

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 розвиток управлінського професіоналізму та інноваційної культури .

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 їхніх уявлень і цінностей, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

Визначено функції та принципи публічного управління в контексті інноваційного лідерства та поглиблено теоретичні уявлення щодо місця феномену інноваційного лідерства в системі основних міждисциплінарних методологічних підходів до вивчення проблеми лідерства та інноваційного лідерства як специфічного об'єкта публічної служби.

Проаналізовано особливості моделі сервісно-орієнтованої держави, показано, що соціальна спрямованість сервісної політики стає основою для модернізації публічного управління розвинутих демократичних країн. Наслідком такої модернізації публічного управління стає конкурентоспроможна економіка, що базується на зростанні людського капіталу. Головним призначенням держави має стати служіння людині, а

ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Сервісний підхід у публічному управлінні передбачає впровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг.

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

Визначено, що у публічному управлінні інноваційне лідерство реалізується в трьох вимірах: концепції урядування, адміністрування та менеджменту. Принципи публічного управління (клієнтоорієнтованість, служіння, постійне навчання, інноваційність, свобода прийняття рішень) у контексті розвитку інноваційного лідерства є основними для визначення загальної та специфічної ролі інноваційного лідера в інформаційному суспільстві.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку 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 закордонного досвіду. Показано, що очікуваними характеристиками моделі сервісно-орієнтованої держави є орієнтованість на ринок і клієнта; спрощеність та ефективність; гнучкість / швидкість; бюрократична технологічність; конкурентність; високопродуктивність.

Проведено компаративний аналіз процесів розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторах. Визначено, що в основі розвитку лідерського потенціалу знаходиться визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації.

Проаналізовано особливості розвитку культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави та обґрунтовано необхідність розгортання інноваційної організаційної культури в публічному управлінні для можливості

впровадження концепції інноваційного лідерства. Під організаційною культурою в даній роботі розуміємо систему цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які поділяються персоналом організації і які визначають поведінку кожного її співробітника.

Визначено, що особливостями культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до створення сервісно-орієнтованої держави стають ключові цінності: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність. До цінностей саме інноваційної організаційної культури, яка є сприятливою для створення інноваційних продуктів, послуг і процесів додаються також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

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 моделі 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 компонента 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 методологічні підходи до впровадження концепції інноваційного лідерства в публічне управління та обґрунтовано пріоритети розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави. Ці підходи розкрито через визначення ключових цінностей та специфіки інноваційної організаційної культури, яка є сприятливою для створення інноваційних

продуктів, послуг і процесів, що, на відміну від існуючих підходів, містить деталізацію етапів процесу імплементації сервісної організаційної культури в публічному секторі.

Визначено концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління, що враховують особливості програм розвитку інноваційних лідерів з метою підтримки лідерів із 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.

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. Удосконалено практичну складову професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, що може успішно здійснюватись через відповідні програми з підготовки, зокрема через Програму розвитку інноваційних лідерів, яку апробовано автором для управлінців органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.

Дослідження феномена інноваційного лідерства проведено з позицій системного підходу, який представляє економічні процеси у вигляді систем та їх взаємопов'язаних елементів. Останні адекватно відображають досліджуваний процес у його еволюційному контексті у взаємозв'язку різних чинників, що впливають на формування стійких якостей лідера і перетворюють їх відповідно до особливостей зовнішнього середовища та у взаємодії з ним, на різних рівнях управління.

Таким чином, у дисертації визначено 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 висунуту на початку роботи гіпотезу, а їх узагальнення дало можливість сформулювати висновки і внести пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення.

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

ANNOTATION

Yuzkova O. Innovative leadership in public governance regarding the transition to a service-oriented state. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

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

The thesis is devoted to the considering of the problem concerning forming of the 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 chapter «Theoretical foundations of innovative leadership in public governance» reveals the essence, content, concept of innovative leadership in public governance, which means the process of internal socio-psychological organizing, team management, impact on employees, accompanied by changing perceptions and values of the latter, activating of needs for innovation, achievement, creativity, self-actualization.

The functions and principles of public governance with regards to innovative leadership are defined and the theoretical idea of the position 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 analysed: the social orientation of the service policy becomes the basis for the modernization of public governance in developed democracies. The consequence of this modernization of public governance is a competitive economy based on the human capital's growth.

The main purpose of the state should be to serve the person, and the key function of public institutions - to provide quality services to citizens. The service approach in public administration involves the introduction of management methods and technologies aimed at improving the quality of public services.

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

It is determined that in public administration innovative leadership is realized in three dimensions: the concepts of governance, administration and management. The principles of public administration (customer orientation, service, lifelong learning, innovation, freedom of decision making) in the context of the development of innovation leadership are fundamental to determining the general and specific role of the innovation leader in the information society.

The second chapter «Analysis of the current state and development trends of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state» systematises the basic models of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state based on the analysis of foreign experience. It is shown that the expected characteristics of the service-oriented state model are market and customer orientation; simplification and efficiency; flexibility / speed; bureaucratic manufacturability; competitiveness; high productivity.

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

It is determined that the basis for the development of leadership potential is the definition of its priorities, the choice of strategy and the formation of a program for its implementation.

Peculiarities of innovative leadership culture's development are analysed, as well as leadership in public governance in the transition to a service-oriented state's forming and the need to provide the innovative organizational culture in public administration for the possibility of implementing of innovative leadership's concept is proved. Under the organizational culture in this work we understand the system of values, beliefs, convictions, norms, rules, traditions, rituals, legends, heroes, which are shared by the staff of the organization and which determine the behavior of each of its employees.

It is determined that the features of the culture of innovative leadership in public administration in the transition to the creation of a service-oriented state are the key values: customer orientation, teamwork, professionalism, proactivity. Innovativeness, adaptability, continuous learning and development are added to the values of innovative organizational culture, which is favorable for the creation of innovative products, services and processes.

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 behaviour of innovative leaders in the organisation on the basis of organisational experience, which allows to establish prospects for innovative leadership for service-oriented state.

The third chapter «Implementation of innovative leadership in public governance in the context of global transformations» proposes the definition of innovative leadership in public governance as a key component of the society's development in the context of global transformations.

Practical bases of formation and development of innovative leadership in public administration regarding the 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. The peculiarities of innovative organisational culture, which is favourable for the creation of innovative products, services and processes are revealed, which, in contrast to existing approaches, contain details of the stages of the process of service organisational culture in the public sector forming.

Conceptual approaches to the implementation of innovative leadership in public administration are identified, taking into account the specifics of innovation leadership development programs to support leaders from different fields (business, science, culture, etc.) self-government and completing the top management in the state.

A holistic scientific approach to the forming 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. The practical component of professional development of managers - innovative leaders in public administration in the transition to a service-oriented state, which can be successfully implemented through appropriate training programs, in particular through the Program for Development of Innovative Leaders, which was tested by the author for managers of public authorities and local governments in Ukraine.

The study of the phenomenon of innovative leadership is conducted from the standpoint of a systems approach, which represents economic processes in the form of systems and their interconnected elements. The latter adequately reflect the studied process in its evolutionary context in the relationship of various factors influencing the formation of sustainable qualities of the leader and transform them according to the characteristics of the external environment and in interaction with it, at different levels of government.

Thus, the dissertation defines the theoretical and methodological and practical principles of formation and development of innovative leadership in public administration in the transition to a service-oriented state in the context of global transformations by defining conceptual approaches, directions and methods

of innovative leadership in Ukraine. The results obtained in the course of the research confirmed the hypothesis put forward at the beginning of the work, and their generalization made it possible to formulate conclusions and make proposals that have theoretical and practical significance.

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

Список 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>

2. Yuzkova O.I. Peculiarities 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>

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 VII 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.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА	
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	26
1.1. Сутність, зміст, поняття інноваційного лідерства в публічному управлінні.....	26
1.2. Особливості моделі сервісно-орієнтованої держави	52
1.3. Специфіка інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій.....	67
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ	
ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ.....	79
2.1. Міжнародний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні	79
2.2. Тенденції розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі	89
2.3. Особливості організаційної культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави	103
Висновки до розділу 2	118
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА	
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	121
3.1. Інноваційне лідерство в публічному управлінні як ключовий компонент розвитку суспільства в умовах глобальних трансформаці.....	121
3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління	133

3.3 Практична складова професійного розвитку управлінців-інноваційних лідерів у публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.....	144
Висновки до розділу 3.....	167
ВИСНОВКИ.....	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	176
ДОДАТКИ.....	197

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси, які відбуваються зараз в українському суспільстві, характеризуються появою нових моделей розвитку публічного управління, що мають сприяти гармонізації інтересів і взаємовідносин людини, суспільства та держави. Ці процеси є дуже складними й суперечливими. Вирішальна роль у цих змінах належить управлінцям нової генерації: лідерам у системі публічного управління, яскравим особистостям, керівникам, які володіють інноваційними управлінськими технологіями, вміють вирішувати соціальні та управлінські суперечності й конфлікти.

