть повною мірою проявляти ті якості, які необхідні для того, щоб організація сприймалась як клієнтооріентована. І одним з завдань інноваційних лідерів в публічному секторі, власне, і є створення такої організаційної культури, в якій кожному співробітнику буде природньо мати такі установки.

Командність *-* цінність узгодженості цілей та дій працівників в доброзичливій атмосфері. Тут дуже важлива взаємна обов’язковість всіх в усьому, повага до думки іншого, безконфліктне вирішення розбіжностей, взаємодопомога, обмін інформацією. П. Ленсіоні у своїй роботі «П’ять пороків команди» визначає такі недоліки, які не дають можливості реалізувати цінність «командність»: взаємна недовіра, уникнення конфліктів, необов’язковість, відсутність вимогливості до інших, байдужість до спільного результату [176].

Професіоналізм *–* цінність, яка не дозволяє працівникові не фахово ставитись до роботи; яка викликає базову необхідність опановувати свою роботу глибше, постійно вдосконалювати свої знання та навички. Г. Пак та М.Бармін визначають професіоналізм як розвиток власної особистості в сфері професійної діяльності[177]. Завдання інноваційних лідерів – заохочувати постійний професійний розвиток працівників, розробити систему постійного обміну досвідом та вибудувати систему управління знаннями в організації.

Проактивність визначається дослідником Стівеном Кові в його роботі «7 навичок високоефективних людей» як перша навичка [178]. Всю діяльність людини можна охарактеризувати як активність. Активність, в свою чергу, поділяється на реактивність – пасивну реакцію на зовнішні виклики та проактивність – коли людина впливає на всі події в зоні її впливу. Поняття «проактивність» вперше було введене автором логотерапії Віктором Франклом в його роботі «Людина в пошуках сенсу» для позначення людини, яка бере відповідальність за себе та своє життя, а не шукає причин для подій, що відбуваються з нею, в інших людях та зовнішніх обставинах[179]. Для заохочення проактивності серед працівників необхідно вибудувати систему внутрішньої здорової конкуренції, наочно демонструвати успіхи та досягнення різних департаментів. Для цього добре підходить гнучкий підхід проектного управління Agile, в основі якого є 4 принципи:

1. Люди та взаємодія важливіше за процеси та інструменти
2. Продукт, який працює, важливіше за детальної документації
3. Співпраця з замовником важливіше за погодження умов контракту
4. Готовність до змін важливіше за дотримання початкового плану[180].

Інноваційність *–* під цією цінністю можна розуміти вміння та бажання розробляти креативні ідеї, продукти та послуги; здатність підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни. І тут завдання лідера э створити простір, в якому працівники зможуть безпечно експериментувати, та мати право на помилку. Заохочення до експериментів та інновацій може відбуватись через розвиток креативності працівників.

Адаптивністьвизначають як гнучкість, здатність до адаптації, можливість людини або групи людей пристосуватись до існуючих в суспільстві вимог та критеріїв оцінки через привласнення норм та цінностей даного суспільства. Враховуючи велику кількість зовнішніх та внутрішніх змін в світі взагалі та в публічній службі зокрема, ця цінність є необхідною для створення сервісної організаційної культури. Адаптивність розвивається через взаємодію з іншими культурами та досвідом, через прийняття в команди різних за світоглядами людей.

Постійне навчання та розвиток.

Враховуючи кількість змін внутрішнього та зовнішнього середовища, певним еталоном організації як в приватному, так і в публічному секторі стає організація, яка навчається.

Дослідник П. Сенге, який ввів в обіг термін «організація, що навчається», дає наступне визначення: «Організація, що навчається – це організація, яка створює, придбає, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти» [181]. П. Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, “в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно вчаться тому, як вчитися разом” [181]. Це передбачає такий підхід до управління, який поєднує системне мислення, спільну роботу і командне навчання.

Організації, що навчаються, зазвичай, гнучкіші, більш адаптивні, та мають ті якості, які важливі в період постійних змін. Визначальними для створення організації, що навчається, П. Сенге вважає нові ролі лідера, а саме: лідер як дизайнер, лідер як служитель, лідер як вчитель [181]. Найголовніше завдання лідера в організації, що навчається, – створення творчої напруги, яка виникає з чіткого усвідомлення працівниками того, що організація хоче досягти, їх бачення перспективи організації, їх «мрії», – і тієї реальності, де організація знаходиться зараз, її реального стану справ.

Тут є також важливим термін «лідери, котрий навчається», який був введений у науковий обіг Е. Шейном – це лідер організації, що перебуває у процесі безперервного навчання, яке дозволяє йому змінювати культурні уявлення і управляти культурою організації [17]. Такий лідер формує культуру організації, показуючи приклад і починаючи процес навчання з самого себе. На думку Е. Шейна, це вимагає:

- нових рівнів сприйняття і розуміння реалій навколишнього 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 [17].

* Серед чинників, які характеризують потужню організаційну культуру та на яких варто сфокусуватись, щоб вивести організацію в лідери, дослідник Іцхак Адізес виділяє шість: місія та візія організації; справжні цінності; люди; культура взаємної довіри та поваги; стиль лідера; зворотний зв'язок [2]

Для того, щоб створити інноваційну організаційну культуру, необхідно опрацювати всі 6 компонентів та донести наповнення цих компонентів до кожного працівника організації через чітко вибудовану систему внутрішніх комунікацій.

Дослідники А.Ліпенцев та Ю.Пилис виділяють наступні бажані композиції основних характеристик інноваційної організаційної культури [172]:

1. Зорієнтованість на найвищі стандарти досягнень та якості.
2. Підтримка талантів.
3. Толерантність/врахування «принципу різноманітності»
4. Атмосфера заохочення нових ідей та свобода висловлення будь-яких думок.
5. Активні моделі управління знаннями.
6. Відкритість організаційних комунікацій.
7. Готовність до ризику – за помилки не карають.
8. Модель розподіленого лідерства у командах.
9. Вітання ідей що виникли поза межами організації – зовнішні стейкхолдери активні учасники процесів.
10. Уважність як до кінцевого результату, так і до самого процесу.

Професор А. Пригожин пропонує наступну схему зміни організаційної культури [178] (рис.2.5):

Ідеологеми (цінності)

Управлінські установки

(переконання)

Правила

Звичаї

Норми

Рис.2.5. Схема зміни організаційної культури

Ключовим у формуванні та зміні організаційної культури є визначення її ключових цінностей (ідеологем за А.Пригожиним). Далі іде зміна управлінських установок (переконань) – це розпорядження керівників у вигляді наказів, завдань, вимог, які задаються функцією, критеріїв оцінки, які всі разом необхідні для втілення обраних цінностей в практику діяльності організації. Наприклад, якщо організація обирає ключовою цінністю «інноваційність», то для працівників мають бути сформульовані конкретні показники цієї інноваційності, засоби та строки досягнення певного рівня інноваційності, заохочення за інноваційність, періодичність контролю за реалізацією цієї цінності. Наступною сходинкою буде зміна правил. Правила відрізняються від норм тим, що норми не можуть не діяти, а правила можуть знаходитись у «бездіяльності». Норми не мають визначеного суб’єкту, а правила - мають. Виконання правил контролюється спеціальною функцією – договором, керівником, призначеними особами. Правилами можуть визначатися наприклад, графік роботи, система преміювання, визначення службових функцій тощо.

Після формулювання правил у формуванні організаційної культури буде робота зі звичаями. Звичаї – це певні організаційні ритуали, які запроваджуються спеціально для закріплення правил та підтвердження цінності обраних цінностей (ідеологем). До них можна віднести, наприклад, регулярні наради, збори, конкурси на кращу інновацію, стратегічні сесії тощо. Найскладнішим компонентом зміни організаційної культури є норми. Норми – це звичні цінності, які вже склалися, і які фактично визначають повсякденну поведінку працівників. Вони виникають двома шляхами: 1) складаються спонтанно; 2) задаються цілеспрямовано у вигляді цінностей, правил та стають звичкою [178]. Отже, якщо лідер не хоче отримати «спонтанну» організаційну культуру, він має цілеспрямовано опрацювати ключові цінності організації та затвердити правила, вимоги та механізми заохочення їх реалізації.

Для зміни організаційної культури можна скористатись наступним механізмом (рис. 2.6):

Віявлення основних цінностей організації «як є»

Бачення основних цінностей організації в майбутньому «як потрібно»

Позитивні цінності, які є зараз і будуть необхідними у майбутньому

Протилежні цінності, які є зараз, але не будуть потрібні в майбутньому

Визначення протилежних позитивних цінностей

Позитивні цінності, які відсутні зараз, але будуть необхідними у майбутньому

Інструменти інформаційного впливу на нових співробітників

Інструменти інформаційного впливу на співробітників організації

Політики організації, які відображаються у діях керівництва

Поведінка та вчинки перших осіб, менеджерів, співробітників

Музей

організації

Лекції про історію та цінності організації

Корпоративні свята

Промо-акції керівництва

Музей організації

Міфи (образи)

Корпоративне видання

Рис.2.6. Механізми формування організаційної культури

Отже, певною мірою організаційна культура є керованою. Цінності та правила тут є тими компонентами, що ініціюють зміни, а звичаї та норми – те, що є результатом. Але варто пам’ятати, що результати можуть бути достатньо незалежні від ініціатив, оскільки вони можуть привноситись з оточуючого середовища, минулого досвіду, персональної культури працівників.

Таким чином, оскільки трансформація культури організації відбувається за рахунок змін в поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до втілення нових цінностей та зміни організаційної культури), процес вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі може складатися з наступних етапів:

1. Діагностика організаційної культури. Під час діагностики описуються та оцінюються в конкретних, одностайних та зрозумілих термінах існуюча корпоративна культура, цінності та моделі поведінки груп працівників. Результати діагностики дозволяють зрозуміти наскільки ця культура заважає чи сприяє досягненню цілей організації та лягають в основу для розробки дорожньої мапи змін.
2. Визначення цільового стану культури та розробка цільових моделей поведінки. Спираючись на результати діагностики організаційної культури виділяються такі пріоритети культурної трансформації, які, з одного боку, будуть базуватись на існуючому «культурному багажі», а з іншого – будуть сприяти досягненню стратегічних цілей організації.
3. Залучення керівництва в процес трансформації. Керівництво будь якої організації має бути залученим в процес змін, тим самим забезпечуючи підтримку трансформації корпоративної культури з боку ключових зацікавлених осіб, які формують культуру організації своєю поведінкою. Окрім того, мають бути сформовані програми розвитку, які дозволяють забезпечити управлінців навичками та технологіями для підтримки трансформації та формування нової поведінки співробітників.
4. Впровадження нових моделей поведінки через групи неформальних лідерів. Визначаються групи неформальних лідерів – тих співробітників, які здатні впливати на поведінку та думки оточуючих. Під них формуються спеціальні програми навчання та управління змінами, які дозволяють зробити з них агентів змін.
5. Створення системи підтримки та закріплення нових моделей поведінки. Важливою частиною трансформації є створення інфраструктури для реалізації нових моделей поведінки. Важливо зрозуміти, коригування яких бізнес-процесів дозволить підтримати нові моделі поведінки та як мають виглядати робочі та HR-процеси в організації щоб забезпечити закріплення впроваджуваних моделей поведінки співробітників.

Культура організації передбачає наявність спільних переконань та підходів до роботи. Для формування гідної організаційної культури мають значення цінності, цілі та практики працівників. А в публічній службі — тим більше. І сьогодні, об’єднавши експертів з трансформаційного менеджменту, HR та організаційної культури, спільно напрацьовується Концепція культури публічної служби. Це рамковий документ, який описуватиме місію публічної служби, її цінності та конкретні HR інструменти. Розробляється він за наступними напрямками:

* як культивувати інноваційність, креативність та ініціативу в публічній службі;
* як протидіяти дискримінації та нерівності;
* як побудувати внутрішню комунікацію та взаємодію;
* як підсилювати управлінські навики та формувати лідерів;
* як перетворити кадрову функцію на HR.

Тут хотілось би зазначити ключову ідею досліджень Е. Шейна, що єдиною, дійсно важливою, проблемою лідера є задача створення культури і управління нею, талант же лідера визначається його здатністю зрозуміти культуру і працювати з нею. На думку Е. Шейна, лідерство відрізняється від управління, або адміністрування тим, що лідери створюють і змінюють культури, а менеджери та адміністратори існують у них [17].

Отже, впровадження культури інноваційного лідерства в діяльність публічного управління – це нова ідеологія управління, яка руйнує стару, сторічної давнини концепцію управління. Нова роль управління не в тому, щоб стояти на вершині піраміди і контролювати людей, а в тому, щоб надихати їх, придавати їм нові сили.

**Висновки до розділу 2**

У результаті аналізу сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави зроблено такі висновки:

1. Проведена оцінка сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду дозволила визначити траєкторію формування та розвитку інноваційного лідерства від традиційної до колаборативної моделі в публічному управлінні (зокрема, Швейцарія, Нідерланди, Швеція, Сполучене Королівство Великої Британії, Сінгапур та ін.). Очікуваними характеристиками моделі сервісно-орієнтованої держави стають: орієнтованість на ринок та клієнта; спрощеність та ефективність; гнучкість/швидкість; бюрократична технологічність; конкурентність; високопродуктивність.

Позитивний досвід зарубіжних країн є відображенням сучасних тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який має впроваджуватися в українські реалії з урахуванням національної специфіки.

Існуюча модель інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні через наявність протиріч в існуючих підходах не відповідає нинішньому закономірному етапу розвитку суспільно-економічних відносин. Потенціал існуючих моделей лідерства є вичерпаним з причин зміни стадії соціально-економічного розвитку, тому необхідним є формування такої моделі, яка відображала б потреби суспільства, що тільки зароджуються і служитимуть освоєнню нового етапу розвитку.

2. Особливості розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі виходять із «перетікання» управлінських кадрів із приватного та громадського сектору в публічно-управлінський (і навпаки) та визначаються трьома чинниками: соціальним запитом щодо рекрутингу в органи публічної влади та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки; необхідністю формування компетентного керівництва; потребою розвивати у керівника лідерський потенціал.

В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації.

Дослідження параметрів інноваційного лідерства (індивідуальних і соціальних, що ототожнюються сьогодні з управлінськими) показали, що перші – пов’язані з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах мінливого та такого, що швидко розвивається, середовища життєдіяльності; другі - зі зростанням значення у всіх громадських, в тому числі економічних процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні лідерські потенції, мобілізовані і організовані в інтересах системи і окремої особистості.

Дослідження параметрів інноваційного лідерства за вимірами: ідентичності інноваційного лідера (ідентифікація інноваційного лідера); інноваційного лідерства в системі організації (інноваційне лідерство в системі – бізнес та органи державної виконавчої влади – на основі досвіду респондентів); відносин (взаємодії) в колективі / в організації (інноваційне лідерство крізь призму відносин в колективі/організації); потреби у навчанні та розвитку лідерських якостей (інноваційне лідерство крізь призму мотивації та розвитку компетенцій «я-досвід») дозволило виділити особливості інноваційного лідерства як форми професійної еволюції в публічному управлінні через визначення та аналіз поведінкових та особистісної складових, а також встановити закономірності до формування інноваційного лідерства в сфері публічного управління та в бізнес-середовищі.

3. Інноваційна організаційна культура в публічному управлінні для розвитку інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави є частиною загальної організаційної культури. Під організаційною культурою розуміємо систему колективно поділяємих цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які є в організації і які визначають поведінку її кожного співробітника.

Особливостями культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави стають ключові цінності: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність. Другий важливий компонент - це інноваційна організаційна культура, яка є сприятливою для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додадуться також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

Таким чином, оскільки трансформація культури організації відбувається за рахунок змін в поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до втілення нових цінностей та зміни організаційної культури), процес вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі відбувається поетапно через діагностику організаційної культури та визначення цільового стану культури та розробки цільових моделей поведінки.

**РОЗДІЛ 3**

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА**

**В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**3.1 Інноваційне лідерство в публічному управлінні як ключовий компонент розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій**

Враховуючи все вищезазначене, актуальними стають питання, яким саме має бути інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій, як виглядає модель компетенцій інноваційного лідера в цих умовах та як можна створити інституції розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні для успішного переходу до сервісно-орієнтованої держави.

Спочатку важливо проаналізувати які існують сценарії розвитку інноваційного лідерства майбутнього. Вочевидь, різні лідери оберуть різні стратегії, але антикрихкість, мислення розвитку, вміння управляти особистою енергією психічне, емоційне та фізичне здоров’я є необхідними складовими інноваційного лідерства в публічному управлінні. Отже, різні країни матимуть різні сценарії і реалізуватимуть різні стратегії.

Перша можлива стратегія — бути першопрохідцем: йти в майбутнє, формувати нові лідерські управлінські моделі, нові політичні структури, будувати міцні інституції (такими країнами є, наприклад, скандинавські).

Друга стратегія — наздоганяти (як Україна).

Третя стратегія — частковий розвиток із перекосами, наприклад, розвивати економіку та законсервувати політику (Китай).

Ще один варіант стратегії — повна консервація (ряд арабських країн).

І остання стратегія — архаїзація, тобто рух у минуле, який ми можемо спостерігати на прикладі Російської Федерації [149].

Сутність інноваційного лідерства під час глобальних трансформацій - обирати певну стратегію подальшого розвитку. І це відповідальність кожної країни і кожного лідера. Кожен обирає: бути нетократом і жити у 21 сторіччі, бути країною індустріальної епохи 20 сторіччя чи жити у давньому минулому.

Пандемія коронавірусу може стати одним з найбільших тестів на інноваційне лідерство в публічному управлінні який світ будь-коли спостерігав. Кожний лідер в кожній країні має справу з тією ж самою потенційною загрозою. Кожний лідер реагує по різному, залежно від його чи її стилю. Але кожний лідер буде оцінюватись за результатами.

Німецька канцлерка Ангела Меркель підтримує науку. Бразильський президент Жаїр Болсонару заперечує її. Американський президент Доналд Трамп кожного дня виступав з промовами-перформенсами, в той час коли індійський прем’єр-міністр Нарендра Моді не мав регулярної комунікації з населенням взагалі, незважаючи на те, що він заблокував 1,3 міліарда осіб. Прем’єр-міністерка Нової Зеландії Джаcінда Ардерн обрала лідерський стиль підтримки людей через емпатію, щоб вони могли підтримувати себе самі. Однією з інновацій Ардерн були часті ефіри в фейсбуці які одночасно неформальні та інформативні. Прем’єр-міністр Ізраїлю Біньямін Нетаньяху нещодавно уповноважив Агенцію безпеки Ізраїлю розгорнути програму спостереження, використовуючи технології, які зазвичай використовуються для боротьби з терористами для відслідковування пацієнтів з коронавірусом. Коли відповідний парламентський комітет відмовився санкціонувати цю міру, Біньямін Нетаньяху затвердив її черезвичайним наказом.

Отже, яка саме модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні буде ефективною в умовах глобальних трансформацій?

У першому розділі ми спиралися на модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вміння вчитись |  | Рівень мотивації та енергії |  | Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект |
|  | Вміння вести за собою групи та команди |  | Управління та делегування |  |
| Креативність та уява |  | Влада, політичні погляди та ідентичність ролі |  | Відданість справі та відчуття причетності |
|  | Відданість справі та відчуття причетності |  | Розуміння зовнішнього середовища |  |

Рис.3.1. Модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона

Але на сьогодні важливо визначити не просто модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні, а модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні під час глобальних трансформацій, тобто, маємо визначити на які компетенції мають спиратися лідери вже зараз, що розвивати та посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд та трансформуючих проектів, що допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи. Але дослідження на цю тему тільки розпочались як потужніми дослідницькими інститутами, так і окремими науковцями.

Автором роботи було проведено дослідження на тему, які компетенції інноваційного лідера є необхідними в публічному управлінні саме під час глобальних трансформацій, в часи змін та криз. В дослідженні прийняли участь близька 100 осіб, представників місцевого самоврядування та публічної служби з міст Запоріжжя, Кривий Ріг, Авдіївка, Маріуполь та Київ. Дослідження проводилось в період травень-червень 2020 року.

Характеристики, які були виділені учасниками в якості необхідних для того, щоб успішно подолати кризу та перейти на нову стадію у розвитку організації в публічному управлінні, представлені в Додатку В.