Сучасний період в історії України все більш переконує в тому, що керівнику у сфері публічного управління недостатньо бути просто професіоналом. Він має не лише бути талановитим керівником, а ще майстерно володіти умінням вирощувати талановитих лідерів із числа його підлеглих та володіти арсеналом дієвих новітніх 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 та потреб сучасної практики публічного управління.. Важливо опанувати механізми самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, дозволяють ефективно реагувати на невизначеність і швидкі зміни навколишнього світу при виконанні необмежених завдань публічного управління.

У такому контексті лідерство в системі органів державної влади набуває вагомості та значущості як центральна проблема активізації професійно зайнятих людських ресурсів. Тому актуальним завданням публічного управління постає наповнення лідерства новим змістом.

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».

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

Серед закордонних 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 [18], 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. Міцишин [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, 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 займалися 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 проблематики розвитку лідерства в публічному управлінні в

Україні переважає фрагментарний підхід, який не дає змоги проаналізувати багатоаспектність цих питань. У наявних 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 й розвитку лідерів у публічному управлінні. Серед невирішених частин загальної проблеми впровадження сучасного інноваційного лідерства в публічне управління в Україні варто також назвати і недостатній ступінь дослідженості досвіду провідних демократичних країн світу щодо формування лідерів.

Розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні як складний і багатогранний процес вимагає комплексного аналізу. Саме потреба у дослідженні 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.

Проблема розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні є актуальною у зв'язку з визначенням пріоритетів цього розвитку, розробленням Концепції впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади крізь призму концепції New Public Governance (англ. – нове публічне врядування), що й визначило мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до завдань науково-дослідної роботи «Державне регулювання соціально-економічних процесів» Міжнародного центру з розвитку науки і технологій (номер державної реєстрації 0118U100219) та 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». Також в основі дослідження лежать результати НДР за темою: «Методологічні та інституційні засади державного регулювання економіки» (державний реєстраційний номер 0103U006821), в рамках якої 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 виконання наступних завдань:

- 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 і тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі закордонного досвіду;
- провести порівняння особливостей розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі;
- обґрунтувати необхідність поширення інноваційної організаційної культури в публічному управлінні для розвитку інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави;
- провести оцінку вимог до інноваційних лідерів у публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій;
- розробити концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління через визначення практичної складової

професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів у 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 виконання завдань дисертаційної роботи використано загальні та спеціальні наукові методи, зокрема:

- узагальнення, синтезу – для дослідження сутності, змісту та основних понять інноваційного лідерства як специфічного об’єкта публічного управління та визначення функцій і принципів публічного управління щодо інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, зокрема в публічній службі;

- ситуаційного аналізу – для вивчення тенденцій формування інноваційного лідерства в публічній службі як необхідної складової моделі сервісно-орієнтованої держави;

- системного аналізу – для виявлення специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні як ключового компонента розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій і для вдосконалення практичної складової професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів у публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави;

- компаративного аналізу – для оцінювання сучасного стану і тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду; для порівняння індивідуальних потенцій інноваційних лідерів,

мобілізованих і організованих в інтересах системи - публічного управління та бізнес-середовища;

- дескриптивного моделювання – для опису якостей інноваційних лідерів у публічному управлінні;

- структурно-функціонального аналізу – для визначення пріоритетів іа розроблення концептуальних підходів до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

Інформаційну базу дисертаційної роботи становлять законодавчі й нормативно-правові акти України та інших держав, офіційні дані Міністерства освіти і науки 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 і закордонних вчених, матеріали періодичних видань, науково-аналітичні здобутки та практичні напрацювання автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в 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 й 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 практично-орієнтованої професійної 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 дій 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 або 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;

- систематизацію основних моделей 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 обґрунтування сутності, змісту й поняття інноваційного лідерства в системі основних міждисциплінарних методологічних підходів до вивчення проблематики лідерства та визначення інноваційного лідерства як специфічного об'єкта 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, особливістю якої є те, що функцією держави стає не реалізація послуг, а принципи як форма реалізації послуг; тим самим урахування сервісного підходу в публічному управлінні розглядається як необхідна складова моделі сервісної держави як генератора підвищення якості публічних послуг через впровадження методів і технологій управління у розвиток інноваційного лідерства;

-теоретико-прикладні засади визначення базових характеристик інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій, з їх невідворотним та варіативним характером - через виокремлення іманентно властивих якостей і нового способу мислення інноваційного лідера як управлінця через фіксоване мислення та мислення розвитку;

- методологічні 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 і процесів (інноваційність, адаптивність, постійне навчання й розвиток), що - на відміну від існуючих підходів - містить деталізацію етапів процесу вибудовування сервісної організаційної культури в публічному секторі.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в ході дослідження наукові результати та пропозиції доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій і програм розвитку інноваційного лідерства в 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 освітньої 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) 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).

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 проєкті «Кадровий резерв України» (довідка № 0309/2019-1 від 03.09.2019), 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), у Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України для курсу «Публічне врядування та публік менеджмент» (довідка № 48/09 від 07.10.2020), в Інституті управлінського консультування ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана» для підготовки фахівців з публічного управління (довідка №3 від 05.10.2020).

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 виконання 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: Міжнародній науково-практичній конференції «Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства» (Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 19-20 жовтня 2018 р., м.Київ); I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути» (1-2 серпня 2019 року, м. Дніпро); III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку» (Донецький державний університет управління, 9-10 жовтня 2019 року, м. Маріуполь); VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах» (Університет державної фіскальної служби України, 19 березня 2020 року, 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 закордонному науковому періодичному виданні,

яке 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, додатків. Повний обсяг роботи складає 238 сторінки, з них 175 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 24 рисунки, 9 додатків. Список використаних джерел із 194 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 світанку» людської цивілізації, адже, починаючи з перших кроків людства, загально визнаним фактором, який впливав на вчинки людей і хід подій, була конкретна особа-лідер. Кожен період часу, кожна країна або спільнота, зважаючи на місце, час і виклики, які доводилося долати, - потребували «свого» лідера. І хоча перші спроби дослідження феномена лідерства сягають корінням глибоко в історію, сам термін «лідерство» виник в англійській мові лише з другої половини 19-го сторіччя, а на початку 20-го ст. дослідження феномена лідерства набули міждисциплінарного характеру – його почали досліджувати в психології, менеджменті, соціології, політології та ін.

Етимологія кореня слів «lead», «leader» та «leadership» визначається ще зі слова «laed» (з англосакс.), що означає «шлях» або «дорога». Дієслово «laeden» (з англосакс.) означало «подорожувати». Таким чином, у широкому розумінні лідер – це людина, яка йде попереду, вказуючи шлях своїм попутникам. Але феномен лідерства настільки багатогранний, що досі немає єдиного визначення цього поняття.

Розглянемо періодизацію тлумачень лідерства. До основних наукових поглядів, історично сформованих у проблематиці лідерства, належать концепція ситуаційного лідерства, теорія трансформаційного лідерства, теорія емоційного лідерства, теорія резонансного лідерства, підхід лідерства-служіння та ін. Становлення поняття «лідерство» пройшло складний шлях з античних часів до підходів сьогодення.

В античні часи Арістотель, Конфуцій, Платон описували лідерів того часу і виокремлювали якості, якими вони були наділені. Пізніше цей підхід, який спирався на вроджені здібності, назвали «теорією великої людини».

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

а) теорія рис (Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс), яка пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних особистісних характеристик, хоча тільки наявність набору цих рис та якостей в жодному випадку не є достатньою для того, щоб потенційна спроможність до лідерства «переросла» у саме лідерство;

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

в) особистісно-ситуативна теорія (Г. Герт і С. Мілз), у рамках якої визначено чотири фактори, які потрібно враховувати при аналізі феномену лідерства. Це такі фактори: 1) риси і мотиви лідера як людини; 2) постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і спонукають їх іти за ним; 3) характеристика ролі лідера; 4) правові та інституційні умови його діяльності;

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

Істотним проривом у вивченні феномена 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 проблематикою лідерства ще більш зростає. Розвитком лідерства серед співробітників почали цікавитись організації, коли стало зрозуміло, що не існує єдиного «найкращого» стилю лідерства, і найбільш успішними лідерами стають ті, хто адаптує свій стиль управління 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 виникає концепція «трубопроводу лідерства» Н. Новела. Цей підхід описує просування лідера «сходінками майстерності» - (управління собою – управління іншими – управління менеджерами – функціональний метод – управління бізнесом – управління групою – управління організацією) [61].

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 до лідерства як до 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 одночасно з поняттям «транзакційне лідерство» та вперше показав різницю між трансформаційним та транзакційним видами лідерства, але в той час цей аналіз і ці визначення не набули популярності.

Це сталось лише тоді, коли Джеймс Макгрегор Бернс у 1978 р. опублікував свою роботу про політичних лідерів [66]. Він визначив традиційне лідерство як транзакційне та протиставив його трансформаційному лідерству, спрямованому на задовільнення виникаючих у послідовника потреб більш високого рівня ієрархії згідно теорії Маслоу [67]. Джеймс Макгрегор Бернс у своїй роботі «Лідерство» визначив трансформаційне лідерство як процес, у якому лідери та їх послідовники

піднімають одне одного на більш високий рівень моралі та мотивації [66]. Пізніше Б. Басс розвинув цю концепцію та назвав 4 фактори трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (харизма), надихаюча мотивація, інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід [68]. Варто підкреслити, що трансформаційне лідерство пропонує своїм послідовникам значно більше, ніж робота заради власної вигоди - таке лідерство забезпечує послідовників натхненням на досягнення поставлених цілей та чітким баченням цих цілей.

Р. Стогділл у роботі «Довідник з лідерства» [69] згрупував основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовими ідеями, які відображали різні підходи до розуміння й дослідження феномена лідерства протягом 20-го століття (див. додаток Б).

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 із 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 значним політичним та економічним змінам у багатьох провідних державах світу. Ціннісне лідерство можна розглядати як особливий вид поєднання організаційного й емоційного лідерства, розвинутого до більш високого якісного 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 й забезпечує прихильність інших членів групи цим цінностям. В організації ціннісний лідер орієнтований на розвиток і підтримку організаційних цінностей (організаційної культури), які сприяють самореалізації та досягненню особистої досконалості послідовників.

Вивчення лідерства з точки зору його взаємодії з питаннями цінностей, етики та моралі значною мірою є предметом філософського аналізу. Так, у розвиток ціннісних теорій лідерства суттєвий вклад внесли С. Кучмарські й Т. Кучмарські [73], К. Ходжкінсон [74], Г. Фейрхольм [75].

С. та Т. Кучмарські визначають такі показники ціннісного лідерства в організації:

- налаштування позитивних міжособистісних стосунків;
- знання особистих цілей кожного суб'єкта лідерського процесу;
- формування почуття належності до соціуму;
- конструктивне вирішення міжсуб'єктних конфліктів;
- навчання послідовників лідерсько-послідовницької поведінки та взаємодії;
- заохочення ініціативності та розподіл відповідальності;
- формування команди;
- діалогічність спілкування [73].

Інша концепція - концепція лідерства служіння - завдячує своїй появі двом релігійним діячам – Дж. Міллеру та Р. Грінліфу. Вона набула широкого розвитку в останні десятиріччя, зокрема 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 й людей, якщо його серце змінилось 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 власних. У його інтерпретації лідерство – це практична філософія людей, які обирають спочатку служіння і лише потім - лідерство, але як іще один спосіб служіння. Такий лідер не обов'язково має обіймати високі формальні посади, однак повинен служити на засадах довіри, взаємоповаги, етичного використання влади тощо.

У колективній монографії «Рефлексія на лідерство» [78] автори наводять загальні характеристики обслуговуючого лідера:

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

Незважаючи на те, що сам термін «лідерство-служіння» з'явився в 70-ті роки 20-го століття, ідея такого типу лідерства виникла значно раніше. Ця концепція описана ще в біблійних моделях лідерства. Саме таке лідерство було центральним постулатом філософської концепції Ісуса Христа. Але є також і значно пізніші приклади такого лідерства: Махатма Ганді, Мартин Лютер, Нельсон Мандела – взірці справжнього лідерства-служіння.

Ідею ціннісних теорій лідерства продовжив американський вчений Дж. Коллінз, який розглядав ідеальні моделі лідера. Він визначив та дав характеристику 5-ом рівням лідерства. Лідера п'ятого, найвищого рівня, він визначає як такого, який «досягає стабільних високих показників завдяки парадоксальному поєднанню скромності й професійної волі» [79]. Схожу концепцію у своїй роботі «5 рівнів лідерства» описує Дж. Максвелл, який визначає мету лідера найвищого (п'ятого) рівня як «не просто виконати роботу чи зробити так, щоб люди йшли за ним, а виростити нових лідерів, які будуть надихати й вести за собою людей». Він визначає лідерство п'ятого рівня не як роботу, а як справу цілого життя [80].

Перехід до нової філософської парадігми, до нового осмислення сприйняття й розуміння світу, створює нові концепції лідерства, тому початок 21-го століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до

дослідження лідерства. В їх основі лежить сприйняття світу як динамічного, такого, що постійно змінюється, ризикованого та складного. Відповідно, все більше уваги приділяється емоційній складовій розвитку людини.

У 2005 році Деніел Гоулман та Річард Бояцис впроваджують концепцію емоційного лідерства [81]. У своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту», використовуючи результати багаторічних спостережень за компаніями світового рівня, ці автори доводять, що «емоційні лідери» відрізняються не тільки професійною майстерністю, але й умінням встановлювати контакти з людьми: надихати, пробуджувати азарт, підтримувати високу мотивацію та відданість справі.

У 2008 році стала відомою концепція емерджентного лідерства. Дослідник Бено Годін зазначає, що таке лідерство з'являється в процесі адаптації соціальної системи і що люди можуть слідувати за різними лідерами в різних сферах життя [82]. Емерджентне лідерство визначають такими характеристиками:

- група складається з безлічі незалежних акторів, які діляться інформацією;
- відсутній жорсткий контроль над індивідуальною поведінкою;
- актори поділяють спільне бачення, прості цінності та / або правила;
- ролі акторів взаємозамінні;
- перед акторами стоять одні й ті самі цілі та завдання [82].

Р. Дафт виокреслює сім етапів у становленні сучасного тлумачення лідерства [7], поділяючи їх таким чином:

1) теорії великої людини (найдавніші погляди на лідера, яким вважалась визначна особистість, здатна поєднати людей і вплинути на них за допомогою своїх здібностей);

2) теорії особистих якостей (починаючи з 1920-х років здійснювалися дослідження, присвячені пошуку особистісних рис, які творять лідера. Виокремлення таких якостей розглядалось як орієнтир їх виховання у людей);

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-го століття особливе значення надається дослідженню лідерства в умовах змін та заради них).