Першу сходинку поділяють три ключових характеристики: стресостійкість, комунікативні навички та креативність. Тобто, під час глобальних трансформацій від лідера очікують вміння швидко відновитись під час складних ситуацій, зрозуміло та чітко донести до людей своє бачення ситуації та напрямок подальшого руху та показати принаймні декілька виходів з кризових ситуацій. На другому місті знаходяться такі характеристики, як: вміння чути людей, вміння формувати команду, гнучкість та швидкість прийняття рішень. І третю сходинку посідають вміння об’єднати навколо себе людей, здатність брати відповідальність, здатність швидко змінюватись та адаптуватись, чітка постановка задач, аналіз, структурування. Результати даного опитування дуже близькі до результатів одного з найбільш грунтовних досліджень на дану тему, що належить американській консалтинговій компанії Korn Ferry, яка дослідила поведінкові характеристики успішних керівників під час глобальних трансформацій та визначила профіль ключових компетенцій, які стануть в нагоді тим інноваційним лідерам та організаціям, що приймають глобальний виклик [185]:

1. Встановлення довіри

Йдуть за тими, кому довіряють. Криза – це виклик для нашої автентичності. Саме в кризу перевіряється справжність лідера, особливо, в його конгруентності, вмінні викликати в інших довіру та впевненість.

Існує 10 індикаторів, на яких будується довіра до лідера:

* компетентність: довіра базується на розумінні того, що лідер є фахово компетентним та розуміється в зоні своєї відповідальності;
* прозорість та інформування: лідер має організувати постійний обмін важливою інформацією всередині команди, без її приховування чи спотворення;
* цілісність: довіра, яка базується на спостереженні що поведінка лідера не виглядає суперечливо: домовленості та обіцянки виконуються, цінності, що декларуються, знаходять своє відображення у поведінці лідера;
* взаємність: довіра будується на твердженні про те, що людям легше довіряти лідеру, якщо вони вважають, що лідер довіряє їм;

- сумісність: довіра будується на основі певних співпадінь: цінностей, інтересів, життєвих установок, цілей;

- доброзичливість: члени команди вірять, що лідер має добрі наміри стосовно їх;

- передбачуваність: люди схильні довіряти тим лідерам, чию поведінку вони можуть передбачити, тобто таку, де ризик помилки чи розчарування зведений до мінімуму;

- благополуччя: довіра, яка викликається почуттям, що в людини немає страхів по відношенню до лідера;

- включеність: довіра викликається тим, що лідер активно включає членів команди в події професійного та соціального життя команди;

- відкритість: довіра основана на спостереженні, що лідер готовий відкрито висловлювати свої думки та почуття та комунікація з ним виходить за межі виключно соціальної взаємодії.

2. Ефективна комунікація

Вміння керівника комунікувати різними каналами, чітко розуміючи, що саме та як саме транслювати тій чи іншій аудиторії – той інструмент впливу та взаємодії з оточуючими, якого ніколи не буває забагато в кризові часи. Як відомо, чутки та бентежні фантазії поширюються швидше за світло. Натомість, надання оточуючим визначеності та усвідомлення того, що насправді відбувається – саме те, що зменшує рівень тривожності, і дає можливість контактувати з реальністю, а отже, реагувати конструктивніше.

Саме комунікація під час глобальних трансформацій є тим елементом, який відрізняє інноваційного лідера від публічного управлінця-посадової особи. Вміння комунікувати – а саме чітко та зрозуміло доносити інформацію, пропонувати подальші кроки, аргументувати, переконувати, вести жорсткі переговори – все це є обов’язковою складовою ефективного інноваційного лідера. Власне, що саме має говорити лідер (в публічному управлінні, в місцевому самоврядуванні, в бізнесі) своїм командам та тим, для кого його слова мають значення? Говорити, що все буде добре, можливо, вірно по суті, але не спрацює само по собі. Але говорити та демонструвати треба одну просту річ: ніхто не залишиться сам на сам перед небезпекою. І зробити так, що це було правдою. Об’єднувати, спрямовувати та бути в центрі комунікацій та діяльної допомоги.

Прикладом комунікацій інноваційного лідера в кризу є, власне, звернення федерального канцлера Німеччини Ангели Меркель до громадян Німеччини (Додаток Г). Варто також зазначити, що за 15 років на цій посаді, лідерка найпотужнішої держави ЄС жодного разу не зверталася до своїх громадян з екстреним телезверненням, і використала цей інструмент саме в критичній для країни ситуації. Це звернення канцлерки вже називають взірцем того, як лідер має спілкуватися із громадянами.

3. Просування місії та цілей організації

Здатність лідера організації намалювати чітку та зрозумілу картину майбутнього, яка варта того, щоб в неї вірити та надихатися – в найтемніші часи чи не єдине, на що можна спиратися іншим. Адже в ситуації невизначеності можливість завжди мати над головую «Полярну зірку» - запорука того, що люди знатимуть вірний напрям руху навіть в темряві.

4. Cміливість

Лідер, який говорить вголос про те, як воно є насправді, піднімає болючі та непопулярні питання, здатний сприяти виживанню організації в буремні часи. Особливо, коли ключові стейкхолдери хотіли б бачити ситуацію в «рожевих окулярах» або не готові діяти рішуче.

5. Орієнтація на дію

В кризу надзвичайно важливим є вміння діяти швидко, енергійно, проактивно реагувати на виклики та нові можливості. Успішними стають ті лідери, які діють рішуче та використовують швидкий зворотній зв`язок, що допомагає їм корегувати власні дії.

Прикладом стають відомі слова Президента Сполучених Штатів Америки Франкліна Рузвельта в його промові в 1933 році в середині Великої Депресії: «Єдине, чого ми маємо боятися – це власне самого страху». Він вказав на сильні сторони нації під час кризи: «Не існує проблем які не можуть бути вирішені якщо ми зустрінемо їх мудро та сміливо. Є багато способів якими їх можна вирішити, але їх ніколи не можна вирішити просто говорячи про них. Ми маємо діяти і діяти швидко».

6. Вміння діяти в ситуації невизначеності

Коли кожен день приносить неочікуване, здатність діяти ефективно в умовах невизначеності подальшого шляху стає дорогоцінною.

7. Стійкість до невдач.

Здатність знову і знову вставати після невдач та поразок та рухатись далі – це те, що надає можливість проживати кризу тут-і-зараз та досягати мети, слугує взірцем та підтримкою для оточуючих.

8. Якість управлінських рішень.

Від готовності керівника приймати ефективні та своєчасні рішення безпосередньо залежить, в якому напрямку буде рухатись організація крізь кризу.

9. Ефективне планування.

Горизонт планування під час невизначеності суттєво скорочується. Проте виграє той, хто вже зараз думає про те, куди він прийде завтра. Вміння ефективно визначити пріоритети та конкретні дії відповідно до кінцевої мети є критично важливою характеристикою інноваційного лідера організації, так саме як і вміння створити якомога більше можливих сценаріїв розвитку подій.

10. Формування та ефективне використання мережі контактів.

Вміти вибудувати надійну мережу контактів – одна з ключових лідерських характеристик. Вміти побудувати таку команду та такі партнерські відносини, коли люди захочуть бути поруч не тільки під час успіху, але й в скрутні часи – лідерська характеристика, яка вартує багатьох інших. І саме в період соціального дистанціювання та роботи з дому вміння зберегти стосунки та розширити мережу ділових та неформальних контактів допоможе скористатися новими можливостями, які виникають під час кризи. Це й випробування на міцність зв’язків із близьким колом контактів, і використання «сили слабких зв’язків»[184].

Якщо раніше можна було спостерігали як світ стає більш та більш глобальним та партнерські відкритим, то під час глобальних трансформацій, зокрема, в ситуації з закриттям кордонів, можна бачити і «возведення стін» – наразі, кожна країна бореться сама за себе. Наприклад, представники бізнесу, які займаються постачанням необхідних медичних товарів в країну, неодноразово підкреслювали модель поведінки своїх партнерів з різних країн:

«В першу чергу ми забезпечуємо всім необхідним людей в своїй країні. В другу – ті країни, які нам скаже забезпечити наш уряд – тобто країни-стратегічні партнери. І лише потім настане черга всіх інших».

Отже, лідерам в публічному управлінні доведеться зокрема вміти вибудовувати відносини з урядами інших країн, доводити, що саме їх країна є найціннішим стратегічним партнером та вміти презентувати цінність своїх країн на міжнародній арені. І всім лідерам в публічному управлінні доведеться навчитись змінити модель конкуренції на модель співпраці.

11. Вирішення складних проблем

Здатність розібратися в складній ситуації та суперечливих даних – безцінна характеристика для керівників, від яких щодня організація очікує подібних рішень. Тут інноваційному лідеру знадобиться вміння критично мислити.

Під час глобальних трансформацій поширюється велика кількість різної інформації. Якась інформація є правдивою та необхідною, але більшість складають чутки та недостовірна інформація, яка має на меті в тому числі нагнітати страх та паніку. Отже, інноваційному лідеру в публічному управлінні необхідно вивчати психологію повсякденного мислення: чому люди вірять у неправдоподібні речі, як вони формують та змінюють свої погляди, чому очікування викривляють судження і як приймати більш зважені рішення. Їм важливо вміти застосовувати наукові методи, щоб оцінити твердження, зрозуміти докази і усвідомити, чому люди так часто роблять нераціональний вибір. Замість поквапливого, автоматичного, інстинктивного, емоційного і стереотипного мислення інноваційному лідеру вкрай необхідно більше покладатися на неспішне, сповнене розумових зусиль, цілеспрямоване й аналітичне мислення. Він має володіти інструментами, які допоможуть навчитися мислити незалежно й аналітично, цінувати факти більше за власний досвід.

12. Відповідальність

Коли постійно зустрічаються нові перепони на шляху до виконання зобов’язань та домовленостей, бути здатним реалізовувати власну відповідальність та підтримувати відповідальне ставлення інших – саме та управлінська якість, яку очікує організація від свого лідера.

За словами американського психолога, експерта з лідерства Деніела Гоулмана, визначні лідери вирізняються здатністю керувати собою. І це про вміння брати відповідальність. Адже лідери — ті, хто роблять щось (добре чи погане), дозволяють чомусь статися або запобігають чомусь. Саме вони несуть відповідальність за організацію, приймають вони її чи ні. Лідери найсильнішого типу — інноваційні — розуміють це і беруть відповідальність за все, що відбувається. Наприклад, в бізнесі логічним продовженням цієї лідерської компетенції є реалізація соціальної відповідальності компанії. В публічному управлінні відповідальність перед громадянами виноситься за дужки – це ключове очікування від публічної служби, її ключовий KPI.

Таким чином, модель компетенцій інноваційного лідера під час глобальних трансформацій може виглядати наступним чином (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Модель компетенцій інноваційного лідера під час глобальних трансформацій

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Встановлення довіри |  | Ефективна комунікація |  | Просування місії та цілей організації |
|  | Cміливість |  | Орієнтація на дію |  |
| Вміння діяти в ситуації невизначеності |  | Стійкість до невдач |  | Якість управлінських рішень |
| Вирішення складних проблем | Ефективне планування |  | Формування та ефективне використання мережі контактів | Відповідаль  ність |

Порівнюючи вимоги до інноваційних лідерів в звичайні часи та під час глобальних трансформацій, отримуємо наступну модель (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Порівняння компетенцій інноваційного лідера

|  |  |
| --- | --- |
| Компетенції інноваційного лідера в звичайні часи  (Gliddon) | Компетенції інноваційного лідера під час глобальних трансформацій (Korn Ferry) |
| 1. Вміння вчитись | 1.Встановлення довіри |
| 2. Рівень мотивації та енергії | 2.Ефективна комунікація |
| 3. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект | 3.Просування місії та цілей організації |
| 4. Вміння вести за собою групи та команди | 4. Cміливість |
| 5. Управління та делегування | 5. Орієнтація на дію |
| 6. Креативність та уява | 6. Вміння діяти в ситуації невизначеності |
| 7. Влада, політичні погляди та ідентичність ролі | 7. Стійкість до невдач |
| 8. Відданість справі та відчуття причетності | 8. Якість управлінських рішень |
| 9. Місія та бачення | 9. Ефективне планування |
| 10. Розуміння зовнішнього середовища | 10. Формування та ефективне використання мережі контактів |
|  | 11.Вирішення складних проблем |
|  | 12.Відповідальність |

Незмінними, як під час трансформацій, так і в міжтрансформаційні часи, залишаються вміння комунікувати та вміння зрозуміло та натхненно донести місію, бачення та цілі організації. Але під час глобальних трансформацій надзвичайної ваги набувають такі характеристики як вміння встановити довіру, стійкість до невдач та вміння діяти в ситуації невизначеності. Отже, саме на розвиток цих характеристик і мають бути спрямовані програми з розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні.

Розуміючи різницю в моделі компетенцій інноваційних лідерів в звичайному стані та під час глобальних трансформацій, варто розібратись в чому полягатиме основна різниця між країнами, які успішно долатимуть світові виклики та тими, для кого майбутнє не настане. Ключовими тут виступають два чинники: освіта та інституції. Найбільшою проблемою кожного фазового переходу була і лишається освіта: нема розуміння, чого навчати наступне покоління, хоч і відомо, що всі знання до базового переходу точно не знадобляться. І хоча, здається, всі розуміють важливість освіти, інституції не менш важливі, адже вони створюють для освічених людей поле праці. Освіта без інституцій створює лише еміграцію [149].

Наявність дієвих інституцій з розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні є однією із ключових передумов екстенсивного розвитку країн у сучасному світі. Такі інституції можуть мати різні організаційно-правові форми, але їх головною спільною характеристикою є спрямованість на підтримку, посилення та розвиток окремих складових публічної служби. Такі інституції також мають відігравати важливу роль у гармонізації відносин між публічними службовцями різних рангів та напрямів діяльності та побудови ефективної мережі та створення нової інноваційної культури публічної служби. Аналогом такої інституції на Заході є Partnership for Public Service, який працює за напрямками, які можна побачити в Додатку Д. Деякі з цих напрямків можуть бути успішно застосовані при створенні інституції з розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні в Україні, зокрема напрямок клієнтських вражень, напрямок розвитку лідерства, інновацій, найму та залученості персоналу.

Такі інституції будують свою роботу базуючись зокрема на Public Service Leadership Model (рис. 3.2):

Управління суспільною довірою

Зобов’язання перед суспільним благом

Пізнавати себе

Залучати інших

Управляти змінами

Досягати результатів

Рис. 3.2. Public Service Leadership Model

Ця модель визначає 4 ключові лідерські компетенції, які лідери в публічній службі мають вдосконалювати щоб найкраще служити своїй країні у XXI сторіччі. Вони доповнюють одна одну забезпечуючи новий напрямок щоб працювати з викликами сьогодення. Інноваційні лідери в публічному управлінні можуть використовувати цю модель як вказівник для росту та прийняття рішень на різних етапах їхньої кар’єри. Вони також можуть використовувати її для вимірювання власної ефективності, оцінки власного лідерського прогресу та бази для власного самовдосконалення.

Інституції розвитку інноваційних лідерів можуть використовувати цю модель як стандарт для побудови та вимірювання загальної лідерської ефективності.

Компетенція «Пізнавати себе» розпочинається з розуміння власних цінностей, моделей мислення та мотивації. Вміти рефлексувати таким чином дуже суттєво для подальших дій.

Компетенція «Залучати інших» має на увазі створення культури яка заохочує членів команди пропонувати зворотній зв'язок, визначати та відзначати хорошу роботу та заохочувати професійний розвиток.

Компетенція «Управляти змінами» означає ініціювати, підтримувати та втілювати інноваційні рішення.

Компетенція «Досягати результатів» означає керувати майстерно, думати стратегічно та приймати такі рішення, які призводять до вимірюваних результатів.

Таким чином, напрямом дослідження в цьому контексті стає як побудувати таку інституцію яка зможе системно розвивати інноваційних лідерів в публічному управлінні на різних рівнях в Україні.

**3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління**

Наразі Україна вкрай потребує реформ. Для цього державний апарат має працювати професійно та результативно, в абсолютно іншому темпі, а українська громада має почати довіряти такій новій державній бюрократії.

Як виявилось, для цього замало просто завести нових людей в публічну службу чи забезпечити високий рівень експертності діючих публічних службовців. Щоб робити зміни – потрібно вміти і хотіти їх робити. Нова культура береться від лідерів нового типу. І потрібно підготувати таких лідерів. Для створення моделі «держава як сервіс», особливо в часи глобальних трансформацій, важливо створити якомога більше лідерства-служіння всередині публічної служби. Лише нові лідери можуть сформувати нову культуру, а завдяки новій культурі можна побудувати спроможну сервісну бюрократію. Першим кроком має відбутися створення інституції, яка буде спроможна розвивати інноваційних лідерів в публічному управлінні на постійній основі. Для цього пропонується створити Центр розвитку інноваційного лідерства, який з часом стане основним Центром з підготовки публічних службовців-лідерів з певною системою цінностей та «сервісним» світоглядом.

В загальній системі розвитку публічних службовців така інституція (Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні) може віднайти своє місце в системі, що пропонується (рис. 3.3).

Регіони

Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

Р1

Р2

Р3

Р4

Р5

Р6

Партнери:

* Partnership for Public Service

Зовнішнє середовище

Державні установи

Муніципалітети

Офіс Президента

КМУ

НА ДС

Міжнародна комісія

Президент

КМУ

Міністр кабінету міністрів

Рис. 3.3. Місце Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

Цей Центр має бути винесений за рамки Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) для більш об’єктивного зворотнього зв’язку та більшої гнучкості програм та залучення тренерів та експертів з більш глобальної спільноти. Навчання в цьому Центрі проходитиме як для представників державних установ, муніципалітетів, офісу Президента, Кабінету Міністрів України, так і для учасників з зовнішнього середовища, які висловлюють бажання та наміри спробувати свої професійні сили в публічному управлінні. Це можуть бути представники з різних регіонів, щоб забезпечити рівні можливості для великих, середніх чи малих міст або представників територіальних громад.

Над створенням програми трансформації публічної служби в Україні декілька років тому починала працювати команда Олександра Стародубцева [185]. Перші спроби побудови нової публічної служби були випробувані на проекті системи публічних закупівель Prozorro. Модель візії перетворення тоді виглядала наступним чином (рис. 3.4):

Люди

Культура

Реформи

Рис. 3.4. Модель візії перетворення публічної служби в Україні

Згідно цієї моделі розпочати трансформацію публічної служби треба зі зміни або навчання людей, розвитку в них лідерських якостей та навичок, потім такі нові лідери зможуть побудувати нову культуру, а нові лідери в новій культурі зможуть провести справжні реформи. В даному дисертаційному дослідженні обгрунтовано, що така модель здатна працювати при переході до сервісноорієнтованої держави (рис.3.5).









****

Рис. 3.5. Модель візії переходу до сервісноорієнтованої держави

Метою створення Центру є розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні – «мозкового центру» з запровадження інноваційної культури в публічному управлінні, програмами розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні та об’єднанням державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших зацікавлених учасників у мережу для подальшого створення сервісноорієнтованої держави.

Продукт діяльності Центру - нейтральна інституція, що спирається на підтримку держави та громадянського суспільства та є позаполітичною, а також підтримується бізнесом, який зацікавлений у професійній владі в регіонах присутності*.*

Пропонуються наступні напрямки роботи Центру:

1. Побудова мережі публічних службовців нової генерації з новими цінностями та культурою. Завдання такої мережі досить різноманітні – починаючи від більш якісного сервісу в наданні публічних послуг до знаходження рішень у непростих геополітичних ситуаціях.

2. Розвиток публічних управлінців – індивідуальна ментальна та професійна трансформація, зокрема робота з персональною стратегією та мотивацією (менторство), побудова нової ідентичності українського чиновника – «Інноваційний лідер» та створення привабливого іміджу роботодавця для органів публічної служби.

3. Якісне навчання та обмін досвідом для публічних службовців нової генерації: створення практичних онлайн та оффлайн програм щодо розбудови інституцій та впровадження реформ, створення та переклад кейсів для навчання чиновників, запуск онлайн платформи для збереження та поширення кращих практик публічного управління.

4. Центр HR-експертизи для допомоги високо-результативним командам. Наразі публічна служба має тільки кадрову службу, але не має HR служби, яка має взяти на себе функції допомоги в розбудові стратегічних рамок, підтримки рекрутингу, спеціальних програм адаптації, допомоги в побудові системи оцінки виконання, вирішення проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації, комунікації змін, організації регулярних опитувань публічних службовців та їх клієнтів тощо.

5. Майданчик для пілотування інноваційних ідей. Мозковий центр забезпечить доступ до управлінці вищої ланки всередині країни та за кордоном та їх увагу до нових ідей в обмін на інновації та пілотування поза урядом.

6. Створення майданчику, де б опозиційні політики та чиновники знайшли місце для власної самореалізації та залученості під час знаходження не при владі [185].

Кожний з цих напрямків не є основним, але тим не менше, може легко ним стати з часом або з новим політичним розкладом. Важливо усвідомлювати, що саме в такого типу мозкових центрах народжуються нові ідеї, проекти та політики в багатьох західних країнах.

Оскільки кожна людина і кожна команда має свій унікальний стан розвитку та готовності до змін, то початковим завданням Центру буде провести діагностику публічних установ та команд, допомогти тим, хто потребує допомоги і побудувати реформаторські команди. Але в кінці має народитись нова спільна культура інноваційного лідерства в публічному управлінні [185].

Отже, структура Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні може виглядати наступним чином (рис. 3.6).

Центр розвитку інноваційного лідерства (нейтральна неполітична інституція)

Діагностика публічних установ та команд

Побудова мережі публічних службовців

Програми розвитку публічних службовців

Навчання та обмін досвідом для публічних службовців

Центр HR-експертизи

Майданчик для пілотування інноваційних ідей

Майданчик для опозиційних політиків та публічних службовців

Рис.3.6. Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні

О. Стародубцев пропонує наступний можливий план для реформаторської команди:

1. Спочатку за моделлю «Навіщо? – Як? – Що?» напрацювати загальну логіку культурних та цифрових змін публічного управління та внутрішню стратегічну рамку Центру.

2. Другий - зосередитись на «Як?» – культурному переході. Нова культура відповідального служіння й інноваційного лідерства має бути побудована на нових цінностях і концептах особистої / командної трансформації.

3. Третій крок - «Що?» – напрацювання конкретних інструментів. Для кожного органу це буде щось своє. Але для Центру – це буде створення розвинутої зручної інфраструктури публічної служби з пріоритетами щодо зміни культури та ІТ:

a. В зміні культури це буде: комунікація власного прикладу + Центр People Management -допомоги з фокусом на нові директорати.

б. В ІТ також буде два напрямки: створення єдиної HRMIS (HRMIS – Human Resource Management Information System) + популяризація IT-інструментів задля ефективності та підзвітності публічної служби [185].

Загальна логіка культурних та цифрових змін публічного управління та внутрішня стратегічна рамка Центру

Культурний перехід побудований на нових цінностях

Напрацювання конкретних інструментів

Зміна культури

ІТ

Популяризація IT-інструментів

Створення єдиної HRMIS

Центр People Management

Комунікація власного прикладу

Рис.3.7. Загальний план для реформаторської команди

Розглянемо детальніше два ключових пріоритети - зміну культури та ІТ.

Зміна культури має відбуватись на двох рівнях: на рівні особистості та на рівні команди. В зміні культури на рівні особистості можна використати модель Switch братів Чіпа та Дена Хізів, в основі якої - десятиріччя наукових досліджень [186]. Вона достатньо гнучка, щоб бути застосованою в абсолютно різних ситуаціях. Суть моделі полягає в тому, що поведінка будь-якої особи відбувається під впливом двох ключових факторів: емоційної та раціональної сторін. І для того, щоб особисті та організаційні зміни відбулись успішно, важливо поєднати ці складові та додати до них третю – чітке розуміння напрямку руху.

На рівні команди може бути використана модель «Високо-продуктивної команди», яка базується на єдиних цінностях та моделі компетенцій (рис. 3.8).

1. Ділова злагодженість

* Єдина ціль
* Загальні справи
* Компетентні колеги

1. Особистісна злагодженість

* Взаємна відповідальність
* Довіра в команді
* Клімат у колективі

1. Процедурна злагодженість

* Прийняття рішень
* Вирішення конфліктів
* Ритм зустрічей

Рис. 3.8. Модель «Високопродуктивна команда»

Дана модель складається з трьох ключових компонентів командної трансформації: ділової злагодженості, яка включає розуміння командою єдиної цілі, наявність загальних справ та компетентних колег; особистісної злагодженості, яка складається з взаємної відповідальності, довірі у команді та створення відповідного клімату в колективі; процедурної злагодженості, яка базується на прозорій процедурі прийняття рішень, чіткого алгоритму вирішення конфліктів та фіксованому ритмі спільних зустрічей.

Щодо зміни ІТ, то пропонуються наступні ІТ-проекти, які можуть бути реалізовані командами реформаторів:

1. Створення зручних електронних засобів взаємодії з громадою:

- організація електронних засобів комунікації та взаємодії;

- створення онлайн баз знань та накопичення інформації;

- створення порталів електронних роз’яснень.

2. Створення електронної системи аналізу та моніторингу, яка не відволікає від поточної роботи, але одночасно дає розуміння динаміки та прогресу.

3. Побудова єдиної системи обліку та управління персоналом (HRMIS – Human Resource Management Information System) для всіх публічних службовців. Ця система має включати всі кроки від звичайного кадрового обліку та зарплати і крок за кроком охопити всі модулі, включаючи KPI та плани розвитку публічних службовців [186].

Пропонується, що перші кроки роботи Центру спрямовані на:

- поширення успішного досвіду побудови культури та стратегії;

- організацію циклу семінарів та подій щодо поширення досвіду успішних реформ;

- організацію навчальних поїздок та іншого обміну досвідом;

- створення онлайн-ресурсу для накопичення досвіду та поширення знань;

- синхронізацію із іншими Центрами та максимальне залучення конструктивних громадських організацій до підтримки та сприяння реформування публічної служби;

- створення швидкого прототипу для рекрутингу або кадрового обліку. [186].

Клієнтом Центру на початковому етапі представлено команду державного органу чи державного підприємства, де складаються необхідні умови для реформи: запит на зміни, лідерство, підтримка згори тощо. Будь-яка ініціатива буде ретельно тестуватись на базі та силами громадянського суспільства, і тільки потім передаватись на масштабування в державну інфраструктуру, потенційно разом з командами. Такий підхід дозволяє зберігати темп і швидко рухатись вперед шляхом спроб та помилок.

Щодо підтримки реформаторських команд – необхідно орієнтуватись на конкретні запити. Незважаючи на те, що в кожної команди свої етапи розвитку, є певна логіка, якої варто дотримуватись:

1. На першому етапі необхідно перевіряти, чи підтримується культурна зміна керівником і чи розділяє він запропонований напрямок. Потрібна активна учать керівника та його безпосереднє лідерство.

2. Як правило, у більшості є проблеми з комунікацією, командністю та залученістю громадянського суспільства. Варто спрямувати увагу саме на аспект комунікації та ви будови комунікаційної стратегії як з громадою, так і всередині команди. Мова іде як про людські, так і про електронні комунікації.

3. Через кілька ітерацій команда має самоідентифікуватись, визначити свої пріоритети та поміряти на себе успішні рішення інших команд. Після чого вона має вибрати щось просте (не найважливіше, а найпростіше) і спробувати реалізувати. Віра у власні сили, разом із практикою змін та довіра в команді зрушать з місця процес і дозволять з часом брати складніші цілі [186].

Реформа державного управління є однією з основних у країнах з перехідною економікою. Дієва система публічного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою європейської інтеграції України. З урахуванням європейської перспективи країни функціональна модель сучасної сервісноорієнтованої держави є одним з напрямів модернізації публічної служби та ефективного управління людськими ресурсами, інструментом для вибудовування якої має стати Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні.

В даній дисертаційній роботі пропонується наступна структура навчального процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні (рис.3.9).

Перепідготовка

Публічна служба

Вступне тестування

Програма підготовки інноваційних лідерів

Вихідне тестування

Керівники публічної служби

Психодіагностика

Soft Skills

Лідерські якості

Зовнішнє оточення (бізнес, громадські організації та ін.)

Вище керівництво країни

Психодіагностика

Soft Skills

Лідерські якості

Рис. 3.9. Структура навчального процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

Навчатися в Центрі можуть як представники публічної служби, так і люди з зовнішнього оточення – бізнесу, громадських організацій тощо. Всі вони проходять вступне тестування, яке складається з трьох компонентів: психодігностики, м’яких навичок та наявності лідерських якостей. Після тестування вони зараховуються до Програми підготовки інноваційних лідерів та після її проходження проходять вихідне тестування з зазначених трьох компонентів, порівнюючи результати. Відповідно до результатів тестування, випускники Програми можуть обіймати керівні посади в публічній службі або в вищому керівництві країни.

Маючи таку структуру, важливо дослідити, як саме можуть виглядати безпосередньо програми розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні, враховуючи те, що Програма розвитку інноваційних лідерів в публічному управлінні має на меті знайти та підтримати тих лідерів з різних сфер (зокрема, бізнес, наука, культура), які можуть швидко адаптуватись та почати активно діяти на різних рівнях публічного управління, починаючи від місцевого самоврядування та завершуючи вищою управлінською ланкою в державі.

**3.3 Практична складова професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави**

Оскільки для сучасної України актуальним питанням є формування лідера-новатора в публічному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє, то напрямом дослідження в цьому контексті стає як побудувати такі програми розвитку інноваційних лідерів, які зможуть системно розвивати інноваційних лідерів в публічному управлінні на різних рівнях в Україні. Особисті здібності, кваліфікація та професійні вміння інноваційного лідера насправді визначають долю реформи державного управління і подальшу долю розвитку публічного управління в Україні.

Автором роботи було розроблено та впроваджено декілька програм з підготовки інноваційних лідерів на різних рівнях публічного управління базуючись на вищезазначених підходах впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

Перша програма – «Школа лідерів територіального розвитку» на рівні органів місцевого самоврядування в м. Маріуполь для керівників департаментів муніципалітетів на замовлення мера м. Маріуполя.

Метоюпрограми була підготовка інноваційних лідерів на рівні реалізації проектів міського розвитку через розуміння теоретичних підходів та практичного інструментарію для роботи в реальному контексті з яким учасникам доводиться мати справу

Завданням для учасників було навчитися переводити будь-яку ідею в проект, який потім може бути реалізований в місті.

Умови участі в програмі:

1. Наявність ідеї, яка може бути реалізована в місті (описується в есе за визначеною структурою)

Структура есе:

- назва потенційного проекту;

- короткий опис проекту;

- яку проблему міста вирішує;

- ключові вигодонабувачі в місті;

- до якого розділу стратегії розвитку міста відноситься проект.

2. Посада в муцніципалітеті на рівні керівників департаментів та їх заступників (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

Програма розвитку інноваційних лідерів для муніципалітетів

|  |  |
| --- | --- |
| Модуль 1. Основи урбаністики. Особливості розвитку міст. | Мета для учасників: ознайомитися з трендами та тенденціями в розвитку міст світу та зрозуміти які з них можуть найближчим часом з’явитися в Маріуполі и чи може бути середи них застосована власна ідея проекту учасника. |
| Модуль 2. Інноваційне лідерство та креативність в управлінні містом. | Мета для учасників: розглянути свою ідею під різними кутами та знайти декілька можливих способів її реалізації. Навчитися створювати простір для інновацій в своїх департаментах та знаходити нові ідеї та способи їх реалізації всією командою. |
| Модуль 3. Основи проектного менеджменту. | Мета для учасників: перекласти ідею на рівень проекту. |
| Модуль 4. Ефективні комунікації. | Мета для учасників: навчитися комунікувати проект різним групам стейкхолдерів: меру, колегам в муніципалітеті, жителям міста.  Результат програми: реалізовані міські проекти, які є частиною стратегії розвитку міста. |

Під час навчання учасники працювали над проектами які, на їх думку, були необхідні для подальшого розвитку міста. Після завершення навчання учасники презентували та захищали проекти, які мали бути реалізовані в місті під їх керівництвом. В кожному модулі також відпрацьовувся розвиток якостей, необхідних для сучасних інноваційних лідерів: ефективна комунікація, орієнтація на дію, вміння діяти в ситуації невизначеності,вирішення складних проблем, відповідальність. Таке навчання пройшли 3 групи по 30 осіб, було захищено 20 проектів, всі з яких були успішно реалізовані в місті.

Після успішного завершення трьох груп навчання було прийнято рішення вийти за межі міста та розширити програму з підготовки інноваційних лідерів на рівень регіону. Таким чином, в партнерстві з Донецьким Державним Інститутом Управління на замовлення міського голови м. Маріуполь Вадима Бойченка була розроблена та запроваджена програма з підготовки інноваційних лідерів для декількох регіонів - м. Маріуполь, м. Запоріжжя, м. Кривий Ріг та м. Авдіївка - MPA (Master’s of Public Administration) для муніципалітетів (The Urban Studies Program), яка наразі реалізовується на базі Донецького Державного Університету Управління (ДонДДу) в м. Маріуполь та на базі Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України в м.Львові.

Програма розрахована на 2 роки навчання, складається з 13 модулів та включає декілька стажувань за кордоном для розширення світогляду та підсилення лідерського потенціалу учасників. Програма передбачає формування кадрового резерву на ключові позиції в муніципалітетах регіону. Цільова аудиторія програми – керівники в місцевому самоврядуванні, які переходять від тактичної до стратегічної ролі та включені до крос-функціонального прийняття рішень.

Програма включає наступні модулі:

1. Місцеве самоврядування в Україні та в світі.

2. Стратегічне управління.

3. Особисте лідерство в публічному управлінні

4. Проектне управління в місцевому самоврядуванні.

5. Комунікації в муніципальному управлінні.

6. Маркетинг та брендінг міст.

7. Плануванная територій та місцевий економічний розвиток.

8. Сталий зелений розвиток. Екологія та природні ресурси міста.

9. Бюджетна політика та управління фінансами в містах.

10. Управління людськими ресурсами в муніципальному управлінні.

11. ІТ в міському управлінні. Електронне самоврядування.

12. Правові основи в муніципальному самоврядуванні.

13. Адміністративний менеджмент.

Для розширення світогляду та розуміння глобальних процесів, які відбуваються в світі в місцевому самоврядуванні, окремі модулі навчання будуть відбуватися в інших країнах, де учасники матимуть змогу ознайомитись та запозичити кращі практики місцевого самоврядування в свої міста, а саме в Нідерландах, Швейцарії та Естонії.

The Urban Studies Program розвиває в учасників якості інноваційного лідера на регіональному рівні, а також навчає слухачів аналізувати місто, життя в місті та містобудівництво крізь призму різноманітних дисциплін. Програма дає розуміння того, як виникають проблеми в місті, як з цим мати справу і як будувати міста майбутнього. Слухачі вивчають як виникли міста, як вони ростуть, квітнуть та руйнуються, як організовані міста та як створювати сповнені сенсом, інклюзивні, безпечні та такі, що постійно розвиваються міста – тобто створювати міста з певною культурою, яка розвивається через місцеве самоврядування та робити свої міста сервісно-орієнтованими.

Паралельно з цією програмою, на всеукраїнському рівні була розроблена та імплементована програма «Кадровий Резерв України» (далі – КРУ), яка була спрямована на підготовку інноваційних лідерів для публічного управління з урахуванням принципів сервісної моделі державності в Україні та яку було реалізовано в трьох напрямках: держслужбовців та експертів офісів реформ, парламентарів та представників органів місцевого самоврядування.

Метою КРУ в контексті сервісно-орієнтованої моделі інноваційного лідерства було мобілізувати, підготувати і об'єднати тих, хто небайдужий до майбутнього країни та готовий розвиватись як інноваційний лідер в публічному секторі. В практичній площині реалізації КРУ мала на меті підготувати до кінця 2019 р. перших 1000 лідерів, які з 2020 р. мали обіймати посади в органах законодавчої та виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Перш ніж розпочати навчання, учасники мали спочатку надіслати резюме та есе, яке розкриває їх мету роботи в публічній службі. Після того відібрані учасники проходили співбесіду з професійним рекрутером, який визначав їх мотивацію та серйозність намірів подальшої роботи в публічній службі.

Наступним етапом відбувалось психодігностичне тестування учасників на визначення щодо наявності потенціалу інноваційного лідера в публічному управлінні за комплексом методик (Додаток Є).

Тестування складалось з 6 методик: Акцент 2-90, метод портретних виборів Сонді, 16-факторний опитувальник Кеттела, методика Шутца, МБДО, профайлинг та було спрямовано на професійну придатність роботи саме в публічному секторі та виявлення потенціалу інноваційного лідера та можливостей його розвитку і проводилось професійним психодіагностом. Вибір саме цих методик обумовлений тим, що він забезпечував оптимальну достовірність визначення особистісних характеристик учасників та їх потенціал щодо успішної кар’єри саме в публічному управлінні. Таке ж саме тестування відбувається наприкінці програми для порівняння змін в особистісних лідерських характеристиках учасників, які трапились з ними під час навчання.

В програмі «Кадровий резерв України» в якості експерименту таке тестування проходили 60 осіб, по яких було визначено їх лідерські здібності, оцінені сильні та слабкі сторони особистості, а також надані рекомендації щодо корекції поведінки. Після проходження навчання, спрямованого в тому числі на розвиток якостей інноваційного лідерства в публічному управлінні, результати повторного тестування показали підсилення та більше розкриття якостей, необхідних для інноваційного лідера в публічному управлінні, зокрема вміння лідера перемикатись між різними типами мислення: тим, яке підтримує сталі інновації і тим, яке забезпечує підривні інновації. Саме вміння в управлінні підривними інноваціями має бути застосовано під час глобальних трансформацій, оскільки саме в ці періоди відкриваються можливості для проривів.

Враховуючи проведений критичний аналіз підходів до узагальнення та впорядкування сукупності відповідних методів та інструментів навчання, змістовно пропонувалась наступна структура Програми навчання Кадрового Резерву України (рис. 3.10).

20 3-годинних майстер-класи

Базова програма навчання 750 (обов’язкова)

Держслужбовці

Офіси реформ

Місцеве самоврядування

Парламентарі

10 одноденних тренінгів за напрямком

Community 250

Персональні ментори

15 одноденних поглиблених тренінгів

Топ 25

Рис. 3.10. Структура Програми навчання Кадрового Резерву України

Навчання в Кадровому резерві України в контексті сервісно-орієнтованій моделі інноваційного лідерства відбувалося в три етапи:

Перший етап. Базова програма навчання 750 (обов’язкова), яка включала 20 3-годинних майстер-класів, що надавали майбутнім публічним лідерам основи публічного управління та включали зокрема такі теми:

1. Еволюція мислення, лідерства та управління.

2. Як успішно пройти конкурс на держслужбу, а потім там вижити.

3. Практичні аспекти формування організаційної культури органів публічної влади.

4. Система органів державної влади в Україні. Основні Закони.

5. ЦОВВ (цілі, функції, структура, принципи роботи, взаємодія).

6. Пріоритетні реформи. Стан реалізації.

7. Аналіз та формування політики. Документи політики.

8. Регламент КМУ. Процедура прийняття урядових рішень.

9. Стратегічне планування в публічному секторі.

10. Техніка нормопроектування.

11. Ефективне мислення: критичне, стратегічне, креативне.

12. Управління публічними фінансами.

13. Корупційні злочини. Взаємодія з правоохоронними органами: поради практикуючих адвокатів. Корупційні ризики на державних посадах: як розпізнати та мінімізувати.

14. ІТ в публічному управлінні.

15. Креативність в державному секторі.

16. Ефективні комунікації на державній службі.

17. Загальний менеджмент та управління командою.

18. Управління змінами. Оптимізація та автоматизація процесів в державному органі.

19. Управління проектами на державній службі.

20. Публічна служба майбутнього та бренд держслужбовця.

Кожен майстер-клас завершувався тестуванням на перевірку отриманих знань. Для проходження на другий етап навчання учасники повинні були набрати не менш ніж 80 балів, що означало відвідування всіх занять та рівень проходження тестування не менш, ніж 4 бали з 5 можливих.

Учасники Програми, які отримали необхідну кількість балів, мали пройти тестування на рівень лідерської зрілості за декількома методиками (Додаток Ж).

Дані методики дозволяли побачити стадію особистої лідерської зрілості та рівень лідерської ефективності на даному етапі та можливість для даних учасників опановувати далі саме інноваційне лідерство для публічного управління.

Після цього етапу має відбуватися перехід до досліджень інтелектуальної, емоційної, ціннісної сфери учасника та його ментального здоров’я. В ідеалі всі ці дослідження мають проводитись в комплексі об’єктивного психологічного аналізу (Додаток Ж).