Узагальнюючи, для того, щоб зрозуміти, як співвідносяться основні теорії лідерства, можна використати осі «позиція-процес» та «нормативний підхід – ситуаційний підхід», якщо накласти їх на систему концентричних вкладених кіл – «особистість – група – організація / зовнішнє середовище», та створити так звану «карту» теорій лідерства (рис.1.1):

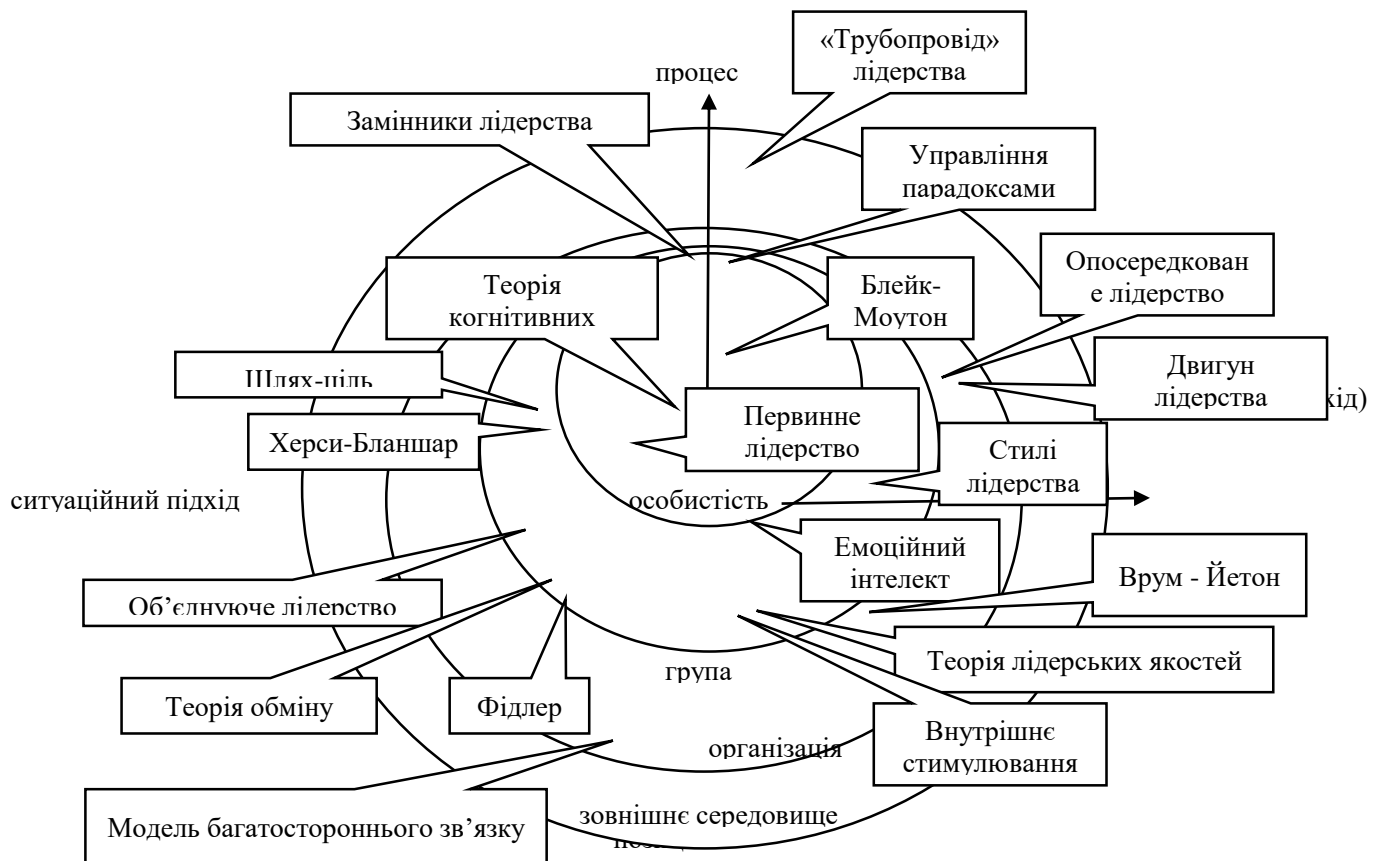


Рис. 1.1. «Карта» теорій лідерства Джерело: за даними [83]

Те, які саме лідери будуть необхідні суспільству, визначається сукупністю політичних, соціальних та економічних тенденцій кожного періоду часу. На основі зазначених вище етапів зміни парадигм лідерства в суспільстві можна виділити екзогенні чинники появи нового змісту лідерства:

- 1) соціально-історична потреба людини в організації своєї діяльності;
- 2) правові й політичні обмеження;
- 3) способи вирішення суспільних проблем;
- 4) рівень зрілості суспільства;
- 5) домінуючі в суспільстві цінності;
- 6) закритість чи відкритість суспільства;
- 7) готовність або неготовність суспільства до змін.

Науковець С. Мартінез визначає такі 8 умов ефективності появи нових моделей лідерства:

- 1) когнітивна зрілість, щоб сприймати різні ментальні моделі;
- 2) достатня когнітивна складність, щоб адаптуватись і реагувати на різні мінливі стимули зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) світогляд, який відповідає рівню складності - невизначеності та змін, які сприймаються як можливості (що передбачає навчання на основі інших світоглядів, терпимість до відмінностей);
- 4) створення можливостей для взаємного зворотного зв'язку й обміну владою);
- 5) здатність диференціювати моделі соціальних і фізичних систем, які зароджуються;
- 6) здатність використовувати колективний розум, співпрацювати на основі довіри – здатність спонукати до розмови, вибудовувати 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 [84].

Тут бачимо ендогенні чинники появи нового змісту лідерства.

Після того, як ми проаналізували історичну періодизацію розвитку досліджень лідерства, - розглянемо детальніше змістовні особливості цього феномена.

Співвідношення формального керівництва й лідерства в публічній службі є питанням надзвичайно цікавим і суперечливим, адже дії керівника в публічній службі суворо регламентовані законодавством і службовою ієрархією. Відповідно, і лідерство такого керівника мало б бути обмежене цими рамками. Але в сучасному світі, в якому все швидко змінюється і вміння бути гнучким та проактивним допомагає утриматись на арені активних дій, - успішне співвідношення формального керівництва й лідерства є необхідною умовою результативних зрушень у бік гнучких структур на робочому місці та чинником високоефективних інноваційних процесів в управлінні державою або регіоном.

Лідерські якості керівника відіграють надзвичайно важливу роль у мотивації людей щодо участі в цих інноваційних процесах. Ефективність і злагодженість управлінської роботи публічних органів значною мірою визначаються особою, яка очолює ці органи, наявністю чи відсутністю в неї досвіду, належних фахових знань і вроджених чи набутих лідерських якостей.

Далі переходимо до уточнення сутності досліджуваного феномена. Сучасні науки про публічне управління визначають, що і публічне управління в цілому, і керівництво, і лідерство - явища багатогранні та багатозначні. Тому існує потреба в розгляді та уточненні окремих понять, які б розкрили сутність проявів лідерства, зокрема і інноваційного лідерства, а також особливості цих проявів у системі публічної служби. Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони формально знаходяться на вершині адміністративної піраміди. Але справжніх керівників-лідерів вирізняє наявність зокрема такої специфічної риси, як здатність підбирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідирування.

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

І в цьому контексті корисно звернутись до наукової спадщини італійського політичного мислителя Ніколо Макіавеллі [85], оскільки важливими для розуміння сутності лідерства в групах та в суспільстві в цілому є його твори «Державець» і «Роздуми про першу декаду Тіта Лівія», в яких він уперше в площині реального життя визначив природу, функції та технологію лідерства.

В основі лідерства, за Н. Макіавеллі, лежить орієнтація на владу. Бажання влади не залежить від особистих переваг чи недоліків, воно діє, як об'єктивний закон, який не залежить від волі та свідомості людей. Однак успіх у просуванні до вершин влади детермінується не стільки інтенсивністю орієнтації на владу, скільки наявними засобами. Крім того, лідер (правитель - у Н. Макіавеллі), який бажає досягти успіху, має узгоджувати свої дії із законами необхідності (долі) та зі стилями поведінки підлеглих. Йому варто враховувати психологію людей, знати особливості їх способу мислення, моральні принципи, сильні та слабкі риси [85].

В основі поведінки людей, за Н. Макіавеллі, лежать два мотиви - страх і любов. При реалізації влади краще поєднувати обидва мотиви. Однак, оскільки в реальному житті це майже недосяжно, то він вважав, що правителю краще тримати всіх підданих у стресі, але до певної межі, щоб страх не переріс у ненависть. Крім 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 й покарання. Він рекомендує правителям добрі справи розтягувати в часі малими дозами, а негативні стимули застосовувати

невідкладно і у великих дозах. Кожен має як вроджені, так і набуті якості, однак від природи людині дається менше, ніж стільки, скільки вона отримує у процесі життя в суспільстві. Прямодушною, хитрою та талановитою людина буває від народження, але честолюбство, жадібність, марнославство, боягузтво та ін. формуються в процесі соціалізації людини. За словами Н. Макіавеллі, мудрий лідер має поєднувати в собі якості лева (силу й чесність) і лисиці (містифікацію та хитрість) [85].

У цілому, доктрина Н. Макіавеллі враховує чотири положення:

- 1) влада лідера коріниться в його підтримці прихильниками;
- 2) підлеглі (прихильники) мають знати, що вони можуть чекати від свого лідера, і розуміти, що він очікує від них;
- 3) лідер повинен мати волю до виживання;
- 4) лідер завжди є взірцем мудрості та справедливості для своїх прихильників [85].