Дані дослідження необхідні для того, щоб за їх результатами скласти агреговану психограму кожного кандидата, яка дозволяє порівняти учасників між собою за єдиними критеріями та визначити чи можуть вони ефективно працювати в новій публічній службі.

Другий етап. Після тестування учасниками обирався один з напрямків подальшої роботи в публічному управлінні: державна служба чи офіси реформ, Верховна Рада або місцеве самоврядування. Після того вони проходили поглиблене навчання в обраному напрямі, яке складалося з 10 одноденних тренінгів по ключових сферах, необхідних для даного напряму(табл.3.4).

Після кожного тренінгу учасники також проходили тестування, під час якого мали отримати необхідну кількість балів для проходження на третій рівень. Паралельно з цим проводилась програма з розвитку комунікаційних навичок для представників публічної служби, яка включала, зокрема, такі теми як встановлення контакту, протидія токсичній комунікації, навички публічних виступів та переговорів, сторітелінг, проведення ефективних нарад через фасилітацію, навички врегулювання конфліктів (медіація) та н.. Окремо також проводився курс по підвищенню особистої ефективності представниками публічної служби.

Завершувалося навчання фінальним іспитом. Після складання іспиту учасники стали членами спільноти, де мали продовжити навчання ще 15 тренінгами як на професійні тематики так і на розвиток особистих лідерських якостей.

Таблиця 3.4.

Програма другого (поглибленого) етапу навчання

(Кадровий резерв України)

|  |  |
| --- | --- |
| Група місцевого самоврядування | Державне управління та офіси реформ |
| 1. Міста майбутнього. Введення в урбаністику. | 1. Лідерство як служіння в публічній службі. |
| 2. Лідерство як служіння для представників місцевого самоврядування. | 2. Права людини. |
| 3. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування. | 3. Аналіз та формування політик |
| 4. Smart City. Електронне управління містом. | 4. Фандрейзінг в публічному управлінні. |
| 5. Управління персоналом та побудова команд в місцевому самоврядуванні. | 5. Управління публічними фінансами. |
| 6. Бюджетна політика та управління фінансами в місті. | 6. Реформа державного управління. |
| 7. Проектне управління в місті. | 7. Управління проектами в публічному управлінні. |
| 8. Правове регулювання місцевого самоврядування. | 8. Нормопроектування. |
| 9. Ефективна взаємодія з громадами та іншими стейкхолдерами міста. | 9. Управління персоналом на державній службі. |
| 10. Етикет в публічній службі. | 10. Етикет в публічній службі. |

За результатами іспитів на цьому рівні учасники мали отримати подальший індивідуальний план особистого розвитку та ментора серед найуспішніших інноваційних лідерів країни в публічному управлінні.

По завершенню навчання учасники мали за плечима структуровану базу знань в публічному управлінні, велику кількість напрацьованих кейсів з різних галузей гілок влади та місцевого самоврядування, знання власних сильних сторін та зон росту, надійну команду та постійну підтримку експертів-професіоналів, які не конкурують один за одним, а навпаки, готові створювати культуру лідерства в сучасному публічному управлінні.

Основні результати дослідження. Автором розроблено цілісний підхід до формування та розвитку інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісноорієнтованої держави в Україні на засадах впровадження Програми навчання Кадрового Резерву України, який передбачає впровадження сервісно-орієнтованої моделі інноваційного лідерства, що створює умови для результативності та ефективності публічного управління та дотримання принципів сервісної моделі державності шляхом упорядкування сукупності відповідних методів та інструментів необхідного забезпечення реалізації цілей та виокремлення функціонально-методичних компонентів в рамках конкретизації складових якісної підготовки фахівців та керівників в публічному управлінні.

Отже, для удосконалення підходу до забезпечення системного впровадження та підвищення ефективності інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій така підготовка має складатись як з фахових дисциплін, необхідних для тої чи іншої гілок влади, так і з глибокого розуміння себе та розвитку власних сильних сторін. Саме такий підхід має лягти в основу роботи з майбутніми лідерами публічного управління. Завдяки такій підготовці учасники програми мали б фахово проходити конкурсні відбори на посади в публічному управлінні та швидше і якісніше починати впроваджувати необхідні зміни.

Але з майже 400 випускників програми Кадровий Резерв України, абсолютно всі з яких подавались на різні посади в виконавчій та законодавчій владі, в місцевому самоврядуванні та офісах реформ, конкурсний відбір пройшли 15 осіб (в більшості своїй в офіси реформ). Неочікувано значна частина випускників КРУ виявилася затребуваною на посадах різного рівня в бізнесі.

Для того, щоб зрозуміти такий низький рівень затребуваності інноваційних лідерів в публічне управління, було проаналізовано критерії відбору осіб та затребуваність характеристик інноваційних лідерів під час глобальних трансформацій на керівні посади в державну службу, місцеве самоврядування, регіональне самоврядування, державні підприємства, офіси реформ та бізнес (рис.3.11).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфери застосування  Компетенція інноваційного лідера | Державна служба | Регіональне самоврядування | Місцеве самоврядування | Державні підприємства | Офіси реформ | Бізнес |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Встановлення довіри. |  |  |  |  | + | + |
| 2.Ефективна комунікація. |  | + |  |  | + | + |
| 3.Просування місії та цілей організації. |  |  |  |  | + | + |
| 4. Cміливість. |  | + |  |  |  | + |
| 5. Орієнтація на дію. |  | + |  |  | + | + |
| 6. Вміння діяти в ситуації невизначеності. |  | + |  |  | + | + |
| 7. Стійкість до невдач. |  |  |  |  |  | + |
| 8. Якість управлінських рішень. |  | + |  |  | + | + |
| 9. Ефективне планування. | + | + |  | + | + | + |
| 10. Формування та ефективне використання мережі контактів. |  |  |  | + | + | + |

Рис. 3.11. Затребуваність характеристик інноваційного лідера під час глобальних трансформацій на керівні посади в різних сферах

1. Державна служба.

Відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 та згідно акту «Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448, до типових вимог окрім освіти, досвіду роботи, володіння державною та іноземними мовами, відносяться також сім вимог до компетентності, зокрема лідерство, комунікація та взаємодія, розуміння сфери державної політики, стратегічне бачення, управління змінами та інновації, доброчесність та дотримання правил етичної поведінки та абстрактне мислення. Під лідерством для державних службовців розуміють:

- вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань;

- вміння розвивати професійні компетентності співробітників;

- здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату;

- вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди;

- створення культури відкритості та відповідальності.

А під управлінням змінами та інноваціями мається на увазі

- рішучість та наполегливість у впровадженні змін;

- вміння планувати, оцінювати ефективність та коригувати плани;

- здатність формувати концептуальні пропозиції, інноваційні ідеї та підходи.

Що стосується вимог для керівників на рівні директортів, то вони виглядають наступним чином:

Повна назва посади: Генеральний директор Директорату соціального захисту прав осіб з інвалідністю.

Структурний підрозділ:

* міністерство соціальної політики України;
* директорат соціального захисту прав осіб з інвалідністю.

Кваліфікаційні вимоги:

* ступінь вищої освіти не нижче магістра;
* досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років;
* вільне володіння державною мовою.

Повна назва посади: Голова Національної служби здоров’я України.

Структурний підрозділ:

* Національна служба здоровʼя України.

Кваліфікаційні вимоги:

* освіта ступінь вищої освіти — не нижче магістра.

Досвід роботи:

* загальний стаж роботи — не менше семи років;
* досвід роботи на посадах державної служби категорії «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування або досвід роботи на керівних посадах у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення — не менше трьох років;
* володіння державною мовою — вільне володіння державною мовою.
* володіння іноземною мовою — володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська та/або французька).

Повна назва посади: Головний державний інспектор відділу інформаційних технологій, митної статистики та захисту інформації.

Структурний підрозділ:

* координаційно-моніторингова митниця Держмитслужби;
* відділ інформаційних технологій, митної статистики та захисту інформації.

Кваліфікаційні вимоги:

* освіта — вища, ступінь не нижче бакалавра, молодшого бакалавра;
* досвід роботи — не потребує;
* вільне володіння державною мовою.

Отже, як ми бачимо, на рівні керівників директоратів, які несуть найбільшу відповідальність щодо якісного результату роботи структурного підрозділу, жодних вимог щодо будь-якої форми лідерства немає.

2) Регіональне самоврядування.

До обов’язкових вимог щодо осіб які претендують на зайняття посади голови обласної державної адміністрації відносяться освіта, досвід роботи, володіння мовами, знання законодавства, професійні знання відповідно до посади, а також наявність лідерських навичок, вміння приймати ефективні рішення, комунікації та взаємодія, управління змінами, управління організацією та персоналом, управління публічними фінансами, робота з інформацією та особисті якості такі як принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях.

Наприклад, зокрема для голови Одеської обласної державної адміністрації згідно розпорядження Президента України від 30 листопада 2016 року № 280/2016-рп, вимоги щодо наявності лідерських навичок виглядають наступним чином:

- встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів;

- стратегічне планування;

- вміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно декілька завдань;

- ведення ділових переговорів;

- досягнення кінцевих результатів.

Такі ж самі вимоги знаходимо для голів Житомирської обласної державної адміністрації та Харківської обласної державної адміністрації згідно Розпорядження Президента України від 9 вересня 2016 року № 237/2016-рп.

* 1. Місцеве самоврядування.

Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», основними обов’язками посадових осіб місцевого самоврядування є:

- додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування; додержання прав та свобод людини і громадянина; збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв’язку з виконанням службових обов’язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню; постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації; сумлінне ставлення до виконання службових обов’язків, ініціативність і творчість у роботі;

- шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

- недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави.

Зокрема, наприклад, у вимогах до посади начальника відділу обліку та звітності управління молоді та спорту міської ради м. Маріуполя зазначено:

Вимоги: повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи за фахом на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі на керівних посадах не менше 3 років або при необхідності стаж роботи за фахом на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років; вільне володіння та знання державної мови, програмним комплексом Microsoft Office; громадянство України.

А вимоги на посаду директора департаменту парків та рекреації Дніпровської міської ради включають вищу освіту не нижче ступеня магістра, спеціаліста, вільне володіння державною мовою; стаж роботи на службі в органах місцевого самоврядування (державній службі) або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше 2 років; вільне володіння державною мовою; знання основних принципів роботи комп’ютера та відповідних програмних засобів.

Як бачимо, жодних вимог до якостей інноваційного лідера ми не знаходимо і тут.

4) Державні підприємства.

На відміну від державної служби вимоги для топ-посадовців на державні підприємствавизначаються індивідуально під кожне підприємство, зокрема серед вимог на посаду Голови правління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» окрім стандартних освіти, профільного досвіду та володіння державною та іноземною мовами вимагають:

* досвід стратегічного та інвестиційного планування, бюджетування в банках;
* досвід роботи з трансформації та оптимізації великої мережі відділень;
* досвід у розробці та управлінні складними проектами в області організаційних змін (трансформація бізнес-моделі, організаційна перебудова);
* підтверджений досвід розробки стратегії та досвіду її впровадження;
* досвід впровадження в організації швидких змін в регуляторної сфери;
* досвід кризового менеджменту;
* досвід роботи з міжнародними фінансовими організаціями (IFI) вважатиметься перевагою;
* досвід роботи з непрацюючими кредитами (NPL).

Або у вимогах до посади голови правління компані Укрзалізниця Голова Наглядової ради Шевкі Аджунер зазначив про критерії відбору майбутніх кандидатів: «Переможця конкурсу обиратимуть за наступними критеріями: високий рівень компетенції, здатність вести Укрзалізницю вперед з огляду на існуючі та, що не менш важливо, майбутні виклики, з якими стикатиметься компанія в процесі трансформації у вільного від корупції, конкурентного за затратами, ефективного оператора, керуючись принципами колегіальності і співпраці з дотриманням найкращих принципів і практик корпоративного управління».

У вимогах про проведення конкурсного відбору на посаду директора

Українського державного підприємства «Укрхімтрансаміак» серед основних кваліфікаційних вимог виділяють зокрема

1. Здатність управляти змінами:

- креативність та новаторство;

- обізнаність та ерудованість;

- гнучкість;

- здатність працювати під тиском;

- стратегічне мислення;

- здатність формулювати бачення компанії

2. Орієнтація на результат:

- орієнтація на потреби клієнтів;

- підприємницький потенціал;

- здатність вирішувати проблеми;

- технічна компетентність.

3. Комунікація:

- уміння вести переговори;

- навички міжособистісного спілкування;

- навички усного/письмового спілкування;

- уміння налагоджувати ділові стосунки.

4. Лідерські навички в команді:

- управління конфліктними ситуаціями;

- уміння розвивати персонал;

- уміння будувати команду.

5. Ділові навички:

- фінансовий менеджмент;

- управління людськими ресурсами;

- управління технологічним процесом;

- навички побудови партнерських стосунків;

- професійні вимоги.

А також досвід роботи на керівних посадах у великих виробничих компаніях не менше 5 років; успішний керівний досвід управління в компаніях з чисельністю понад 200 працівників; знання принципів корпоративного управління, бюджетування та стратегічного планування; наявність досвіду роботи в міжнародних компаніях в Україні, за кордоном або у компаніях, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю буде перевагою; знання перспектив та тенденцій розвитку відповідної галузі; знання основ економіки та менеджменту; бездоганна ділова репутація

В умовах конкурсу на посаду Голови державного підприємства «Адміністрація морських портів України» зазначено, зокрема, що однією з головних цілей успішного кандидата буде реалізація корпоративної стратегії до 2025 року та корпоратизація компанії у 2020–2021 роках. У Мінінфраструктури зазначають, що з метою розширення географії пошуку кандидатів в Україні та за кордоном, а також для забезпечення прозорості та неупередженості конкурсу, наглядова рада ДП “АМПУ” прийняла рішення про залучення професійної рекрутингової компанії. Компанія-рекрутер має розробити та надати на затвердження Наглядовій раді підприємства опис посади, вимоги до кандидатів та критерії відбору кандидатів на посаду Голови. Після оголошення конкурсу її фахівці здійснять підбір кандидатів, проаналізують надані ними документи, сформують long- та short-листи претендентів. За результатами розгляду запропонованих кандидатур з short-листа, Наглядова рада АМПУ прийме рішення про визначення найкращого кандидата та укладання з ним відповідного договору.

В цих посадах ми не бачимо прямої вимоги щодо наявності лідерських компетенцій, швидше, акцент зроблено на якісні кваліфікаційні вимоги досвідченого менеджера.

5) Офіси реформ.

Особливість відбору кандидатів на керівні посади в офіси реформ полягає в тому, що зазвичай кожен офіс має іноземного партнера, який теж долучається до формулювання вимог щодо кваліфікації та компетенцій кандидатів. І тут ми бачимо вплив іноземних партнерів – потужних всесвітніх інституцій USAID, EBRD саме в тому, що список вимог значно розширюється і до нього додадються навички та характеристики інноваційного лідера.

Наприклад, вимоги щодо навичок та компетенцій до Керівника Офісу парламентської реформи виглядають наступним чином:

Навички:

* сильні менеджерські та лідерські навички, потужне планування, організація, координація та контроль, вміння вирішувати проблеми та приймати рішення;
* зрілість суджень поєднана з проактивним, енергійним підходом до вирішення проблем, відмінні міжособистісні навички;
* вміння ефективно організувати роботу команди та забезпечити високо розвиваючий зворотній зв'язок членам команди;
* вміння вибудувати ефективну кросфункціональну взаємодію в успішному середовищі стейкхолдерів;
* хороше розуміння політичного середовища України, парламентських реформ та знання NAM рекомендацій;
* вміння працювати в стресових умовах та вкладатись в кінцеві терміни;
* відмінні аналітичні навички – представити не менш ніж 2 зразки нещодавніх аналітичних паперів;
* відмінні письмові, комунікаційні та організаційні навички.

|  |
| --- |
| Компетенції: |
| * демонструє чесність дотримуючись цінностей та етичних стандартів он; * просуває візію, місію та стратегічні цілі UNDP; * визнає культурну, гендерну, релігійну, расову, національну та вікову чуттєвість та гнучкість; * ставиться до всіх людей однаково, без фаворитизму; * виконує всі зобов’язання стосовно гендерної рівності та має нульову толерантність щодо сексуальної дискримінації. |

У вимогах до посади Директора Команди підтримки реформ МОН серед вимог зазначаються беззаперечні етичні стандарти, відмінні комунікаційні та міжособистісні навички, потужні навички організаційного менеджменту та презентаційні навички, вміння бути мотивованим командним гравцем з вмінням працювати самостійно.

Офіс Реформ Херсонської області так окреслив вимоги до посади «Керівник проекту «Здоров'я», який буде організовувати розробку концепцій, керувати та сприяти робочим групам, які розроблятимуть проєкт, розробляти порядок денний нарад, розробляти протоколи зустрічей, форматувати доповіді та направляти робочі групи.

Задачі:

* мати попередній досвід у предметній сфері проєкту;
* брати на себе відповідальність за результати та терміни;
* координувати роботу експертів та стейкхолдерів;
* самостійно контактувати с головами територіальних громад, співробітниками обласної адміністрації тощо;
* якісно та швидко реалізовувати проєкти.

Хочемо, щоб наш кандидат:

* швидко орієнтувався у предметній площині;
* мав вищу освіту на рівні Магістра;
* мав досвід роботи с проєктами (мінімум 5 реалізованих проєктів);
* володів англійською мовою на рівні опису розробленої ідеї;
* мав навички координації та комунікації;
* мав досвід управління проєктами та організації заходів;
* мав хороші аналітичні здібності;
* з легкістю читав схеми бізнес-процесів та технічну документацію проєкту;
* оперативно приймав рішення та втілював їх у життя;
* був прихильником KPI;
* мав досвід командної роботи;
* був готовий до регулярного розвитку та навчання;
* наполегливо доводив справи до результату.

При достатньо великій кількості затребуваних компетенцій інноваційного лідера в офісах реформ, ми спостерігаємо відсутність таких вимог як стійкість до невдач та сміливість, що може обумовлюватись стійкістю західних інституцій у розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, які можуть при необхідності компенсувати відсутність даних характеристик у своїх лідерів. Оскільки в Україні відсутні потужні інституції з розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, бачимо необхідність їх створювання для наповнення системи публічного управління якісними керівниками-лідерами.

6) Бізнес.

Щодо вимог для топ-посадовців в бізнесі, більшість з них акцентує увагу саме на вмінні працювати з інноваціями, що не спостерігається серед вимог в публічній службі. Також в майже усіх вакансіях на позиції CEO (Chief Executive Officer) в різних сферах бізнесу зазначають такі характеристики як активна життєва позиція, хороші комунікаційні якості, вміння будувати відносини з різними людьми, орієнтація на дію, гнучкість.

Опитування HR-директорів 15 компаній лідерів ринків з різних сфер бізнесу показало, що в кожній з цих компаній на позицію топ-менеджера є потреба та вимоги саме до інноваційного лідерства, а саме вміння комбінувати різні стилі лідерства щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти та втілювати в життя креативні ідеї, продукти та послуги. А на теперішньому етапі до цих вимог додались також вміння діяти в ситуації невизначеності та формування та ефективне використання мережі контактів.

Сучасна публічна служба в Україні вимагає в першу чергу формального лідерства, вміння дотримуватися існуючих норм закону та лояльності до керівників вищої ланки. Є певна обережність щодо виникнення в публічній службі саме інноваційних лідерів, для яких на першому місці стоїть інтерес розвитку практичних інновацій в публічній службі та справжнього, а не показового покращення публічної служби та імплементування в державі сервісно-орієнтованої моделі такої служби.

Отже, хоча ми бачимо, що на сьогодні найменша кількість характеристик інноваційного лідерства вимагається на рівні місцевого самоврядування, але децентралізація вказує на те, що саме місцевий та регіональний рівні стають базовими у виробленні політики, і саме ці рівні і виграють вирішальні ролі під час трансформаційних періодів в країні. Саме тому доцільно розпочати імплементувати підхід до розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні з місцевого рівня.

Сюди, власне, масштабується програма з підготовки інноваційних лідерів в публічному управлінні MPA (Master’s of Public Administration) для муніципалітетів (The Urban Studies Program), описана вище. Але її ключовою відмінністю має стати обов’язкова вимога участі в неї саме управлінськими командами міст.

Це має бути інноваційна лідерська Програма, що покликана підготувати діючих міських та селищних голів разом з їх командами до управління містами та селами в умовах децентралізації. Місія Програми полягає у формуванні нової управлінської культури в містах, яка ґрунтуватиметься на інноваційному лідерстві, системному стратегічному мисленні, відкритій публічній політиці та принципах належного врядування (Додаток З)

Таким чином, розвиток інноваційного лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки публічної служби як конкурентоспроможного інституту, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників. Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми в публічній службі, які мають сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для публічної служби, здатної забезпечити належне врядування. Публічна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, віддані своїй справі — служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

**Висновки до розділу 3**

1. Аналіз специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні як ключового компоненту розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій дозволив конкретизувати вимоги до інноваційних лідерів в умовах глобальних трансформацій та розробити модель компетенцій інноваційних лідерів за основними критеріями (освіта та інституції) за напрямками роботи для побудови та вимірювання загальної лідерської ефективності:

Компетенція «Пізнавати себе» розпочинається з розуміння власних цінностей, моделей мислення та мотивації. Компетенція «Залучати інших» має на увазі створення культури яка заохочує членів команди пропонувати зворотній зв'язок, визначати та відзначати хорошу роботу та заохочувати професійний розвиток. Компетенція «Управляти змінами» означає ініціювати, підтримувати та втілювати інноваційні рішення. Компетенція «Досягати результатів» означає керувати майстерно, думати стратегічно та приймати такі рішення, які призводять до вимірюваних результатів.

2. Розроблення концептуальних підходів щодо впровадження інноваційного лідерства в публічне управління потребує інституційного, організаційного та програмного забезпечення через запропонований в дисертаційній роботі механізм. В умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави доцільно: створити Центр підтримки та розвитку інноваційного лідерства як нейтральної неполітичної інституції, що спирається на підтримку держави та громадянського суспільства, а також підтримується бізнесом, який зацікавлений у професійній владі в регіонах за напрямками: побудова мережі публічних службовців нової генерації з новими цінностями та культурою; програми розвитку публічних службовців; якісне навчання та обмін досвідом для публічних службовців нової генерації; побудова центру HR-експертизи для допомоги високо-результативним командам; створення майданчику для пілотування інноваційних ідей; створення майданчику де б опозиційні політики та чиновники знайшли місце для власної самореалізації та залученості під час знаходження не при владі.

Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління враховують особливості програм розвитку інноваційних лідерів з метою підтримки лідерів з різних сфер (бізнес, наука, культура тощо), які можуть швидко адаптуватись та активно діяти на різних рівнях публічного управління, починаючи від місцевого самоврядування та завершуючи вищою управлінською ланкою в державі.

3. Удосконалення практичної складової професійного розвитку управлінців - інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави пропонується через відповідні програми з підготовки, зокрема Програму розвитку інноваційних лідерів, яку апробовано автором в практичній площині в Україні.

**ВИСНОВКИ**

У дисертації наведені теоретико-методичні і практичні засади формування та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в умовах глобальних трансформацій шляхом визначення концептуальних підходів, напрямів та методів інноваційного лідерства в Україні. Отримані в процесі дослідження результати підтвердили покладену в їх основу гіпотезу, а їх узагальнення дало змогу сформулювати висновки і внести пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення.

1. Аналіз теоретичних здобутків та сутнісних ознак загального поняття та змісту інноваційного лідерства дозволив розкрити зміст інноваційного лідерства в публічному управлінні, під яким розуміємо процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Основними поняттями, які утворюють систему загальних категорій інноваційного лідерства в публічному управлінні, є: інноваційний лідер, інновації в публічному управлінні, інноваційна організаційна культура, сервісно-орєнтована держава.

Аналіз теоретичних основ сутності інноваційного лідерства в публічному управлінні дозволив обґрунтувати соціально-економічне замовлення суспільства на лідерство, дослідити його успадковані (іманентно властиві) та набуті ознаки, визначити роль зовнішніх (екзогенних) і внутрішніх (ендогенних) чинників (факторів) у виявленні точок зростання, а також резервів системи публічного управління на різних рівнях управління (впливів інноваційного лідерства): глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях, а також розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності і стабільності роботи цієї системи, зокрема в діяльності органів державної (публічної) влади: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, управлінців-керівників.

Сутнісні ознаки та зміст інноваційного лідератва в публічному управлінні визначено через такі принципи публічного управління, як: клієнтоорієнтованість, служіння, постійне навчання, інноваційність, свобода прийняття рішень в контексті розвитку інноваційного лідерства і є основними у визначенні загальної та специфічної ролі інноваційного лідера в інформаційному суспільстві.

2. Проаналізовано особливості поняття сервісно-орієнтованої держави. Під поняттям сервісно-орієнтованої держави розуміємо узгоджену модель суспільних відносин, яка спрямована на розвиток державної політики, метою якої є задоволення потреб суспільства (громадян) через надання якісних послуг та скоординовану з довгостроковими цілями розвитку суспільства й держави. Встановлено, що існує істотна спорідненість елементів «нового публічного управління» та концепції сервісної держави. Показано, що нове публічне управління повинно зосереджуватись не стільки на цілях «маркетизації» публічних послуг, скільки на оптимізації системи надання якісних державних послуг для громадян та регуляції ринків публічних послуг. Соціальна спрямованість сервісної політики стає основою для модернізації публічного управління розвинутих демократичних країн. Наслідком такої модернізації публічного управління постає конкурентоспроможна економіка, заснована на зростанні людського капіталу.

3. Виділено базові характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні (антикрихкість, мислення розвитку, намір діяти, розумне і помірковане споживання, терпимість до розбіжностей та рівний доступ, недовіра до загальноприйнятих традицій, нездатність до агресії, але готовність до захисту, психічне, емоційне та фізичне здоров’я), які в умовах глобальних трансформацій, з їх невідворотнім та варіативним характером дозволяють формувати управлінця з новим способом мислення через фіксоване мислення та мислення розвитку.

Це дозволяє розглядати інноваційне лідерство, перш за все, не в залежності від його форм, а в контексті змісту, породженого зовнішнім середовищем і внутрішнім спонукальним мотивом лідера. Розглянутий в даному дослідженні підхід пов’язаний з тим, що поява інноваційного лідерства є реакцією на соціально-економічний виклик суспільства в умовах глобальних трансформацій. Дослідження феномену інноваційного лідерства з точки зору системного підходу, який представляє економічні процеси у вигляді систем та їх елементів, які адекватно відображають досліджуваний процес в його еволюційному контексті у взаємозв’язку між різними чинниками, що впливають на формування стійких якостей лідера і перетворюють (видозмінюють) їх відповідно до особливостей зовнішнього середовища та у взаємодії з ним, на різних рівнях управління.

4. Проведена оцінка сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі закордонного досвіду, яка основана на результатах Глобального інноваційного індексу, дозволила визначити траєкторію формування та розвитку інноваційного лідерства від традиційної до колаборативної моделі в публічному управлінні (зокрема, Швейцарія, США, Нідерланди, Швеція, Сполучене Королівство Великої Британії, Сінгапур та ін.). Опублікований рейтинг орієнтується в своїх викладках на конкретні суспільно-економічні показники, зокрема: політичні структури та інститути; якість «людського капіталу»; рамкові умови ведення наукової та проектно-конструкторської роботи; умови функціонування ринкових механізмів; якість ведення бізнесу.

Зроблено висновок, що очікуваними характеристиками моделі сервісно-орієнтованої держави стають: орієнтованість на ринок та клієнта; спрощеність та ефективність; гнучкість/швидкість; бюрократична технологічність; конкурентність; високопродуктивність.

Позитивний досвід зарубіжних країн є відображенням сучасних тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який має впроваджуватися в українські реалії з урахуванням національної специфіки.

5. Досліджено характерні особливості послуго-продуктового континууму в публічній службі (зокрема, принципи і стратегії сервісно-орієнтованої держави), які потребують врахування при формуванні механізмів інноваційного лідерства за умов «перетікання» керівних кадрів із приватного і громадського сектору в публічно-управлінський і навпаки, що обумовлюється наступними чинниками: соціальним запитом щодо рекрутингу в органи публічної влади та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки; необхідністю формування компетентного керівництва; потребою розвивати у керівника лідерський потенціал.

Розроблено методичний підхід щодо розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації.

Проведений аналіз параметрів інноваційного лідерства за різними критеріями дозволив систематизувати основні з них, зокрема:

1) параметри індивідуальні та соціальні, що ототожнюються сьогодні з управлінськими (пов’язані з актуалізацією потреби людини в забезпеченні власної безпеки і благополуччя в умовах мінливого та такого, що швидко розвивається, середовища життєдіяльності);

2) параметри, пов’язані зі зростанням значення у всіх громадських, в тому числі економічних процесах, так званого, людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні лідерські потенції, мобілізовані і організовані в інтересах системи і окремої особистості.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ступеня інтеграції інноваційного лідерства на основі виявлення когніцій через діагностику раціональної поведінки представників органів державної влади та представників бізнесу при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації на засадах організаційного досвіду на основі вимірювання параметрів інноваційного лідерства, зокрема: ідентичність інноваційного лідера (ідентифікація інноваційного лідера); інноваційне лідерство в системі організації (інноваційне лідерство в системі – бізнес та органи державної виконавчої влади – на основі досвіду респондентів); відносини (взаємодія) в колективі / в організації (інноваційне лідерство крізь призму відносин в колективі/організації); потреба у навчанні та розвитку лідерських якостей (інноваційне лідерство крізь призму мотивації та розвитку компетенцій «я-досвід»).

6.Розроблено комплексний науковий підхід до формування інноваційного лідерства в публічній службі в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який передбачає створення концепції впровадження інноваційного лідерства в публічну службу, що створює умови для ефективної реалізації концептуальних засад сервісно-орієнтованої держави, зокрема через розвиток культури інноваційного лідерства в органах державної влади. Під організаційною культурою розуміють систему колективно поділяємих цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які є в організації і які визначають поведінку її кожного співробітника.

Встановлено, що особливостю культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави є ключові цінності такої культури. Ключовими цінностямисервісно-орієнтованої культури є: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність. Важливим компонентом також виступа інноваційна організаційна культура, тобто така, яка сприятлива для створення інноваційних продуктів, послуг та процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додадуться також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

Визначено, що, оскільки трансформація культури організації відбувається за рахунок змін в поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, яке призводить до втілення нових цінностей та зміни організаційної культури), то процес вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі складається з наступних етапів: діагностика організаційної культури, під час якої описуються та оцінюються в конкретних, одностайних та зрозумілих термінах існуюча корпоративна культура, цінності та моделі поведінки груп працівників; визначення цільового стану культури та розробка цільових моделей поведінки.

Залучення керівництва в процес трансформації є необхідною складовою запровадження змін, має бути залученим в процес змін, тим самим забезпечуючи підтримку трансформації корпоративної культури з боку ключових зацікавлених осіб, які формують культуру організації своєю поведінкою.

7.На основі комплексної оцінки розроблено модель компетенцій інноваційних лідерів, яка складається з наступних складових: інновації; технології; розвиток лідерства; виконання та звітність; клієнтські враження; залученість персоналу.

Проведений аналіз специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні дозволив конкретизувати вимоги до інноваційних лідерів в умовах глобальних трансформацій.

За напрямками роботи для побудови та вимірювання загальної лідерської ефективності модель доповнено переліком компетенцій: пізнавати себе; залучати інших; управляти змінами; досягати результатів. Удосконалення практичної складової професійного розвитку управлінців - інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави пропонується через відповідні програми з підготовки, зокрема Програму професійного розвитку інноваційних лідерів, яку апробовано автором в практичній площині в Україні.

8. Розроблено концептуальні підходи щодо впровадження інноваційного лідерства в публічне управління через створення Центру підтримки та розвитку інноваційного лідерства з метою запровадження нової інноваційної сервісно-орієнтованої культури в публічній службі. В умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави запропоновано створити Центр підтримки та розвитку інноваційного лідерства як нейтральної неполітичної інституції, що спирається на підтримку держави та громадянського суспільства, а також підтримується бізнесом, який зацікавлений у професійній владі в регіонах за наступними напрямками: побудова мережі публічних службовців нової генерації з новими цінностями та культурою; програми розвитку публічних службовців; якісне навчання та обмін досвідом для публічних службовців нової генерації; побудова центру HR-експертизи для допомоги високо-результативним командам; створення майданчику для пілотування інноваційних ідей; створення майданчику для власної самореалізації, обміну думками тощо.

Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління враховують особливості програм розвитку інноваційних лідерів з метою іхньої підтримки з різних сфер (бізнес, наука, культура тощо), які можуть швидко адаптуватись та активно діяти на різних рівнях публічного управління, починаючи від місцевого самоврядування та завершуючи вищою управлінською ланкою в державі.