Незважаючи на час свого виникнення, підходи до розуміння сутності лідерства, запропоновані Н. Макіавеллі, є актуальними і в наш час.

Виходячи з реалій сучасності, вважається, що керівник із лідерськими якостями в публічному управлінні означає в першу чергу відмову від примусу у взаємодії керівника та підлеглих. На думку американського вченого П. Сенге, джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, які виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє бачення майбутнього та розуміння теперішнього [86]. Іншими словами – лідерство має бути спрямованим на пробудження в членів групи деякої мрії, до якої вони прямуватимуть, та на наснаження їх необхідною для цього енергією [86].

За визначенням Національної агенції з питань державної служби, яке було прийняте в процесі розроблення 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 [87]. Саме тому в контексті

нашої роботи ми розглядаємо лідерство як найвищий еволюційний рівень управління.

Оскільки сучасне (інформаційне) суспільство істотно відрізняється від попереднього (індустріального) ставленням до інноваційних процесів, то основою його розвитку стає формування інноваційного середовища. До цього підключається вся інфраструктура суспільства: економіка, система публічного управління, наука, культура, освіта, бізнес тощо. Саме тому надзвичайно важливим у сучасному середовищі, з дуже швидкими змінами технологій і процесів, є впровадження концепції інноваційного лідерства в публічне управління. Як 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 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 із урахуванням національної специфіки.

Інноваційне лідерство – це міждисциплінарний підхід, який комбінує різні стилі лідерства для того, щоб впливати на підлеглих і допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти й 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 [88].

За твердженням Ю. Шарова [89], «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» [89].

Спираючись на всі проаналізовані дефініції, у нашій роботі під інноваційним лідерством у 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 вдосконалюються, відповідно до потреб часу. Зміни та удосконалення можуть стосуватися:

- суб'єктів та об'єктів публічного управління в напрямі розширення 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 [90].

І оскільки публічне управління є необхідною складовою для переходу до сервісно-орієнтованої держави, виникає необхідність у появі в ньому ще одного важливого елемента – інноваційного лідерства. Перехід до моделі сервісно-орієнтованої держави не може відбутись без відповідним чином підготовлених управлінців публічної влади. Отже, одним із актуальних завдань публічного управління в Україні є підготовка публічних управлінців нового зразка (інноваційних лідерів), що співпадає зі стратегічними цілями державної кадрової політики.

Серед основних цілей державної кадрової політики визначено такі [91]: підготовка й 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 керівних посад у державному управлінні; відновлення прозорості технології добору кадрів на управлінські посади публічної служби та розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансової та економічної сфер, здібних випускників вищих закладів освіти, 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, а саме такі: прогнозування, планування, регулювання, координація, облік і контроль.

Оскільки під інноваційним лідерством у публічному управлінні ми розуміємо процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на співробітників, який супроводжується зміною їхніх уявлень і цінностей, активізації потреб у

новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації, то *специфічними функціями* публічного управління щодо інноваційного лідерства є такі:

- визначення значущих для спільноти цінностей;
- активізація потреб у новаторстві, досягненні, творчості;
- управління змінами.

Серед *принципів* публічного управління щодо інноваційного лідерства, автор визначає такі:

- принцип клієнтоорієнтованості – вимагає зосередити фокус публічного управління на громадянах та задоволенні їхніх потреб в отриманні послуг від держави;

- принцип служіння – передбачає створення простору для розвитку та вдосконалення кожного члена команди;

- принцип постійного навчання – передбачає забезпечення можливостей постійного вдосконалення знань, умінь і навичок кожного члена команди-публічного службовця;

- принцип інноваційності – вимагає знаходження нових або більш оптимальних рішень для досягнення поставлених цілей;

- принцип 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 у практиці інноваційного лідерства належить особі інноваційного лідера. Наразі є багато визначень поняття та феномена інноваційного лідера. Це може бути особистість в організації, група в організації, власне, сама організація тощо. І навіть спільнота, країна чи нація можуть розглядатись у ролі інноваційного лідера. Наприклад, у своїй роботі «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і

народжувати ідеї» Дж. Адейр [92] характеризує інноваційного лідера з позиції його здатності підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни. Також дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці П. Слоуна (Paul Sloane) [93], Г. Шефера (Gabriel Sheffer) [94], Д. Стойфера (Dennis Stauffer) [95] 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 Д. Гліддон (2006) розробив модель компетенцій інноваційного лідера та вперше виклав концепцію інноваційного лідерства в Penn State University [96].

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

Джерело: за даними [96].

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

- експертні;
- ключові;
- додаткові (додаток А).

Беручи за основу модель компетенцій Девіда Гліддона, автором цієї роботи була створена модель компетенцій інноваційного лідера, яка є вагомим компонентом підґрунтя розробленої концепції впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні (рис. 1.3).

Д. Гліддон стверджує, що для інноваційних лідерів створення нових ідей не є необхідною складовою, для них важливіше 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 [96].

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

Для того, щоб розвивати таку культуру, необхідно створити в організації системний простір для впровадження інновацій та управління ними, адже прогресу в інноваціях можна досягнути лише тоді, коли відповідні установи забезпечать інноваційним лідерам можливості навчатись і розвивати їхні компетенції та творчість. У сфері публічного управління необхідним є підвищення спроможності органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій – здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики.

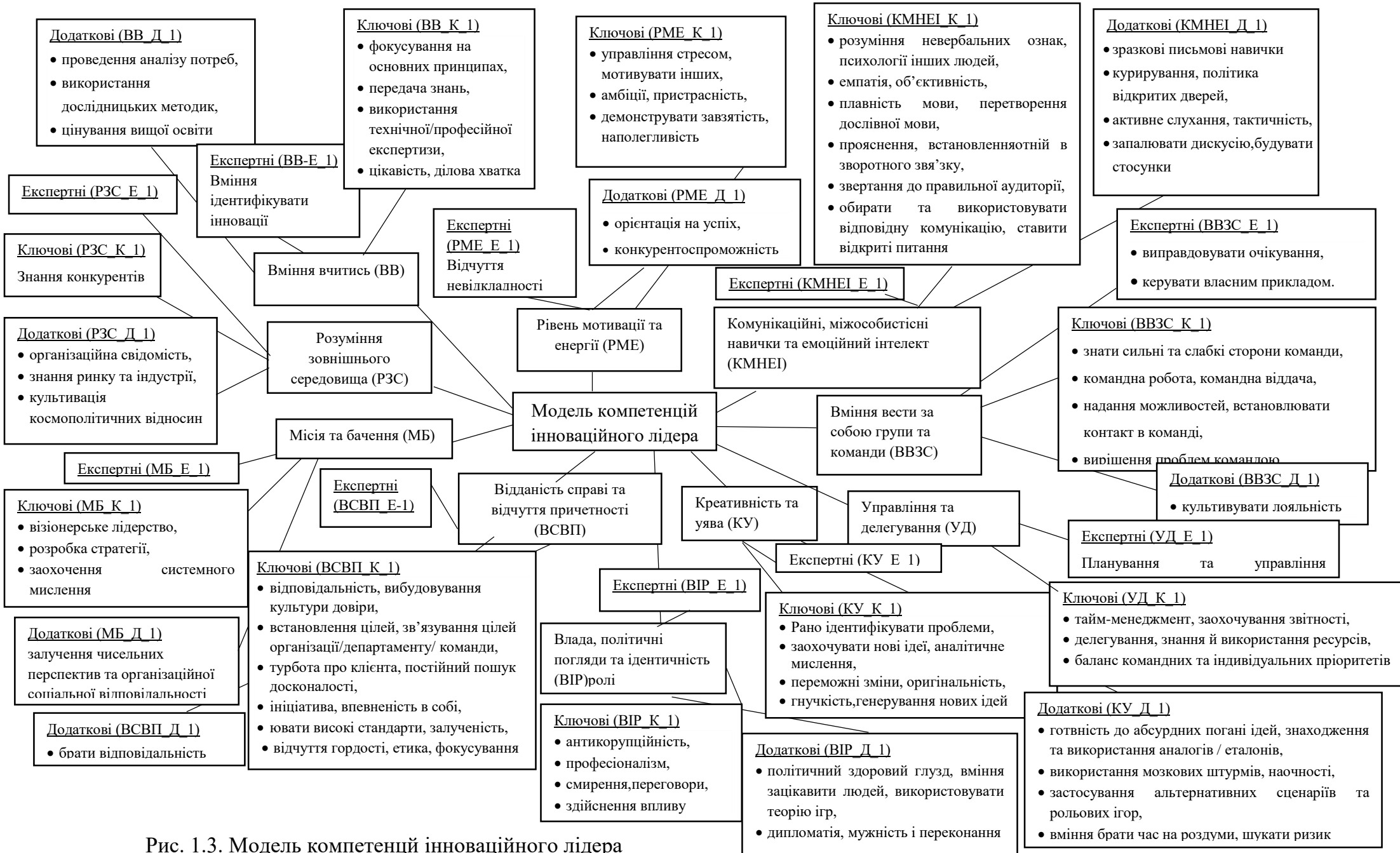


Рис. 1.3. Модель компетенцій інноваційного лідера
 Джерело: систематизовано автором на основі [96]

Для процесу створення інноваційної культури та втілення інновацій Д. Гліддон пропонує використовувати модель CREATE.