Таким чином, у дисертаційній роботі вирішено актуальне і важливе проблемне питання розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення концепції впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети в концепції нового публічного врядування та культуру впровадження інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / І. Адізес. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2019. – 304 с.
2. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.
3. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилів / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 259 с.
4. Atkinson J. The Art of Change Making / John Atkinson. – London: the Leadership Centre Local Government House, 2015. – 280 р. – Режим доступу: https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf
5. Belitsky Т. Efficiency motive. Academy of Management Review / Т. Belitsky, С. Sheppard. – April, 1966. – P. 102-152.
6. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
7. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / P.Л. Дафт, при участии П. Лейн. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
8. Kaltenbach С. The Anatomy of Achievement Motivation / Colin Kaltenbach, David C. McClelland. – New York, New Rochelle, Melbourne, Sydney: Cambridge University Press, 1958. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.139218/2015.139218.The-Anatomy-Of-Achievement-Motivation\_djvu.txt.
9. Кови С. Р. Лидерство, основанное на принципах / С.Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
10. Loevinger J. Ego Development / Jane Loevinger. – San Francisco: Jossey and Bass, 1976. – 346 p.
11. McClelland D.C. The Achieving Society / David C. McClelland. – Cambridge University Press, 1961. – 320 p.
12. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства / Джон Максвелл. – Х.: Вид-во Фабула, 2018. – 304 с.
13. Rosen R.H. Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business / Robert H. Rosen. – Penguin Books, 1997. – 400 p.
14. Hayashi A. Social Presencing Theater: The Art of Making a True Move / Arawana Hayashi. – Kelvy Bird, 2021. – Див.: https://arawanahayashi.com/store/social-presencing-theater-the-art-of-making-a-true-move-preorder.
15. Heckhausen H. Motivation und Handeln / Heinz Heckhausen. – Shpringer, 1980. – 806 p.
16. Fiedler F.E. New Approaches to Effective Leadership. Cognitive Resources and Organizational Performance / Fred E. Fiedler, Joseph E. Garcia. – New York: Wiley, 1987. – 240 p.
17. Шейн Э.X. Организационная культура и лидерство / Э.X. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
18. Hovell J. Conversational Leadership: 3 steps to improve conversations / Hovell, John. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://odneurope.org/2018/10/01/john-hovell-conversational-leadership-3-steps-to-improve-conversations/
19. Hofstede G. Culture’s consequences: International differences in workrelated values / Geert Hofstede. – Beverly Hills, CA: Sage, 1980. – 474 р.
20. Васильєва О. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / О. Васильєва, Н. Васильєва, С. Приліпко. – 2020. – Вип. 1. – С. 18-25. – Режим доступу: http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0d-acc6-6e53de2943b1.pdf
21. Гошовська В.А. Політичний лідер / В.А. Гошовська, С.М. Головащенко // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т.1. – К.: НАДУ, 2011.– С. 447-448.
22. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І.М. Грищенко // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 2. – С. 275-285.
23. Дегтярьова І.О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком / І.О. Дегтярьова // Державна політика: [підручник] / [кол. авт.]. – К.: Вид-во НАДУ, 2014. – С. 318-322.
24. Ємельянов В.М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей / В.М. Ємельянов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – №11. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922
25. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С.А. Калашнікова. – К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
26. Ліпенцев А.В. Корпоративна політика та лідерство / А.В. Ліпенцев, О. Пашко // Матеріали до дистанційного курсу підготовки магістрів державного управління. [Текст]. – К.: Центр дистанційного навчання НАДУ, 2005. – 60 с.
27. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) [Текст] : навч. посібник / О.О.Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 375 с.
28. Орлова Н.С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: [колективна монографія] /за заг. ред. Н.С. Орлової. – К.: ВД «Освіта України», 2020. – 262 с. – Режим доступу: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018\_IR.pdf
29. Орлова Н.С. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади / Н.С. Орлова, В.В. Майло // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. – 2020. – Том 31(70). – №1.– С. 63-68. – Режим доступу: <http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf>.
30. Orlova N. Human capital development in the process of the use and provision of electronic services in Ukraine / Orlova N., Chechel A., Ilyina A., Fayvishenko D., Kulchii I., Pidlisna T. // (35th IBIMA) International Business Information Management Conference, Seville, Spain 1-2 April, 2020. – P.1298-1310.
31. Пашко Л.А. Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади / Л. Пашко // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матер. щоріч. наук.- практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – К.: НАДУ, 2014. – С. 259-260.
32. Пашко Л.А. Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління / Л.А. Пашко // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д.: Моноліт, 2009. – С. 255-271.
33. Пашко Л.А. Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність? / Л. Пашко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-naderzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobhidnist.html.
34. Стоян О.Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління / О.Ю. Стоян // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – №4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932
35. Сурай І.Г. Еліта в державному управлінні: погляд із давнини / І.Г.Сурай // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2010. – №4(44). – С. 43-47.
36. Халецька А.А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні / А.А. Халецька, О.І. Юзькова // Публічне управління та регіональний розвиток – 2020. – № 9. – С. 915-940.
37. Абашкина Е.Б. О теориях лидерства в современной политической психологии / Е.Б. Абашкина, Ю.Н. Косолапова // США: Экономика, политика, идеология. – 1993. – №4 – С. 32-47.
38. Кухта Б. Політичні еліти і лідери / Б. Кухта, Н. Теплоухова. – Л.: Кальварія, 1996. – 224 с.
39. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. Логунова. – К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. – 196 с.
40. Міщишин В. Лідерство на державній службі / В. Міщишин // Вісн. держ. служби України. – 2011. – №3. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://old.csi.org.ua/?p=2424
41. Антонова Л. В. Удосконалення нормативно-правового механізму системи органів управління соціально-економічним розвитком регіону / Л. В. Антонова // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 6. - С. 65-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\_2011\_6\_18.
42. Бодров В.Г. Державне управління у фінансово-економічній сфері : навч.-метод. матеріали / В.Г. Бодров, Н.І. Балдич, О.М. Сафронова; уклад. В.М. Гаврилюк. – К.: НАДУ, 2013. – 88 с.
43. Дзевелюк М.В. Концептуальні засади обґрунтування сучасної держави / М.В. Дзевелюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. – 2015. – Вип. 17(1). – С. 32-34. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\_jur\_2015\_17%281%29\_\_11
44. Кілієвич О.І. Державна політика: аналіз та механізми впровадження. Методичні рекомендації / О.І. Кілієвич, В.В. Тертичка. – К.: НАДУ, 2009. – 88 c.
45. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : “К.І.С.”, 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8
46. Алексєєв В. Теоретики державного управління: етапи життя та наукова творчість О. Д. Градовського / В. Алексєєв // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 4. – С. 3-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\_2015\_4\_3.
47. Гончарук Н. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – Вип. 2. – С. 57-65. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\_2010\_2\_9.
48. Олуйко В. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація [Текст] : дис... канд. наук з державного управління: 25.00.04 / Віталій Миколайович Олуйко; Українська академія держ. управління при Президентові України. – К., 2001. – 206 с.
49. Пахомов І. Механізми підвищення ефективності системи державної служби в нових умовах розвитку держави / Пахомов І., Пахомова Т. // Право України. – 2009. – №10. – С. 102-110.
50. Підлісна Т.В Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Т.В. Підлісна; Ін-т законодавства ВР України. – К., 2012. – 16 c.
51. Серьогін С.М. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – №2. – С. 111-120.
52. Серьогін С. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби / С. Серьогін, Н. Серьогіна // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 3. – С. 215-223. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\_2013\_3\_28
53. Хаїтов П. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах суспільних змін / П. Хаїтов // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – №2(29). – С. 161-166.
54. Lewin, K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates / K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White // Journal of Social Psychology. – 2010. – №10(2). – Р. 271–301.
55. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – N.Y.: McGraw-Hill, 1961. – 279 р.
56. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value / R. Likert. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967. – 258 р.
57. Blake R.R. New Managerial Grid / R.R. Blake, J.S. Mouton; 4th ed. – Houston: Gulf Publishing Company, 1978. – 329 p.
58. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources / Paul Hersey, Ken Blanchard. – Prentice Hall, 1982. – 343 p.
59. Vroom V. Leadership and Decision-Making / Victor H. Vroom, Phillip W. Yetton. – Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. – 233 р.
60. Tannenbaum R. How to Choose a Leadership Pattern / Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt. – Harvard Business Review, March–April, 1957. – Р. 95-101.
61. Charan R. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company / R. Charan, S. Drotter, J. Noel. – Jossey-Bass: San Francisco, 2001. – 352 р.
62. Tichy N. The leadership engine: How winning companies build leaders at every level / N. Tichy, E. Cohen. – New York: Harper business, 2002. – 452 p.
63. Fisher R. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss / R. Fisher, A. Sharp. – London: Harper Colins Business, 2004. – 230 р.
64. Cohen A. Influence Without Authority / Allan R. Cohen, David L. Bradford. – New Jersey: Wiley, Hoboken, 2005. – 320 р.
65. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves\_Part-1.pdf
66. Burns J. Leadership / J. Burns. – New York: Harper & Row, 1978. – 544 p.
67. Maslow A. Motivation and Personality / Maslow A.; 3rd Edition. – Illinois: Longman, 1987. – 336p.
68. Bass B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications / B. Bass. – Free Press, 2008. – 1536 p.
69. Stogdill R. Handbook of Leadership / Bernard M Bass, Ralph M Stogdill; 3 Sub edition. – N.Y.: Free Press, 1990. – 1184 p.
70. Вебер М. Политика как призвание и профессия / М. Вебер // Избранные произведения. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.gumer.info/bibliotek\_Buks/Sociolog/vebizbr/08.php.
71. Лебон Г. Психологія людських спільнот / Г. Лебон. – Л.: Львівська політехніка, 2020. – 228 с.
72. Тард Г. Общественное мнение и толпа / Г. Тард; Пер. с фр. / Под ред. П. С. Когана. Изд. 2-е. – М.: ЛЕНАНД, 2015. – 208 с.
73. Kuczmarski S. Values-Based Leadership / S. Kuczmarski, Th. Kuczmarski. – NJ: Englewood Cliffs, 2002. – 304 р.
74. Hodgkinson C. The Philosophy of Leadership / Christopher Hodgkinson. – Palgrave Macmillan, 1983. – 247 p.
75. Fairholm G.W. Values leadership: A values philosophy model / G.W. Fairholm // Value-Based Manage. – 1995. – №8.– Р. 65-77.
76. Миллер Дж. Сердце лидера – слуги. Письма Джека Миллера / Дж. Миллер. – О.: Из-во «Тюльпан», 2009. – 384 с.
77. Greenleaf R.K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness; 25th Anniversary Edition / R.K. Greenleaf, L.C. Spears, S.R. Covey. – Mahwah: Paulist Press, 2002. – 370 р.
78. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / Дж. Коллінз. – К.: Видавництво «Наш Формат». – 2017. – 368 с.
79. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства / Джон Максвелл. – Х.: Вид-во Фабула, 2018. – 304 с.
80. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. МакКи; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 301 с.
81. Godin B. Innovation: the History of a Category / Benoit Godin // Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper. – 2008. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf
82. Беляева А.А. Теории лидерства на современном этапе / А.А. Беляева, Ю.А. Сагиндыкова // Вестник КАСУ. – 2008. – №4. – С. 154-159. – Режим доступу: http://www.vestnik-kafu.info/journal/16/
83. Martinez S.M. Emergent Leadership: Linking Complexity, Cognitive Processes, Adaptability and Innovation / Sandra M. Martinez. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.537.3941&rep=rep1&type=pdf
84. Мак’авеллі Н. Державець / Нікколо Мак’явеллі. – Х.: «Фоліо», 2016. – 128 с.
85. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Издательство ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
86. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97\_%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0\_%D0%B2\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf
87. Новак-Каляєва Л.М. Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект [Текст] : [монографія] / Л. М. Новак-Каляєва. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 395 с.
88. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю.П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5-9.
89. Гавкалова Н.Л. Публічне управління: методологічний аспект / Н.Л. Гавкалова // Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського]. – К.: НАДУ, 2014. – Т.1. – С. 16-18.
90. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text
91. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas / John Eric Adair. – Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. – 134 p.
92. Sloan P. The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity / Paul Sloan. – Kogan Page, 2007. – 196 р.
93. Sheffer G. Innovative Leaders in International Politics (SUNY series in Leadership Studies) / Gabriel Sheffer. – SUNY Press, 1993. – 294 р.
94. Stauffer D. Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader / Dennis Stauffer. – MinneApplePress, 2004. – 112 p.
95. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique / David Gregory Gliddon; Doctoral dissertation. 2006. – Див. https://etda.libraries.psu.edu/catalog/6994
96. Gliddon D.G. Innovation leadership / David G. Gliddon, William J. Rothwell. – Routledge, 2018. – 150 р.
97. Rogers E. Diffusion of Innovations / E. Rogers; 5th Edition. – Free Press, 2003. – 576 p.
98. Гусєв В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження [Текст]: монографія / В.О. Гусєв. – Д.: Юго-Восток, 2011. – 624 с.
99. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні [Текст] : монографія / О.В. Орлов. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – 248 с.
100. Попов С.А. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління [Текст] / С.А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – 2013. – Вип. 4(56). – С. 22-27.
101. Попов С.А. Впровадження державно-управлінських нововведень: особливості інноваційного процесу [Текст] / С.А. Попов // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х., 2013. – Вип. 2(41). – С. 1-9
102. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / С.А. Попов. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.
103. Попов С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід [Текст] / С.А. Попов, А.А. Попок // Вісник НАДУ при Президентові України: зб. наук. пр. – К.: НАДУ, 2015. – Вип. 2/2015 – С.12-18.
104. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов; 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.
105. Innovation in the Public Sector On the differences between public and private sector innovation. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/309760722\_Innovation\_in\_the\_Public\_Sector\_On\_the\_differences\_between\_public\_and\_private\_sector\_innovation
106. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні [Текст]: монографія / Х.В. Хачатурян. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 252 с.
107. Дегтярьова І.О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України / І.О. Дегтярьова // Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи / за заг. ред. проф.-ів Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка; матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м.Київ, 24 червня, 2015р.). – К.: Вид-во Ліра-К, 2015. – 244 с. – С.125-130.
108. Partnership for Public Service. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/
109. Kernaghan K. Partnership and public administration: conceptual and practical considerations / K. Kernaghan – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-7121.1993.tb02166.x
110. Kernaghan K. Political rights and political neutrality: finding the balance point / K. Kernaghan – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1986.tb00205.x
111. Kernaghan K. The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values / Kernaghan K. //  International Review of Administrative Sciences. – №66(1). – 2000. – Р. 91-104.
112. Кеттел Д. Глобальная революция в государственном управлении / Дональд Ф. Кеттел. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://magazines.russ.ru/oz/2004/2/2004\_2\_20.html
113. Routledge Research in Public Administration and Public Policy. – Routledge & CRC Press, 2018. – Див.: https://www.routledge.com
114. Osborne D. Reinventing Government / D. Osborne, T. Gaebler. – New York, 1992. – Режим доступу: https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949751
115. Peters B.G. The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions / B.G. Peters // Viešoji politika ir administravimas. – 2003. – №5. – Р. 153-183.
116. Schick A. Budget innovation in the States / Allen Schick. – Brookings Institution, 1971. – 233 p.
117. Вакуленко В.М. Управління розвитком міста. Навч. посіб. / За ред.: В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К.: НАДУ, 2006. – 389 с.
118. Валевський О. Л. Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні / О.Л. Валевський, В.А. Ребкало // Аналітика і влада. – 2012. – № 6. – С. 139-144. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad\_2012\_6\_23
119. Васильєва О.І. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали / О.І. Васильєва, Н.В. Васильєва, О.С. Ігнатенко та ін. – К.: НАДУ, 2012. – 56 с.
120. Жук Ю. Поняття послуг у системі державного управління / Ю. Жук // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 45. – С. 116-122.
121. Лесечко М. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні / М. Лесечко, Р. Рудніцька // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 24. – С. 133-139.
122. Ліпенцев А. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність / А. Ліпенцев, Ю. Жук // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 42. – С. 140-148. – Режим доступу: <http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_42/fail/17.pdf>
123. Новак-Каляєва Л.М. Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект [Текст] : [монографія] / Л. М. Новак-Каляєва. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 395 с.
124. Серьогін С.М. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2015. – №2. – С. 111-120.
125. Сухінін Д. В. Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування / Д.В. Сухінін // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2013. – Вип. 1(9). – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf
126. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов. – К.: ПУЛЬСАРИ, 2009. – 248 с.
127. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади / О.В. Карпенко. – К.: АМУ, 2014. – 408 с.
128. Карпенко О.В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні : дис. д-ра наук з держ упр.: 25.00.02 / О.В. Карпенко. – К., 2016. – 340 с.
129. Клімушин П.С. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління / П.С. Клімушин, Д.В. Спасібов // Теорія та практика державного управління. – 2017. – Вип. 2. – С. 21-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\_2017\_2\_5
130. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред.колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т.1. – Київ: НАДУ, 2011. – 732 с. – Режим доступу: http://academy.gov.ua/NMKD/library\_nadu/Encycloped\_vydanniy/902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf
131. Шаров Ю.П. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень/ Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко // Держ. упр. та місц. самоврядування: зб.наук. пр. – Вип. 1(4). – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010.– С. 295-304.
132. Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія / Ю.П. Шаров, Д.В. Сухінін. – Мелітополь: Видавн. будинок ММД, 2008. – 136 с.
133. Валевський О.Л., Ребкало В.А. Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні // Аналітика і влада: журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2012. – № 6. – С. 139-144.
134. Євтушенко О.М. Роль державної влади й місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О.М. Євтушенко // Наукові праці. Науково-методичний журнал. Політичні науки. – Миколаїв: ЧДУ ім. П.Могили, 2009. – С. 32.
135. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави / Т.Л. Сиволапенко // Молодий вчений. – 2018. – № 2(1). – С. 355-358.
136. Євсюкова О.В. Запровадження принципів реалізації сервісно-орієнтованої діяльності органів публічної влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток / О.В. Євсюкова. – 2018. – №3. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1208
137. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text
138. Соколов А.В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління / А.В. Соколов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=898
139. Центр політико-правових реформ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pravo.org.ua/
140. Сороко В.М. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В.Сороко // Вісник державної служб. – 2004. – №3. – С.11-19.
141. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В.М. Сороко. – К.: НАДУ, 2008. – 104с.
142. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація / С.І. Чаусовська // Держава та регіони. – 2017. – №1. – С. 102-108. – Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\_2017/20.pdf
143. Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню [Текст] : метод. реком. / Б.Г. Савченко, К.І Мельникова, Ю.В. Боковікова [та ін.]; за заг. ред. Б.Г. Савченка. – К.: НАДУ, 2009. – 28 с.
144. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service / J. Tschohl; 10th edition. – Bestsellers Publishing; 2014. – 362 p.
145. Проект Адміністративно-процедурного кодексу України; реєстраційний номер Верховної ради України 11472 від 3 грудня 2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\_1?pf3511=44893
146. Туркова О.К. Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні: процедурні аспекти / О.К. Туркова // Право і суспільство. – 2015. – №5/2. – Ч.3. – С. 189-194.
147. Місюра В.Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. – № 12. – Режим доступу: http://www. dy.nayka.com.ua/?op=1&z=933
148. Gaman-Golutvina O. Contradictions between Freedom and Development: Historical and Contemporary Dimensions (Russian Case) / Dyczok M., GamanGolutvina O., eds. Media, Freedom and Democracy. – Bern, 2009. – Р.77-84.
149. Світ у 2030 році: нове мислення, нова економіка, нові кордони. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ceoclub.com.ua/article/svit-u-2030
150. Пекар В. Світ та Україна: фазовий перехід / В. Пекар // Zbruc.eu. 28.10.2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zbruc.eu/node/101193
151. Амелін А.І. Глобальне панування корпорацій / А.І. Амелін // Економічна правда. 18 жовтня 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/columns/2017/10/18/630189/
152. Харарі Ю. Людина розумна / Харарі Ю. – Х.: Видавництво «Клуб Сімейного дозвілля». – 2016. – 544с.
153. Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / Н. Талеб. – К.: Видавництво «Наш Формат». – 2018. – 400с.
154. Penhoet M. Sweden: The New Superpower/ - March 2020. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.linkedin.com/pulse/sweden-new-superpower-megan-penhoet
155. Двек К. Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху / К. Двек. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2017. – 296 с.
156. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. – 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF\_Future\_of\_Jobs\_2020.pdf
157. Key Leadership Competencies Profile. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html
158. Ю Л.К. Сингапурська історія: з третього світу в перший / Лі Куан Ю; пер. Катерина Сисоєва, Людмила Савицька. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2012. – 544 с.
159. Шаров І. Від мрії до дії / І. Шаров. – К.: Видавництво «Арт Економі», 2016. – 188с.
160. Global Innovation Index. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf>.
161. Chappelet J.-L. Trends in Swiss Civil Servants Training / Jean-Loup Chappelet // CSPTC 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.csptc.gov.tw/\_hrd/2017/images/speech3.pptx
162. Government Ethics – a Good Administrative Culture, Swedish Council for Strategic Human Resources Development, An Introduction to Shared Values for Civil Servants. (2016 – 2020) Civil Service Workforce Plan. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.yumpu.com/en/document/read/19694980/shared-values-for-civil-servants
163. Executive Core Qualification. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/
164. Kakabadse A. Comparison of case studies examining the paucity of leadership in government / A. Kakabadse, N.K. Kakabadse // Ethics, values, and behaviors: Public Administration. – 2003. – Vol.81. – №3. – Р. 77-508.
165. Meer F. Educating and training civil servants in the Netherlands / F. Meer, T. Kerkhoff, D. Osch. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Educating\_and\_training\_civil\_servants\_in\_the\_Netherlands\_1814-2014.pdf
166. Від вождя до агента змін. Професор Гарвардського університету про перехід до нової парадигми лідерства (Дін Вільямс). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ceoclub.com.ua/article/leading-in-a-fractured-world
167. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.
168. Програма розвитку лідерства 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: https://www.kmu.gov.ua/news/247032734.
169. Мартиненко В.М. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1(9). – С. 59-63.
170. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. [та ін.] – К.: К.І.С., 2016. – 130 с.
171. Ліпенцев А.В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2011. – Т.8 : Публічне врядування / наук.-ред. колегія: В.С. Загорський (голова) [та ін.]. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 385-389.
172. Ліпенцев А. Розвиток організаційної культури органів публічної влади: у контексті завдань реалізації програм регіонального інноваційного розвитку / А. Ліпенцев, Ю. Пилис. –Демократичне врядування. Науковий вісник. – 2012. – №9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\_1/visnik9/fail/Lipentsev\_Pylys.pdf
173. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні. – К., 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pgaukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/PGA-KSE\_Civil-Service-Feedback-Loop\_Report\_1\_June-2019\_UKR.pdf
174. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf
175. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией — поиск баланса формального и неформального / Л. Орлов // Проблемы теории и практики управления [Текст]. – 2013. – № 11. – С. 100-107.
176. Ленсиони П. Пять пороков команды / П. Ленсиони. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2019. – 256 с.
177. Пак Г.С. Профессионализм как ценность / Г.С. Пак, Н.Ю. Бармин // Социология и социальная работа. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». – 2013. – №3(31). – С.51-55
178. Кові С. 7 навичок високоефективних людей / Стівен Р. Кові. – Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2012. – 384 с.
179. Франкл В. Людина в пошуках сенсу / В. Франкл. – Х.: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 160 с.
180. Аппело Ю. Agile менеджмент: Лидерство и управление командами / Ю. Аппело; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
181. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 624 с.
182. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
183. Korn F. Institute, Leading in a crisis: how leaders get the best possible outcomes / Ferry Korn. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI\_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf
184. Грановеттер М. Сила слабых связей / М. Грановеттер // Экономическая социология. – 2009. – Т.10. – №4. – С. 31-50. – Режим доступу: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204981/ecsoc\_t10\_n4.pdf
185. Стародубцев О. Нові лідери / О. Стародубцев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novilidery.com/lider/1-season/starodubcev-oleksandr
186. Heath C., Heath D. Switch: How to change things when change is hard / Видавництво Random House, 2011. – 320 c.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Три рівні компетенцій ключових компетенцій інноваційного лідера Д.Гліддона**

1. Вміння вчитись

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
| Вміння ідентифікувати інновації | * Фокусування на основних принципах, * передача знань, * використання технічної/професійної експертизи, * цікавість, * ділова хватка | * Проводити аналіз потреб, * використовувати дослідницькі методики, * цінувати вищу освіту |

1. Рівень мотивації та енергії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
| Відчуття невідкладності | * Управління стресом, * мотивувати інших, * амбіції, * пристрасність, * демонструвати завзятість, * наполегливість | * Орієнтація на успіх, * конкурентоспроможність |

3. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * розуміння невербальних ознак, * розуміння психології інших, * емпатія, * об’єктивність, * плавність мови, * перетворення дослівної мови, * прояснення, * встановлювати зворотній зв'язок, * звертатись до правильної аудиторії, * обирати та використовувати відповідну комунікацію, * задавати відкриті питання | * зразкові письмові навичок * курирування, * політика відкритих дверей, * активне слухання, * тактичність, * запалювати дискусію, * будувати стосунки |

4. Вміння вести за собою групи та команди

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
| * Виправдовувати очікування, * керувати власним прикладом. | * Знати сильні та слабкі сторони команди, * командна робота, * командна віддача, * надання можливостей, * встановлювати контакт в команді, * вирішення проблем командою. | * Культивувати лояльність |

*5. Управління та делегування*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
| * Планування та управління проектами. | * Тайм-менеджмент, * заохочувати звітність, * делегування, * знати та використовувати ресурси, * балансувати командні та індивідуальні пріоритети |  |

6.  Креативність та уява

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * Рано ідентифікувати проблеми, * заохочувати нові ідеї, * аналітичне мислення, * переможні зміни, * оригінальність, * гнучкість, * генерування нових ідей | * Приймати погані ідеї, * знаходити та використовувати аналоги/бенчмарки, * використовувати мозкові штурми, * застосовувати наочність, * використовувати альтернативні сценарії та рольові ігри, * брати час на роздуми, * шукати ризик |

7. Влада, політичні погляди та ідентичність ролі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * Антикорупційність, * професіоналізм, * смирення, * переговори, * здійснення впливу | * Політичний здоровий глузд, * вміння зацікавити людей, * використовувати теорію ігр, * дипломатія, * мужність та переконання |

8. Відданість справі та відчуття причетності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * Брати відповідальність, * вибудовувати культуру довіри, * встановлювати цілі, * зв’язувати цілі організації/департаменту/ команди, * турбуватися про клієнта, * постійно шукати досконалості, * проявляти ініціативу, * впевненість в собі, * встановлювати високі стандарти, * залученість, * відчуття гордості, * етика, * розвивати фокус | Брати відповідальність |

9. Місія та бачення

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * Візіонерське лідерство, * розробка стратегії, * заохочувати системне мислення | * Задіювати чисельні перспективи та організаційну соціальну відповідальність |

10. Розуміння зовнішнього середовища

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Експертні | Ключові | Додаткові |
|  | * Знання конкурентів | * Організаційна свідомість, * знання ринку та індустрії, * культивація космополітичних відносин |

**Додаток Б**

**Основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовими ідеями**

**«Довідника лідерства» Р. Стогділла**

1. Лідерство як центр групових процесів. Цей підхід відзначає той факт, що лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади всіх. Він визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси, визначає напрямок руху.

2. Лідерство як вияв особистісних рис. Ця група концепцій ставила перед собою мету виявити оптимальний набір особистісних рис, які дозволяють людині успішно досягати й утримувати лідерські позиції. Прихильники цієї концепції в основному описували лідерство як односторонній процес впливу лідера на послідовників. Лідерство розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера без врахування прав, потреб, інтересів самої групи.

3. Лідерство як мистецтво досягнення згоди. Тут робиться акцент на обов’язково притаманне ефективному лідерові досягати згоди, порозуміння, консенсусу й співробітництва з боку послідовників, уміння залагоджувати конфлікти. Таке лідерство іноді називають консенсусним. Лідерство тут також розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера, але через вплив і норми моралі.