Модель CREATE - це модель інноваційного лідерства, котра включає шість кроків, які інноваційні лідери можуть використовувати для розвитку та розповсюдження інновацій та провадження прогресивних змін (див. рис. 1.4).

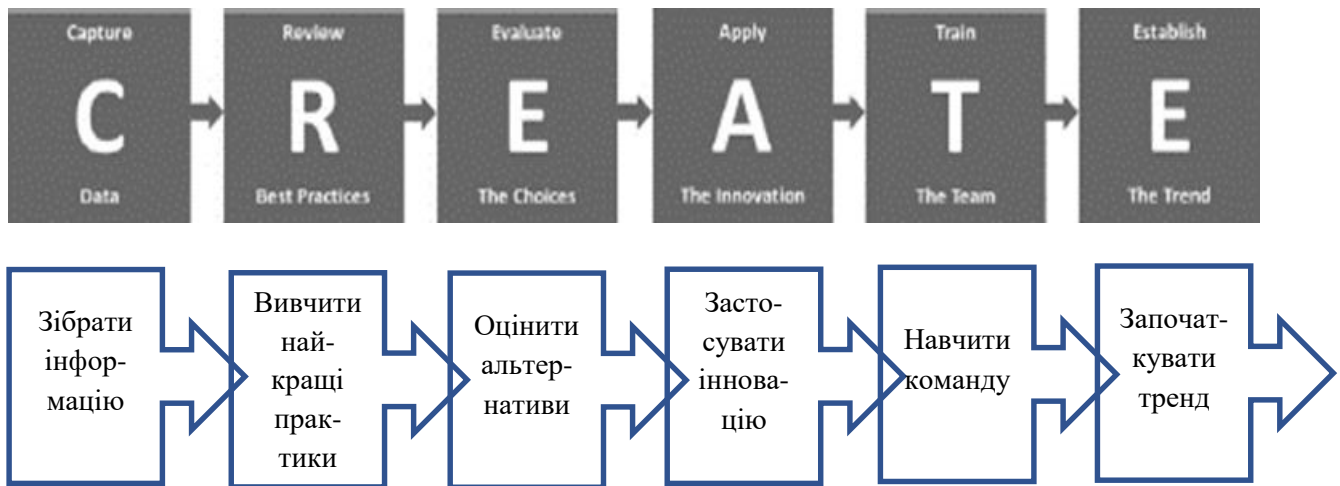


Рис. 1.4. Модель CREATE інноваційного лідерства

Джерело: за даними [97].

Розглянемо детальніше ці шість кроків.

1. Зібрати інформацію. Інформація – серце інновацій, оскільки нові ідеї народжуються здебільшого через передбачення майбутнього, із використанням чіткого аналізу минулого й теперішнього. Варіативність і види аналізу залежать від природи інновацій. 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. Етап вивчення найкращих практик допомагає інноваційним лідерам запобігти розвитку інновацій, які на базовому рівні можуть спрямувати організацію в неправильному (неефективному) напрямку. Знання того, що саме працює в аналогічних ситуаціях, може допомогти створити варіації на синтезі хороших ідей.

3. Оцінити альтернативи. Оцінювання альтернатив допомагає визначити, яка саме інновація має більше шансів призвести до бажаних результатів, та які ідеї можуть бути скомбіновані для того, щоб інновація отримала подальший розвиток. Ця стадія може включати багато варіантів взаємодії, у тому числі стратегічні сесії, проведення мозкових атак, колаборацію та дискусії.

4. Впровадити інновацію. На цій стадії важливо її передусім протестувати. Тут доцільно застосовувати створення прототипів, щоб переконатись, що ця інновація допомагає досягати поставленої мети.

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

6. Започаткувати тренд. Запустити, популяризувати та продати інновацію користувачам. Оскільки розповсюдження інновації – це соціальний процес, то важливо підготувати потужний комунікаційний план, який має містити зокрема зворотній зв'язок, сервісну підтримку користувачів, забезпечення 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 її прийняти, якщо вона корисна. Співробітники можуть підтримати свого лідера первинною підтримкою інновації та її поширенням через соціальну систему організації.

Процес розповсюдження інновацій тісно пов'язаний з теорією дифузії інновацій, засновником якої є американський теоретик Е. Роджерс [98]. Він уперше зобразив процес прийняття інновацій споживачами у вигляді кривої, поділеної на 5 сегментів (див. рис. 1.5).

Кількість споживачів

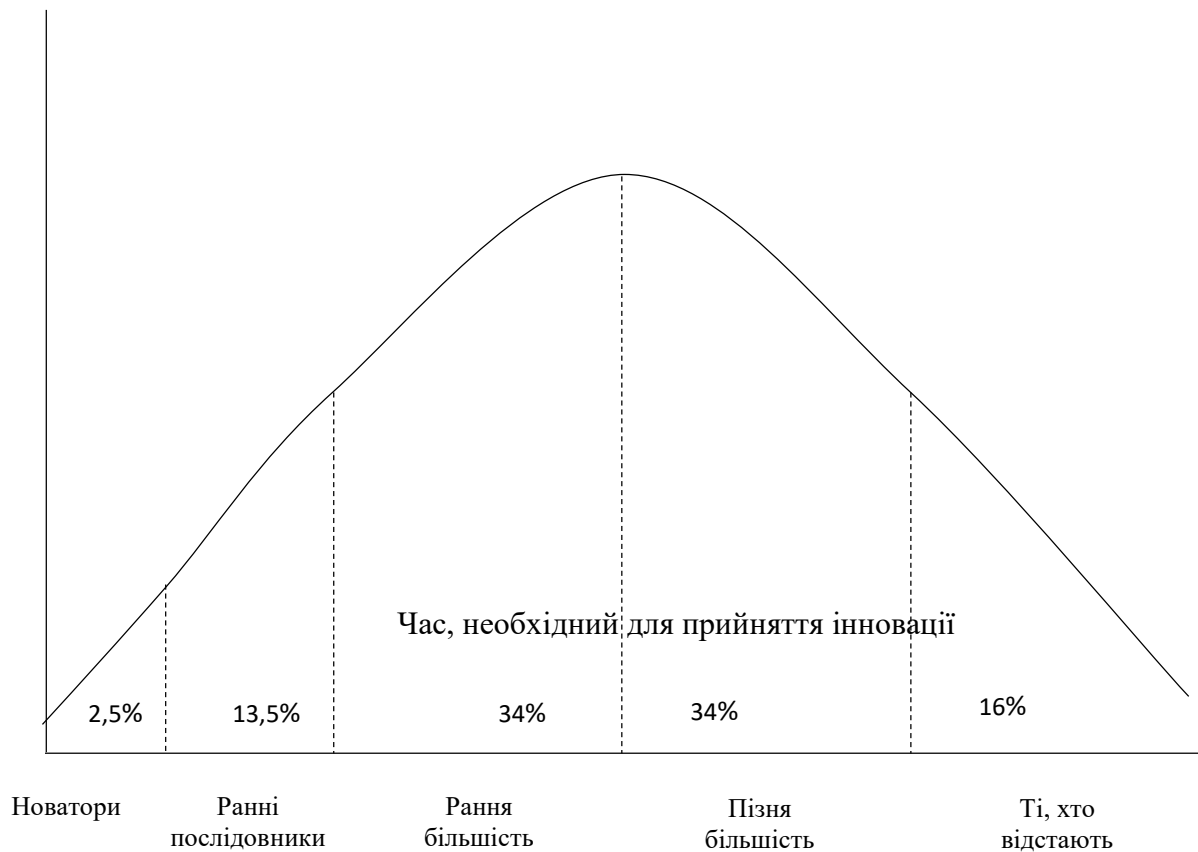


Рис. 1.5. Модель дифузії інновацій

Джерело: за даними [98].

Як зазначає Е. Роджерс, у процесі імплементації будь-якої інновації її реалізатори підпадають під одну з п'яти категорій:

1. Новатори (приблизно 2,5% всіх потенційних споживачів) – споживачі, які тестують інновацію першими та мають достатньо ресурсів для придбання інноваційного продукту (послуги), який наприкінці може і не задовольнити їхні очікування, це також ті, хто народжує інноваційні ідеї;

2. Ранні послідовники (приблизно 13,5%) – ті, хто формують основну групу «лідерів думок», які одразу підхоплюють інноваційні ідеї і за якими потім підуть інші;

3. Рання більшість (34%) – представники цієї категорії сприймають інноваційну ідею трохи пізніше перших двох груп, але коли її приймають, то із задоволенням ідуть за першими;

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

5. Ті, хто відстають (16%) – представники традиційної консервативної орієнтації, вони відстають від процесу впровадження інновацій [98].

Ті люди, які відносяться 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 розвитку суспільства, держави та її авторитету на міжнародній арені.

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

Але оскільки в нашій роботі розглядається інноваційне лідерство в публічному управлінні, то інновації в публічному управлінні (а саме в державному і муніципальному управлінні) доцільно тлумачити як нові форми і методи роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нові управлінські технології, підходи та інструменти, які використовуються для виконання завдань, з одного боку, вдосконалення самої системи публічного управління, а з іншого, – забезпечення суспільного розвитку.

Інноваційні процеси в публічному управлінні вивчають В. Гусев [99], О. Орлов [100], С. Попов [101, 102, 103, 104], Р. Фатхутдінов [105], Й. Хаукнес [106], Х. Хачатурян [107] та ін.

Інновації в публічному управлінні реалізуються через інноваційні проекти. Якщо «проект» у загальному розумінні – це унікальна справа, послідовність певних дій, комплекс заходів щодо досягнення певної мети, який інтегрує в собі 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:

- за формою (документи, інституції, технології);
- за глибиною та якістю нововведень (радикальні; такі, що поліпшують та модифікаційні);
- за ступенем розповсюдженості (одиничні, дифузні);
- за 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);
- за складовою управління (правова, організаційна, інформаційна);
- за спрямованістю (такі, що заміщують; такі, що раціоналізують; такі, що розширюють; ретровведення тощо);
- за сферою застосування (система управління; адміністративно-територіальні одиниці як цілісні об'єкти управління; галузі і сектори політики; зовнішнє середовище адміністративно-територіальних одиниць і держави);
- за сферою отримання результатів (економічна, соціальна, екологічна, науково-освітня, культурна тощо);
- за частотою вживання (разові, багаторазові);
- за часом отримання результатів (тактичні та стратегічні);
- за джерелами походження ідеї нововведення (внутрішні, зовнішні) [106].

Впроваджуючи інновації в публічному секторі, також важливо звернути увагу на нову рамку інновацій в публічному секторі, розроблену Partnership for Public Service (з англ. - Партнерство для державної служби) [109] (рис. 1.6).

Ця рамка інновацій у публічному секторі враховує зміну ландшафту, зокрема, трансформацію технологій взаємодії громадян із чиновниками; зростання очікувань суспільства від публічних службовців; необхідність публічній службі вміти реагувати на виклики, пропонувати нові ідеї, застосовувати нові підходи та працювати новими методами.

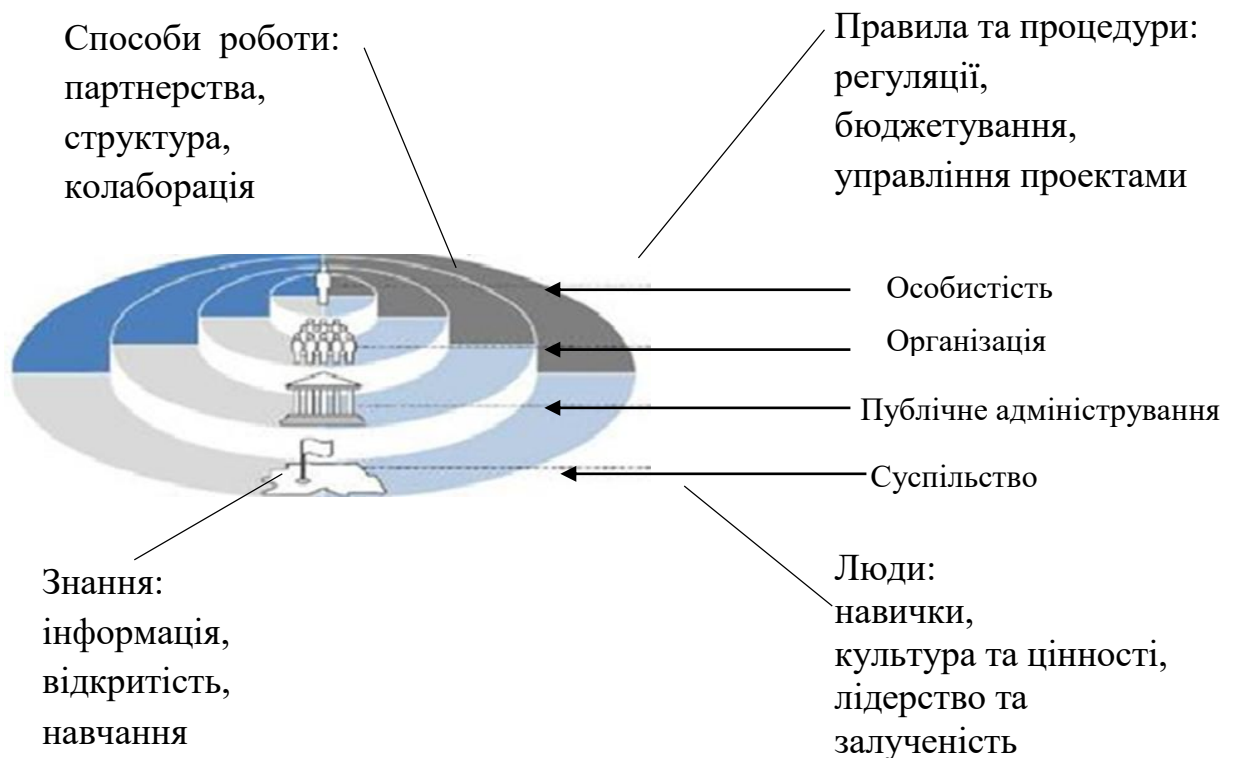


Рис. 1.6. Рамка інновацій у публічному секторі

Джерело: за даними [109].

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

- інноватори;
- організації, в яких вони працюють;
- публічний сектор як такий;

- суспільство.

Також у цій моделі виокремлено 4 організаційних фактори, які впливають на збільшення можливості створення інновацій, цими факторами є люди, знання, способи роботи, правила та процеси. Розглянемо їх по черзі.

1. Люди.

Це аспект культури, тобто – яким чином здійснюється мотивація людей в організації для розробки нових ідей та експериментів з новими підходами.

2. Знання.

Це спектр знань і навичок, які дозволяють розглядати аспекти стосовно збору, аналізу та розповсюдження інформації, знань і способів навчання.

3. Способи роботи.

Йдеться про те, що спосіб, яким структурована робота всередині організації, може впливати на інновації в публічному секторі.

4. Правила та процеси.

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

Сучасний світ характеризується фокусом на знаннях, змінах і глобалізації. Він швидкий і непередбачуваний і рухається вперед завдяки інноваційним людям, компаніям, містам і 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 потрібне для досягнення економічного успіху країни.