4. Лідерство як дія і поведінка. Тут акцент робиться на поведінкових аспектах лідерства. Лідерська поведінка – будь які дії, які чинить лідер для управління й координації діяльності групи. Це, наприклад, розподіл обов’язків, заохочення чи критика окремих членів групи, зацікавленість у їх успіхах і допомога, мотивація досягнення результатів.

5. Лідерство як інструмент досягнення мети чи результату. Багато теоретиків у свої визначення лідерства включали ідею досягнення мети. Деякі з них пов’язували інструментальну цінність лідерства з досягненням результатів і задоволенням потреб групи. В обох випадках лідерство визнається вирішальною функцією у складі групової діяльності.

6. Лідерство як взаємодія. Ряд авторів розглядали лідерство не як спрямування чи контроль з боку лідера, а як ефект групової взаємодії, як процес рівного чи взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети. Таким чином ця група дослідників привертає увагу до того факту, що лідерство виростає із активного процесу взаємодії, воно існує там і тоді, де і коли воно усвідомлюється і підтримується іншими членами групи. Лідерство – це такі міжособистісні стосунки, коли клени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера найбільш підходящим для цієї ролі.

7. Лідерство як вміння переконувати. Тут підкреслюється різниця між лідерством та управлінням. Якщо останнє, з точки зору прихильників даного підходу, є мистецтвом примусу та використання сили для того, щоб змусити людей рухатись у певному напрямку, то лідер керує за допомогою переконання та заохочення.

8. Лідерство як здійснення впливу. Концепт «впливу» визнає той факт, що індивіди відрізняються один від одного, окрім усього іншого, рівнем їх впливу на поведінку групи. Тому вони визначають лідерство як процес, який впливає на діяльність організаційної групи в її спробах досягнути спільної мети, як міжособистісний вплив, який виявляється в певних ситуаціях і спрямований на досягнення конкретних результатів. Лідерство визнають рівнозначним сфері впливу, або ж елементом, який здійснює вплив. Відповідно лідером визнають, або ж того, хто здійснює позитивний вплив на інших, або ж того, хто, порівнюючи з іншими членами групи, має найбільший вплив. Якщо при цьому інші члени групи змінюються, то цей процес впливу визначають як успішне лідерство; якщо ці зміни в інших посилюються, підкріплюються і винагороджуються, то це буде ефективне лідерство.

9. Лідерство як відносини влади. Багато хто з дослідників лідерства визначають його як владу, яка здійснюється «згори донизу», яка характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими,змушуючи їх робити те, що ті могли б не робити взагалі. Причому лідерство як владні відносини може усвідомлюватися, а може й не усвідомлюватися лідером і послідовниками. Відносини ж влади розуміються ними як відносини нерівності. Якщо один індивід в групі може домогтися зміни поведінки іншого індивіда, то ми маємо справу з актом лідерства. Таким чином, влада в цих визначеннях розцінюється як форма лідерських відносин. Причому деякі лідери більше, ніж інші, трансформують можливості лідерства у владні відносини.

10. Лідерство як диференціація ролей. Ці визначення ґрунтуються на рольовій теорії сучасної соціології, у відповідності до якої всі члени суспільства, групи і громадські організації займають певне місце в системі соціальних статусів. Кожен учасник взаємовідносин лідерства-підкорення грає певну роль і хтось краще, хтось гірше. У зв’язку з цим лідерство може бути представлене як рольова диференціація. Оскільки лідерство включає взаємодію між індивідом і групою, а якщо точніше, то між особистістю і членами групи, кожен з учасників цієї взаємодії грає певну роль. Ці ролі відрізняються одна від одної. Основою для такої диференціації є процес взаємного впливу: один індивід впливає на інших, а інші індивіди відповідають на цей вплив. Ролі можна також визначати в термінах очікування. Тоді лідерство – це особлива роль всередині системи взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників один від одного. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов’язки, ніж на інші ролі.

11. Лідерство як ініціація чи запровадження структури. Лідерство розглядається тут не як пасивна позиція чи набуття ролі, а як активний процес, який породжує і підтримує рольову структуру групи. Лідер і послідовники мають різні стимули для структурування групи, але стимул лідера в даному випадку більш сильний, оскільки таким чином його влада легітимізується. В термінах теорій очікувань і взаємодії цей тип лідерства описується як «ініціювання і підтримка структури очікувань і взаємодії». Як стверджують прихильники такого розуміння лідерства, ці процеси особливо важливі на етапах становлення нових колективів, структура яких ще не стабілізувалась.

**Додаток В**

**Характеристики інноваційного лідера під час глобальних трансформацій**

|  |  |
| --- | --- |
| Зневага до існуючих практик та процесів |  |
| Відсутність страху перед системою яка закладена роками |  |
| Впевненість в «головній» цілі та чітке її розуміння |  |
| Розуміння того, що «червоні лініі» сьогодні, не такі вже червоні і завтра |  |
| Побудова тактики досягнення цілі від людей які є, а не від засобів |  |
| Складність мислення |  |
| Стратегічне бачення |  |
| Стресостійкість | **++++++** |
| Вміння правильно визначити точку докладання зусиль |  |
| Комунікативні навички (переговори) | **++++++** |
| Вміння об’єднати навколо себе людей | **++** |
| Чітка постановка задач, каскадування | **+** |
| Вміння формувати команду | **+++** |
| Приймати нестандартні рішення | **++** |
| Вміння брати відповідальність |  |
| Сильний духом |  |
| Чути людей | **++++** |
| Сміливість швидко прийняти рішення | **+** |
| Прогнозування майбутнього |  |
| Реалізація проектів в замкнутому просторі |  |
| Рішучість | **++** |
| Політична незаангажованість |  |
| Наявність досвіду в створенні та реалізації суспільно-корисних процесів | **+** |
| Здатність швидко змінюватись та адаптуватись | **++** |
| Гнучкість | **+++** |
| Розробка корпоративних концепцій |  |
| Рівень власної активності |  |
| Організаційні здібності |  |
| Авторітет |  |
| Креативність | **++++++** |
| Справделивість |  |
| Системність |  |
| Вміння визнавати помилки |  |
| Цинічність |  |
| Порядність |  |
| Жорсткість, прийняття непопулярних мір |  |
| Швидкість прийняття рішень | **+++** |
| Контроль за виконанням прийнятих рішень |  |
| Відсутність стін, блоків |  |
| Мужність |  |
| Здоровий авантюризм | **+** |
| Критичне мислення |  |
| Здатність заразити ідеями |  |
| Якості провідника змін |  |
| Здатність брати відповідальність | **++** |
| Вести за собою лідерів змін |  |
| Сміливість |  |
| Нестандартне мислення |  |
| Бути собою |  |
| Розуміти сенси які виникають під час проходження кризи |  |
| Різнонаправленне мислення |  |
| Здатність приймати рішення |  |
| Антикрихкість |  |
| Схильність до розумного ризику |  |
| Робота на результат |  |
| Успішність при досягненні поставлених цілей |  |
| Аналіз, структурування | + |
| Вміння переконувати та доносити свою точку зору |  |
| Критичний погляд на ситуацію |  |
| Впевненість |  |
| Вміння запалити команду |  |
| Простота та доступність, але лідерство та авторитаризм |  |
| Готовність бути сучасним та сприймати |  |
| Сильний |  |
| Впевнений в собі |  |
| Врівноважений |  |
| Вміння обрати головне в великій кількості інформації |  |

**Додаток Г**

**Звернення федерального канцлера Німеччини**

**Ангели Меркель до громадян Німеччини**

**як зразок комунікацій інноваційного лідера під час кризи**

«Шановні співгромадяни.

Коронавірус вже зараз кардинально змінює життя в нашій країні. Наше уявлення про нормальність, суспільне життя, про соціальну взаємодію – все це ставиться під питання, як ніколи.

Мільйони з вас не можуть ходити на роботу. Ваші діти не можуть ходити до школи чи дитячого садка, театри, кінотеатри та магазини закриті, і (що, певно, найважче) нам усім не вистачає звичайних зустрічей.

Звісно, кожного непокоїть питання: як діяти далі?

Сьогодні я звертаюся до вас незвичним чином (це перше телезвернення Меркель за 15 років роботи канцлером), бо хочу розповісти, чим керуюся я та всі мої колеги з федерального уряду в цій ситуації. Це частина відкритої демократії: ми ухвалюємо політичні рішення прозоро та пояснюємо їх якнайдетальніше, щоб вони стали зрозумілими.

Я твердо вірю, що ми виконаємо завдання, яке стоїть перед країною, якщо всі громадяни сприймуть його як СВОЄ ВЛАСНЕ завдання.

Перш за все хочу сказати: все серйозно.

І ви теж поставтеся до цього серйозно.

Від моменту возз'єднання Німеччини – чи навіть не так, від часів Другої світової війни – не було викликів для нашої країни, коли наші солідарні дії були би настільки важливими.

Я хочу пояснити вам, як розвивається епідемія, що робить федеральний уряд та держава, щоб захистити всіх громадян та обмежити рівень економічних, соціальних та культурних втрат. Але також хочу розповісти, чим кожен із вас може цьому сприяти.

Все, що я вам розповідаю стосовно епідемії, базується на постійних консультаціях уряду з експертами з Інституту Роберта Коха та іншими вченими та вірусологами.

Активні дослідження зараз тривають по всьому світові, але досі не існує ані лікування, ані вакцини проти коронавірусу. І доки це не зміниться, мета наших дій така: уповільнити поширення вірусу, розтягнути його на місяці. Тим самим – виграти час і для розробки такої вакцини, і, перш за все, час для догляду за тими, хто захворів.

Німеччина має чудову систему охорони здоров’я – можливо, одну з найкращих у світі. Але навіть наші лікарні були би переповнені, якби виникла потреба за дуже короткий час прийняти надто багато пацієнтів з важким перебігом коронавірусної інфекції.

І це не просто абстрактні цифри в статистиці. Це чийсь батько чи дідусь, мати чи бабуся, партнер. Це – люди. А ми – спільнота, для якої важливе кожне життя, кожна людина.

Перш за все, я хочу звернутися до лікарів, медсестер, до всіх хто працює в лікарнях та у системі охорони здоров’я. Ви – на вістрі цієї боротьби. Ви бачите, яким важким подекуди є перебіг цього захворювання. Але кожного дня ви заново виходите на роботу, допомагаючи людям. Те, що ви робите, є надзвичайним, і я щиро, від душі вам дякую.

Отже, якою є наша задача?

Нам необхідно уповільнити поширення вірусу в Німеччині. Ключове, що ми для цього повинні робити: це максимально вимкнути суспільне життя. Звичайно, діяти тут треба із розумом. Держава продовжує функціонувати, постачання товарів має зберігатися.

При цьому ми хочемо зберегти якомога більше економічної активності.

Але ми повинні обмежити все, що може нести загрозу окремій людині та громаді. Маємо максимально обмежити ризик зараження однією людиною іншої.

Я розумію, наскільки серйозними є вже нинішні обмеження: жодних заходів, ярмарків, концертів; не працюють школи, університети, дитячі садки, немає ігор на дитячому майданчику. Я знаю, як сильно ці рішення вплинули на наше життя та нашу свідомість. Таких обмежень, як зараз, ще ніколи не існувало у Німеччини.

Запевняю вас: для такої людини, як я, хто вважає свободу пересування важко завойованим правом (Меркель жила у Східній, соціалістичній Німеччині. – ЄП), такі обмеження можуть бути виправдані лише за абсолютної необхідності. У демократії вони можуть бути ухвалені лише тимчасово і за дуже серйозних підстав – але зараз вони є незамінними, бо рятують життя. Тому від початку тижня діє жорсткіший прикордонний контроль та обмеження в'їзду з деяких сусідніх країн.

Вже зараз бізнесу дуже важно – великим компаніям та малому бізнесу, магазинам, ресторанам та фрілансерам.

Наступні декілька тижнів будуть ще складнішими.

Я запевняю вас, уряд робить усе можливе для зменшення економічного впливу і збереження робочих місць.

Ми можемо і будемо використовувати все належне, щоб допомогти нашим підприємцям і працівникам пройти це непросте випробування.

Ви можете бути впевнені: постачання продовольства буде забезпечене. Навіть якщо продуктові полиці опустіють, вони будуть знову наповнені. Хочу сказати кожному, хто прямує до супермаркету: завжди є сенс зберігати запаси. Але ж з помірністю!

Діяти, як хом'яки, немов більше ніколи нічого не буде – безглуздо й абсолютно безвідповідально.

І дозвольте також висловити подяку людям, яким рідко дякують. Ті, хто сидить за касою супермаркету або наповнює полиці, роблять одну з найважчих на сьогодні робіт. Дякую за те, що ви там: робота магазинів тримається на вас.

Тепер до найголовнішого для мене.

Усі державні заходи будуть неефективними, якщо не використати найважливіший засіб протидії надто швидкому поширенню вірусу. Цей засіб – ми самі. Вірус зачіпає кожного, тому й допомогти здатен кожен.

Перш за все, я прошу вас серйозно поставитись до цього.

Не панікуйте – але водночас ні на хвилину не припускайте, що ваші дії не мають значення. Важливим є кожен. Ситуація вимагає зусиль усіх нас.

Епідемія продемонструвала, наскільки ми всі вразливі та наскільки залежні від дій інших людей. Та ми можемо захищати та зміцнювати один одного, якщо будемо діяти разом.

Ми не приречені. Ми знаємо, як діяти.

Ми повинні тримати відстань один від одного. Поради вірусологів чіткі: більше жодних рукостискань; треба ретельно і часто мити руки; лишатися як мінімум за півтора метра один від одного; в ідеалі взагалі не контактувати з найбільш літніми людьми, адже ті є групою найбільшого ризику.

Я знаю, як важко виконувати те, про що я кажу.

Ми хочемо бути поруч один з одним, особливо у такі часи. Ми сприймаємо турботу як фізичну близькість або дотик. Та, на жаль, зараз усе навпаки. Всі повинні зрозуміти, що нині саме відстань є виразом турботи.

Візит у гості, необов’язкова поїздка – все це може означати зараження, цього тепер не має відбуватися. Експерти мають підстави говорити: бабусі та дідусі не повинні зустрічатися зі своїми онуками. Ті, хто уникає зайвих зустрічей, допомагають лікарям, які зараз стикнулися зі зростаючою кількістю госпіталізацій.

Уникаючи зустрічей, ми рятуємо чиїсь життя.

Багатьом буде важко, тому треба також піклуватися про тих, кому потрібне співчуття та підтримка. Ми знайдемо інші способи для цього – є безліч творчих форм, як протистояти вірусу та його соціальним наслідкам. Вже є онуки, які записують подкасти для своїх бабусь і дідусів, щоб вони не почувалися самотніми.

Нам усім потрібно знайти способи проявити прихильність та дружбу: скайп, телефонні дзвінки, електронні листи. Можливо, почнемо знову писати листи – пошта і надалі працює. Ми чуємо чудові приклади, як сусіди допомагають літнім людям, які не можуть самостійно ходити по магазинах.

Я впевнена, що ми як громада можемо зробити ще більше, і доведемо, що не залишаємо нікого у скруті.

Звертаюся до вас: дотримуйтесь правил, які діють зараз. Уряд буде постійно переглядати обмеження: що можна виправити або що необхідно додати. Ситуація змінюється, і ми маємо вчитися, переосмислювати її та реагувати.

І кожну свою дію ми будемо пояснювати.

Прошу вас: не вірте чуткам. Довіряйте лише офіційним повідомленням, які ми перекладатимемо багатьма мовами.

Ми – демократія.

Ми живемо не під примусом, а через спільні знання, через солідарність. Перед нами стоїть історичне завдання, і його можна виконати лише разом.

Я абсолютно впевнена, що ми подолаємо цю кризу. Але як багато буде жертв? Скількох близьких ми втратимо? Відповідь на це питання значною мірою – в наших руках.

Нам потрібна рішучість, щоби сприйняти існуючі обмеження та підтримувати один одного. Ситуація справді є серйозною. Її фінал залежатиме в тому числі від того, наскільки дисципліновано кожен буде дотримуватися правил.

І хоча ми ніколи не переживали нічого подібного, та мусимо показати, що здатні діяти щиро та розважливо, тим самим рятуючи життя.

Усе без винятку залежить від кожного – а отже, і від усіх нас.

Бережіть себе та своїх близьких.

Ангела Меркель,

федеральний канцлер Німеччини,

телезвернення до нації 18 березня 2020 року

**Додаток Д**

**Напрямки роботи Partnership for Public Service**

|  |  |
| --- | --- |
| Парламентський нагляд | Напрямок, завдяки якому конгрес, медіа та зовнішні стейкхолдери можуть визначити що працює в уряді, побачити проблеми, знайти рішення та контролювати агенції та їх лідерів. |
| Клієнтські враження | Напрямок, який допомагає трансформувати федеральний уряд в сервісну організацію світового класу. Вони впроваджують найкращі практики клієнтського досвіду через дослідження та події, адвокатують спрощення політик та законодавчих бар’єрів та допомагають агенціям акумулювати опубліковані відкриття від своїх ітерацій з публікою. |
| Залученість персоналу | Напрямок, який допомагає федеральним агенціям покращити залученість персоналу від підвищення задоволення роботою до повної лояльності робочому досвіду. Вони роблять це через щорічний рейтинг «Найкраще місце для роботи в федеральному уряді», який допомагає урядовим лідерам оцінити залученість персоналу в їх агенціях, побачити ознаки неприємностей та створити дорожню мапу для покращення управління на місцях, а також пропонують тренінги агенціям та розробку стратегій з підвищення залученості працівників. |
| Федеральний найм персоналу | Нарямок, який допомагає федеральним агенціям заповнити їх нестачу персоналу. Допомога в змінах кадрових політик, допомога в покращенні рекрутингових стратегій, навчання студентів, професіоналів з розвитку кар’єри, талантів, інформування про федеральні можливості, прибирають бар’єри, які заважають кандидатам на всіх рівнях досвіду приєднатися до публічної служби. |
| Державні діячі | Senior Executive Service артикулює існуючі виклики для топових лідерів та ідентифікує стратегії допомоги керівникам вищого рангу в розвитку навичок майбутнього. |
| Державні реформи | Цей напрям трансформує те, яким чином працює уряд: від найму більшої кількості професіоналів з кібербезпеки, щоб підвищити сервіс, до серії зусиль щоб привести правильних людей в уряд та переконатися, що вони забезпечені всім необхідним для виконання своєї роботи. |
| Інновації | Через дослідження та залучення ключових зацікавлених сторін та інноваційної спільноти цей напрямок підвищує адаптацію та використання перевірених інноваційних практик, щоб підвищити можливість уряду досягти своїх багатьох місій. Вони заснували Federal Innovation Council, радчу організацію федеральних експертів, чиїм завданням є підсилювати інновації для уряду, заснували Federal Innovators Network, спільноту інноваторів та підприємців всередині та за межами уряду, який кидає виклик демократії, шукає викликів які мають значення та покращують урядові та громадянські послуги. |
| Розвиток лідерства | Цей напрям допомагає найбільш перспективним людям в федеральному управлінні розвинутись в високофункціональних управлінців. Цей напрямок забезпечує їх ресурсами для того, щоб вирішувати найбільш важливі проблеми уряду, підсилювати колаборацію всередині та серед агенцій та розповсюджувати інновації на весь уряд. |
| Виконання та звітність | Цей напрям допомагає агенціям покращувати прогрес, який вони вже мають, підсилюючи виконання та звітність. Вони пропонують переглядати існуючи ініціативи та звіти тими, хто їх втілює та фіксує найкращі практики і розповсюджує їх серед урядів допомагаючи лідерам агенцій вчитись через успішні зусилля їх колег. |
| Передача президентської влади | Цей напрям забезпечує критичну підтримку в організації та виконанні передачі влади, допомагає керівникам агенцій підготуватись до нового політичного лідерства, пропонує дороговказ новим політичним призначенцям з унікальних аспектів урядового лідерства та залучає конгрес промотувати реформи. Також допомагає президенту підготуватись до другого терміну, та надає рекомендації по швидкої передачі влади у випадку, якщо все ж новий президент буде обраний. |
| Технології | Дослідження та залучення до технологій лідерів всередині та за межами уряду, фокусується на успіхах та викликах федеральних агенцій, використанні зростаючих технологій, щоб покращити діяльність уряду та підсилити засоби більш ефективно рекрутувати кращих технологічних експертів для надання найкращих публічних послуг. |

**Додаток Є**

**Методики тестування на визначення щодо наявності потенціалу інноваційного лідера в публічній службі**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Методика** | **На що спрямована** | **Очікуваний результат** |
| Методика Акцент 2-90 та метод портретних виборів Сонді | Інструменти виявлення набору поведінкових ролей, введення поняття «блок зчеплених властивостей особистості» як основи розуміння мотивів та прогнозування поведінки людини. | На основі виявлених моделей поведінки можна скласти прогноз ефективності співробітника через «примірку» виявлених індивідуальних моделей поведінки співробітника на необхідну робочу поведінку, вивести прогноз відповідності та прийняття корпоративних норм поведінки або здатність створювати та втілювати нові норми, проаналізувати та спрогнозувати відповідність індивідуальних здібностей співробітника вимогам профілю компетенцій, змоделювати оптимальні умови для розкриття потенціалу співробітника та його високої ефективності та змоделювати умови під час яких співробітник здатен проявити свої «негативні» моделі поведінки. |
| 16-факторний опитувальник Кеттелла | Має зоною своєї дії межу між внутрішнім світом особистості та соціальним середовищем. Кожен фактор опитувальника виявляє свій спектр властивостей. | Групування факторів у власні «ансамблі» дозволяє описувати окремі сфери особистості, такі як комунікацію, стильові особливості мислення, емоційно-вольову сферу, самоконтроль. В практичній діяльності застосовується для оцінки особистісного потенціалу управлінських якостей, стресостійкості, креативності, особливостей комунікації, схильності до ризику, рівню тривожності. |
| Методика Шутца | Застосовується для оцінки особливостей спілкування, здатності до прийняття відповідальності, особливостей емоційного реагування. | Може бути використана для оцінки сумісності членів колективу. |
| МБДО - метод багатостороннього дослідження особистості | Застосовується для прогнозування засобів реагування на проблемні ситуації. | Дозволяє визначити домінуючі риси характеру. |
| Профайлінг | Безконтактна діагностика особливостей особистості. Оцінка особистості за її поведінкою, жестами, міміці, текстам, що вимовляються. | Внаслідок проходження цього тестування визначаються особливості та стиль мислення людини, особливості комунікацій, особливості емоційної сфери та самоконтролю, сильні та слабкі сторони та, власне, аналіз лідерських якостей та можливість їх подальшого розвитку. |

**Додаток Ж**

**Методики тестування на рівень лідерської зрілості**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Методика | Опис |
| 1. | «Профіль лідерської зрілості» (Maturity Assessment Profile), розроблений Сюзанной Кук-Гройтер в Гарварді. | Це достовірний та надійний спосіб визначити стадію особистої лідерської зрілості на певному етапі. Доктор Сюзанна Кук-Гройтер після тридцяти п’яти років досліджень розширила теорію розвитку его та Тест незавершених речень Джейн Левінджер (SCT), включивши до нього стадії само актуалізації та трансеценденції его, додавши тисячі доказів щодо існування різних стадій розвитку свідомості дорослих людей (більщ пізні стадії пов’язують з мудрістю). Схожими інструментами є: LDP, LDF, STAGES, всі ці напівпроектні методики підходять для визначення рівня зрілості та складності мислення лідера. |
| 2. | Leadership Circle Profile | Найкращий з відомих інструментів дослідження лідерської ефективності. |

**Дослідження інтелектуальної, емоційної, ціннісної сфери учасника та його ментального здоров’я**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Методика | Опис |
| 1112 | Тест Айзенка на рівень інтелекту IQ (або тест Атмхауера та матриці Равена). | Тест дозволяє оцінити коефіцієнт інтелекту, це кількісна оцінка рівня інтелекту людини відносно середньостатистичної людини такого ж віку. Тести IQ визначають розумові здібності, а не рівень знань. |
| 2 | Оцінка вираженості психопатологічної симптоматики SСL-90-R (Simptom Check List-90-Revised). | Шкала SCL дозволяє оцінити симптоматику психіатричних пацієнтів та здорових людей. Відповіді інтерпретуються за 9 основними шкалами симптоматичних розладів: соматизації, обсесивності – компульсивності, міжособистісної сензитивності, депресії, тривожності, ворожості, фобічної тривожності, паранойяльних тенденцій, психотизма та за 3 узагальненими шкалами другого порядку: загальний індекс тяжкості симптомів, індекс налічного симптоматичного дистресу. |
| 3 | Дослідження копінг-стратегій. | Копінг – поведінка у стресових ситуаціях. Методика спрямована на діагностику подолання стресу у важких ситуаціях та виявлення адаптивних та дезадаптивних копінг-стратегій індивіда. Опитувальник складається з 50 тверджень, містить шкали: орієнтація на рішення задачі, орієнтація на уникнення, емоційні прояви. |
| 4 | Тест жизнестійкості. | Дозволяє оцінити здатність особистості витримувати стресову ситуацію, зберігаючи внутрішню збалансованість та не понижуючи успішність діяльності. За даними досліджень, жизнестійкість є ключовою особистісною змінною, яка опосередковує вплив стресогенних факторів (в тому числі хронічних) на соматичне та душевне здоров’я, а також на успішність діяльності. |
| 5 | Морфологічний тест життєвих цінностей (МТЖЦ). | Тест призначений для оцінки значущості для особистості життєвих цінностей (саморозвиток, духовне задоволення, креативність, престиж, досягнення, соціальні контакти, матеріальний стан, збереження індивідуальності) в різних життєвих сферах (професійної, сімейної, освіти, захоплень та ін..), дозволяє визначити іх спрямованість: егоїстично-прагматичну чи духовно-гуманістичну, прогнозувати життєву позицію та характер життєвого шляху людини. |

**Додаток З**

**Програма «Інноваційне лідерство в публічному управлінні»**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Загальна інформація |  |
| Цільова аудиторія Програми | - Законодавці, вищі державні службовці, вищі посадові особи громадських і самоврядувальних організацій  - Вищі посадові особи державних органів влади  - Вищі посадові особи органів державної виконавчої влади   * Вищі посадові особи місцевих органів державної влади * Вищі посадові особи громадських і   самоврядувальних організацій  - Вищі посадові особи інших самоврядувальних організацій   * Вищі посадові особи органів місцевого самоврядування * Професіонали публічної служби |
| 1. Мета Програми |  |
| Мета Програми | Метою Програми є підготовка висококваліфікованих, затребуваних та конкурентоздатних на ринку праці фахівців (інноваційних лідерів) для державних інституцій, органів публічної влади та місцевого самоврядування з високим рівнем професійної компетентності, інтелектуальної активності, соціальної відповідальності та національної свідомості, спроможних розробляти, аналізувати та реалізовувати державну та регіональну політику, ефективно виконувати управлінські функції та завдання на державному, регіональному та місцевому рівнях, сприяти інноваційним процесам у суспільстві в напрямі забезпечення сталого розвитку територіальних громад на основі світових та європейських стандартів, результативного виконання практичної роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування; формування успішної гармонійної особистості, забезпечення особистісного розвитку відповідно до індивідуальних здібностей і потреб. |
| 1. Характеристика освітньої програми |  |
| Тривалість програми | Тривалість – 13 модулів по 5 днів кожен раз на 1,5 місяці та міжмодульні сесії.  Кожний модуль відбувається в різному місті України (Маріуполь, Харків, Львів, Одеса, Запоріжжя, Винниця, Дніпро, Черкаси, Кропивницький, Херсон , Івано-Франківськ, Житомир, Карпати), міжмодульні сесії відбуваються в Києві. |
| Складові програми | 1. Особистісний розвиток (формування збалансованої особистості на основі цінностей): інтелектуальний, емоційний, фізичний розвиток; наставництво; робота з текстами; рефлексії, індивідуальне лідерство. 2. Професійний розвиток (розвиток навичок для публічного управління): розуміння суті та функцій держави та міст; розвиток професійних компетенцій; розгляд кейсів; робота в команді; робота над проектом. 3. Національна ідентичність (дослідження ідентичності, історії, традицій та перспектив): вивчення історії, робота з громадою. |
| Орієнтація освітньої програми | Програма для підготовки керівників/кадрового резерву в публічному управлінні.  Структура Програми передбачає оволодіння знаннями щодо комплексного аналізу діяльності органів державної влади; сучасних технологій прийняття управлінських рішень; методів формування стратегічних напрямів розвитку регіону, міста; методів управління інноваційними  процесами на місцевому та регіональному рівні;  ефективних методів мотивації персоналу, принципів створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та управління командою. Випускник програми буде підготовлений до професійної діяльності в проектних структурах на державному та регіональному рівнях і на рівні підприємств, володіти знаннями та практичними  навичками в сферах публічного адміністрування, орієнтуватися в загальних проектно-управлінських питаннях, правового забезпечення публічного  адміністрування. |
| Основний фокус  Програми | Підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів в системі  публічного управління та адміністрування на державному, регіональному та місцевих рівнях управління.  Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, регіональне управління, органи державної влади |
| Особливості Програми | Програма орієнтована на глибоку спеціальну управлінську лідерську підготовку  державних службовців, управлінців, ініціативних та здатних до швидкої адаптації до сучасного середовища. Враховує вимоги до вирішення практичних питань. Формує професіоналів з новим перспективним способом  мислення, здатних не лише застосовувати існуючі методи управління, але й розробляти нові на базі сучасних досягнень науки і практики. Виконується в активному дослідницькому середовищі |
| 1. Викладання та оцінювання |  |
| Викладання та навчання | Клієнто-центроване навчання, проблемноорієнтоване навчання, електронне навчання, самонавчання, навчання на основі досліджень.  Викладання проводиться у формі: лекцій  (мультимедійних, інтерактивних), семінарів,  практичних занять, самостійного навчання, квестів, гірських походів, командних вправ, відвідування музеїв та історичних місць, тестів, ігор-симуляцій, написання есе,  індивідуальних занять, консультацій із викладачами, тренінгів, ділових ігор, підготовки кваліфікаційної роботи. |
| Оцінювання | Письмові екзамени, диф. заліки, комп’ютерне  тестування, захист звіту з практики, захист  кваліфікаційної роботи. |
| 1. Програмні компетентності |  |
| Інтегральна компетентність | Здатність інноваційним способом розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування,  регіонального управління та самоврядування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. |
| Загальні компетентності (ЗК) | ЗК01. Здатність до критичного мислення, аналізу та синтезу.  ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати  людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.  ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами.  ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати  професійний, інтелектуальний і культурний рівні.  ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та  використовувати сучасні комунікаційні технології.  ЗК06. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).  ЗК07. Здатність управляти різнобічною комунікацією.  ЗК08. Здатність до раціональної критики та  самокритики, конструктивної реакції на зауваження.  ЗК09. Здатність застосовувати знання законодавства та  державних стандартів України та країн Європейського союзу. |
| Спеціальні (фахові)  компетентності (СК) | СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв’язувати конфлікти.  СК02. Здатність організовувати діяльність органів  публічного управління та інших організацій публічної сфери.  СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із  використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо  впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.  СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.  СК05. Здатність представляти органи публічного  управління у відносинах з іншими державними  органами та органами місцевого самоврядування,  громадськими об’єднаннями, підприємствами,  установами і організаціями незалежно від форм  власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.  СК06. Здатність самостійно готувати проєкти  нормативно-правових актів, аналітичні довідки,  пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку  нормативно-правовим актам на різних рівнях  публічного управління та адміністрування.  СК07. Здатність розробляти стратегічні документи  розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.  СК08. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.  СК09. Здатність розробляти пропозиції та рішення  щодо формування та розвитку співробітництва  територіальних громад.  СК10. Здатність до управління публічними фінансами, що передбачає: знання основ бюджетного законодавства; знання системи державного контролю у сфері публічних фінансів.  СК11. Здатність до проведення реформ на основі  застосування сучасних концепцій в сфері публічного управління, побудованих на організації взаємодії влади і суспільства.  СК12. Здатність на підставі аналізу інформації з різних джерел генерувати ідеї, визначати орієнтири і приймати рішення відповідного рівня публічного управління. |
| 1. Результати навчання (РН) |  |
|  | РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.  РН02. Розв’язувати складні задачі публічного  управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.  РН03. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування.  РН04. Впроваджувати зміну організаційної культури всередині публічної служби.  РН05. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.  РН06. Уміти розробляти національні/регіональні проекти щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.  РН07. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.  РН08. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.  РН09. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.  РН10. Оволодіти системним, стратегічним, критичним та креативним мисленням.  РН11. Уміти визначати напрями розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. |
| 1. Ресурсне забезпечення реалізації Програми |  |
| Кадрове забезпечення | * Гарант ОПП – Юзькова О.І., віце-президент Всеукраїнської Асоціації Консультантів з управління. * Тренери-практики, залучені до реалізації освітньої складової освітньо-професійної програми є постійними партнерами програми, мають практичні результати та досягнення в своїх темах та (або) науковий ступінь та (або) вчене звання та підтверджений рівень наукової і професійної активності. * ВИШі-партнери – Донецький державний університет управління, Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. |
| Матеріально-технічне забезпечення | Забезпеченість навчальними приміщеннями, які відповідають потребі, забезпечують ВИШі-партнери.  Наявна вся необхідна соціально-побутова інфраструктура у ВИШів-партнерів. |
| Інформаційне та навчально-методичне забезпечення | Офіційний веб-сайт містить  інформацію про освітні програми, навчальну, наукову і виховну діяльність, структурні підрозділи, правила прийому, контакти.  Навчально-методичне забезпечення з усіх навчальних дисциплін знаходиться в електронній базі ВИШів-партнерів. |

Перелік компонент ОПП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | | Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна  робота) | Години | Форма підсумкового контролю |
|  | | Обов’язкові |  |  |
|  | | Загальна підготовка |  |  |
| ОК1 | | Інноваційне лідерство в публічному управлінні (Innovation Leadership in Public Governance) | 36 | Іспит |
| ОК2 | | Інформаційні системи і технології в управлінській діяльності  (Information Systems and Technologies in Management) | 20 | Іспит |
| ОК3 | | Основи законодавства у сфері публічного врядування та адміністративного судочинства  (Fundamentals of Legislation in the Field of Public Administration and Administrative Justice) | 20 | Іспит |
| ОК4 | | Економіка для державного управління  (Economics for Public Administration) | 15 | Іспит |
|  | | Професійна підготовка |  |  |
| ОК5 | | Публічне управління та адміністрування: (Модуль 1.  Конституція та врядування; Модуль 2. Публічне  адміністрування)  (Public Governance and Administration: (Module 1.  Constitution and Governance; Module 2. Public  Administration) | 36 | Іспит |
| ОК6 | | Стратегічне управління (Strategic Management) | 28 | Іспит |
| ОК7 | | Державне бюджетування та управління фінансами  (Governmental Budgeting and Financial Management) | 20 | Іспит |
| ОК8 | | Державна політика (Public Policy) | 18 | Іспит |
| ОК9 | | Комунікації в публічному управлінні (Communication in Public Administration) | 36 | Іспит |
| ОК10 | | Регіональне управління та самоврядування /Основи регіонального управління (Fundamentals of Regional Governance) | 28 | Іспит |
| ОК11 | | Технології управління персоналом в публічному управлінні  (Public Human Resources Management) | 28 | Іспит |
| ОК12 | | Маркетинг та брендинг міст та країни (Country/city Marketing and Branding) | 20 | Іспит |
| ОК13 | | Управління проектами (Project Management) | 28 | Іспит |
| ОК14 | | Философия (Philosophy) | 20 |  |
| ОК15 | | Управління інноваціями (Innovation Management) | 36 | Іспит |
| ОК16 | | Міжмодульні сесії: курс з персонального лідерства, управління змінами, партнерство та етика, взаємодія в команді, лідерство як служіння, ефективність та інновації, мислення керівника | 112 |  |
| ОК17 | | Переддипломна практика (міжнародне стажування) | 60 | Звіт |
| ОК18 | | Підготовка та захист кваліфікаційної роботи | 30 | Публічний захист |
|  | | Загальний обсяг обов’язкових компонент: | 591 |  |
|  | | Вибіркові (з кожного переліку обираються дві дисципліни) |  |  |
| Перелік | ВБ1.1 | Європейське публічне управління  (European Public Governance) | 16 | Залік |
| ВБ1.2 | Управління державним сектором  (Public Sector Management) | 16 | Залік |
| ВБ1.3 | Принципи аналізу політики (Principles of Policy Analysis) | 16 | Залік |
| Перелік | ВБ2.1 | Організаційна поведінка (Organizational Behavior) | 16 | Залік |
| ВБ2.2 | Кадрові технології в публічному управлінні  (Personnel Technologies in Public Administration) | 16 | Залік |
| ВБ2.3 | Психологія управління (Management Psychology) | 16 | Залік |
| Перелік | ВБ3.1 | Регіональне фінансове управління (Regional Financial Management) | 16 | Залік |
| ВБ3.2 | Соціальний розвиток (Social Development) | 16 | Залік |
| ВБ3.3 | Європейська Інтеграція (European Integration) | 16 | Залік |
| Перелік | ВБ4.1 | Управління містом (City Management) | 16 | Залік |
| ВБ4.2 | Планування територіального розвитку  (Territorial Development Planning) | 16 | Залік |
| ВБ4.3 | Планування регіонального розвитку (Regional Development Planning) | 16 | Залік |
| Перелік | ВБ5.1 | Етика в публічному управлінні  (Ethics in Public Administration) | 16 | Залік |
| ВБ5.2 | Історія України (країни) (History of the Country) | 16 | Залік |
| ВБ5.3 | Культурні трансформації (Cultural transformation) | 16 | Залік |
|  | | Загальний обсяг вибіркових компонент: | 160 |  |
|  | | Загальний обсяг Програми | 751 |  |

**Форма атестації Програми**

Атестація випускників Програми «Інноваційне лідерство в публічному управлінні» здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи в установленому порядку та завершується видачею документу встановленого зразка.

Захист кваліфікаційної роботи здійснюється відкрито і публічно.

Вимоги до кваліфікаційної роботи:

- оприлюднення, публічного ознайомлення зі змістом кваліфікаційної роботи;

- запобігання академічному плагіату (перевірка робіт на плагіат; визначення нормативу унікальності текстів);

- публічний захист.

Відповідність обов’язкових та вибіркових компонентів програми результатам навчання наведені в таблиці нижче:

Відповідність обов’язкових та вибіркових компонентів програми результатам навчання

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ОК 1. | ОК 2. | ОК 3. | ОК 4. | ОК 5. | ОК 6. | ОК 7. | ОК 8. | ОК 9. | ОК 10. | ОК 11. | ОК 12. | ОК13 | ОК 14 | ОК 15 | ОК 16 | ОК 17 | ОК 18 | ВБ1.1 | ВБ1.2 | ВБ1.3 | ВБ2.1 | ВБ2.2 | ВБ2.3 | ВБ3.1 | ВБ3.2 | ВБ3.3 | ВБ4.1 | ВБ4.2 | ВБ4.3 | ВБ5.1 | ВБ5.2 | ВБ5.3 |
| РН01 |  |  | + |  | **+** | **+** |  | **+** |  |  | **+** |  |  |  |  |  |  |  | + | + | **+** |  |  |  |  |  |  | + | + | **+** |  |  |  |
| РН02 |  |  | + |  | **+** | + |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  | **+** | + | **+** |  |  |  |  |  | + | + | + | + |  |  |  |
| РН03 |  | + |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + | **+** |  |  |  |
| РН04 | + |  |  |  |  | + |  |  | + |  | + |  |  | + | + | + | **+** | **+** |  |  |  |  | + | + | **+** |  |  |  |  |  | **+** | **+** | + |
| РН05 | + |  |  |  |  | + | + |  |  |  | + |  | **+** |  | + | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| РН06 | + |  |  | **+** |  | **+** |  |  |  | **+** |  |  | + |  | **+** | + |  | **+** |  |  |  |  |  |  |  | **+** |  | **+** | + | + |  |  |  |
| РН07 | + |  |  |  |  | **+** |  |  | + |  | **+** | **+** |  |  |  | + | + | + |  |  |  | + | + | + |  |  |  |  |  |  | + | + | **+** |
| РН08 | + |  |  |  |  |  |  |  | **+** | **+** |  |  |  |  |  | + |  |  | **+** | + | + |  |  |  | + | + | + |  |  |  |  |  |  |
| РН09 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  | + | + | + | **+** | + |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| РН10 | + |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  |  |  | **+** | **+** | **+** |  |  |  |  |  |  |  | **+** |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| РН11 |  |  |  |  | + | + |  |  |  | + |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + | + | + |  |  |  |