На основі наявних літературних джерел можемо зробити висновок, що особливості інноваційного лідерства в Україні 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 досить тривалий час обговорюється та реалізується в багатьох країнах. Необхідність такої переорієнтації виникла завдяки кільком істотним аспектам:

- системи публічного управління різних країн постали перед проблемою надмірності управлінського апарату, яка призводить до надлишкової кількості недоцільних бюрократичних процедур;

- оскільки колишня дихотомія між продуктом і послугою замінюється на послуго-продуктовий континуум та більшість продуктів трансформується в послуги, інноваційні лідери в організаціях публічного сектору стикаються з постійним зростанням вимог і очікувань громадян щодо більш ефективного та продуктивного надання послуг, спрощення відповідних процесів, скорочення витрат. Представники органів влади мають більше задовольняти споживачів послуг – на фоні обмежених ресурсів, у тому числі людських та фінансових;

- поява нових інститутів громадянського суспільства та приватного сектору, які здатні й готові взяти на себе низку функцій, що раніше були монополією держави.

Проблематика сервісної політики, надання послуг державою як основної мети нового публічного управління (New Public Governance) в

західній теорії публічного управління сформувалась у 80-90-ті роки ХХ століття і дотепер чинить істотний вплив на сучасну теорію й практику публічного управління. Ці підходи стосовно модернізації публічного управління розкрито в працях закордонних авторів, зокрема К. Кернагана [110, 111, 112], Д. Кеттела [113], С. Нікеля [114], Д. Осборна [115], Б. Петерса [116], А. Шіка [117] та інших.

У вітчизняній науці публічного управління проблематику надання адміністративних послуг органами державної влади досліджували В. Вакуленко [118], О. Валевський [119], О. Васильєва [120], Ю. Жук [121], М. Лесечко [122], А. Ліпенцев [123], Л. Новак-Каляєва [124], В. Ребкало [119], С. Серьогін [125], Д. Сухінін [126] тощо.

Аналізу основних підходів до визначення поняття «сервісно-орієнтована держава» присвятили свої роботи такі автори, як Б. Гаврилишин [127], О. Карпенко [128, 129], П. Клімушин [130], Ю. Ковбасюк [131], Д. Спасібов [130], Ю. Шаров [132, 133] та ін.

Вітчизняні науковці, зокрема О. Валевський та В. Ребкало відзначають, що модернізація публічного управління можлива тільки після створення обґрунтованої загальної концепції, що складається із трьох компонентів:

- необхідності розроблення концепції і реалістичного плану модернізаційних змін;
- створення економічних і соціально-політичних засад, які б забезпечили реалізацію плану модернізаційних змін;
- формування суб'єкта державної політики, який був би спроможний до впровадження інноваційних змін [134].

Науковці, які досліджують ці питання, для позначення актуальної моделі держави використовують терміни «сервісна держава» та «сервісно-орієнтована держава».

На думку О. Євтушенка, сервісна держава – це 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 і 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 і потреб, зокрема, колективних потреб територіальної громади [135].

О. Карпенко визначає сервісно-орієнтовану державу як суспільні відносини, 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) [128].

Проаналізувавши ці та інші дефініції поняття «сервісно-орієнтована держава» у вітчизняній та закордонній науці, в 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» [136]. Це визначення постає найбільш комплексним і релевантним у контексті проблематики публічного управління. Варто також наголосити, що в 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 [137], наразі модель сервісно-орієнтованої держави характеризується незавершеністю її теоретичного

обґрунтування, відсутністю уніфікацій значної кількості послуг, недостатністю уваги до афіліації держави (як елемента системи сервісних інституцій), протиріччями між принципами 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.

На фоні розкритих питань, у працях вітчизняних і закордонних учених однак роль інноваційного лідера у розвитку моделі сучасної сервісно-орієнтованої держави висвітлюється недостатньо повно. Саме тому значний теоретичний доробок наукової думки на практиці зіштовхується із низкою проблем системного характеру. Ці проблеми стосуються розроблення цілісного підходу до формування й реалізації стратегії розвитку інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісно-орієнтованої держави в Україні.

Ідея сервісно-орієнтованої держави сама по собі не є новою, оскільки ще в 16-ому сторіччі почала утверджуватись 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 у зв'язку зі зміною суспільних цінностей актуалізувалась 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 – сервісно-орієнтованої 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 можливе лише через впровадження моделі сучасної сервісно-орієнтованої держави.

Маємо визнати, сьогодні функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні не забезпечує створення й підтримання сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку

людини, її самореалізації, захисту її прав. На недостатньо високому рівні якості та продуктивності здійснюється 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 і сприяли в останні роки розбудові такої моделі. Одним із цих чинників виступила необхідність реалізації завдань «Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [138]. Як зазначає О. Євтушенко, «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 на сервісну організацію з надання послуг громадянам і бізнесу» [135]. 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, 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 [139].

Аналізуючи сучасні адміністративні реформи, А. Соколов [140] виділяє такі основні принципи сервісної моделі держави:

- держава має 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;
- необхідно надати споживачам можливість самим обирати послуги, яких вони потребують, і замовляти їх у тих, хто надає їх найякісніше;

- потрібно ввести принцип конкуренції в публічному секторі, дати можливість приватному сектору конкурувати за споживача за умови, що ця послуга буде оплачена державою;
- важливо вкладати капітали в результати, а не в наміри;
- потрібно орієнтуватися на клієнта, тобто покладати в основу діяльності державних органів потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг;
- доцільно впроваджувати ринково-орієнтовані механізми і бюджетування, орієнтовані на результат;
- необхідно провести децентралізацію влади, перенести центр тяжіння ухвалення рішень на низовий рівень, впровадити в управління мережеві елементи [140].

З 1991 року в Україні практично відсутня функція стратегічного планування розвитку країни. Тривала відсутність системи державного планування із виявленням та оцінюванням сильних і слабких сторін, ризиків і можливостей, вигід і втрат, - призвела до заперечення самої ідеї стратегічного розвитку країни. Крім того, процеси приватизації в промисловості та сфері послуг без належного законодавчого супроводу унеможлилювали реалізацію державних механізмів стратегічного планування.

У результаті публічне управління втратило важелі впливу на формування конкурентоспроможної економіки як основи національного добробуту. Внаслідок цього обмежився вплив держави і на виробничу сферу, проблемним стало і управління соціально-економічним розвитком, тобто формування та реалізація 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, стан забезпечення населення житлом, освітніми та медичними послугами тощо. Натомість політична система потрапила в залежність від електоральних очікувань щодо розв'язання вищезазначених

проблем, а більшість суб'єктів політичних процесів почали орієнтуватись на популістські гасла. Так виник розрив між законодавчими гарантіями прав, інтересів і потреб громадян та можливостями їх забезпечення органами державної влади й місцевого самоврядування.

Погіршилась ситуація і в системі публічної служби. Замість впровадження компетентнісних, лідерських критеріїв кар'єрного зростання публічних службовців «нова» влада відродила «старі» традиції відбору лояльних кадрів. Замість концептуально й стратегічно вибудованої системи підготовки лідерського кадрового резерву, спрямованого на заміщення керівних посад публічних службовців, грамотного службово-професійного просування, розробки та реалізації чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності, - в публічному управлінні поширились кланові відносини. На рівні вищої ланки державного управління були встановлені кумівські принципи взаємодії з великими фінансово-промисловими групами, які отримали значний політичний ресурс. Таким чином, у публічному управлінні усталився 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 обумовили високий ступінь внутрішньої конфліктності, яка поширилась і на всю систему публічного управління.

Ці процеси спричинили зростання 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 і 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 до імплементації моделі сервісно-орієнтованої держави.

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

Для розробки такої концепції важливо визначити 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» [141].

В. Сороко зазначає, що разом із поняттям «публічні послуги» використовують і інші, тотожні йому за значенням. Це поняття «державні послуги», «адміністративні послуги», «муніципальні послуги», «громадські послуги» тощо» [142].

С. Чаусовська виокремлює такі ознаки публічної послуги:

- це діяльність, скерована на задоволення певних потреб фізичних та юридичних осіб;
- вона здійснюється за зверненням фізичних чи юридичних осіб;
- надається безпосередньо під час особистого контакту із заявником;
- має нематеріальний характер і 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 [144].

Також С. Чаусовська пропонує класифікацію публічних послуг:

а) за суб'єктами надання послуг: органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, державні, муніципальні підприємства, установи, організації, об'єднання громадян тощо; б) за суб'єктами отримання послуг: фізичні чи юридичні особи; в) за групами послуг: за формою оплати, складовою публічного управління, сферами надання послуг, повноваженнями щодо наданих певних видів послуг; г) за видами послуг: електронні, паперові, індивідуальні, колективні, матеріальні, нематеріальні (див. рис. 1.7).

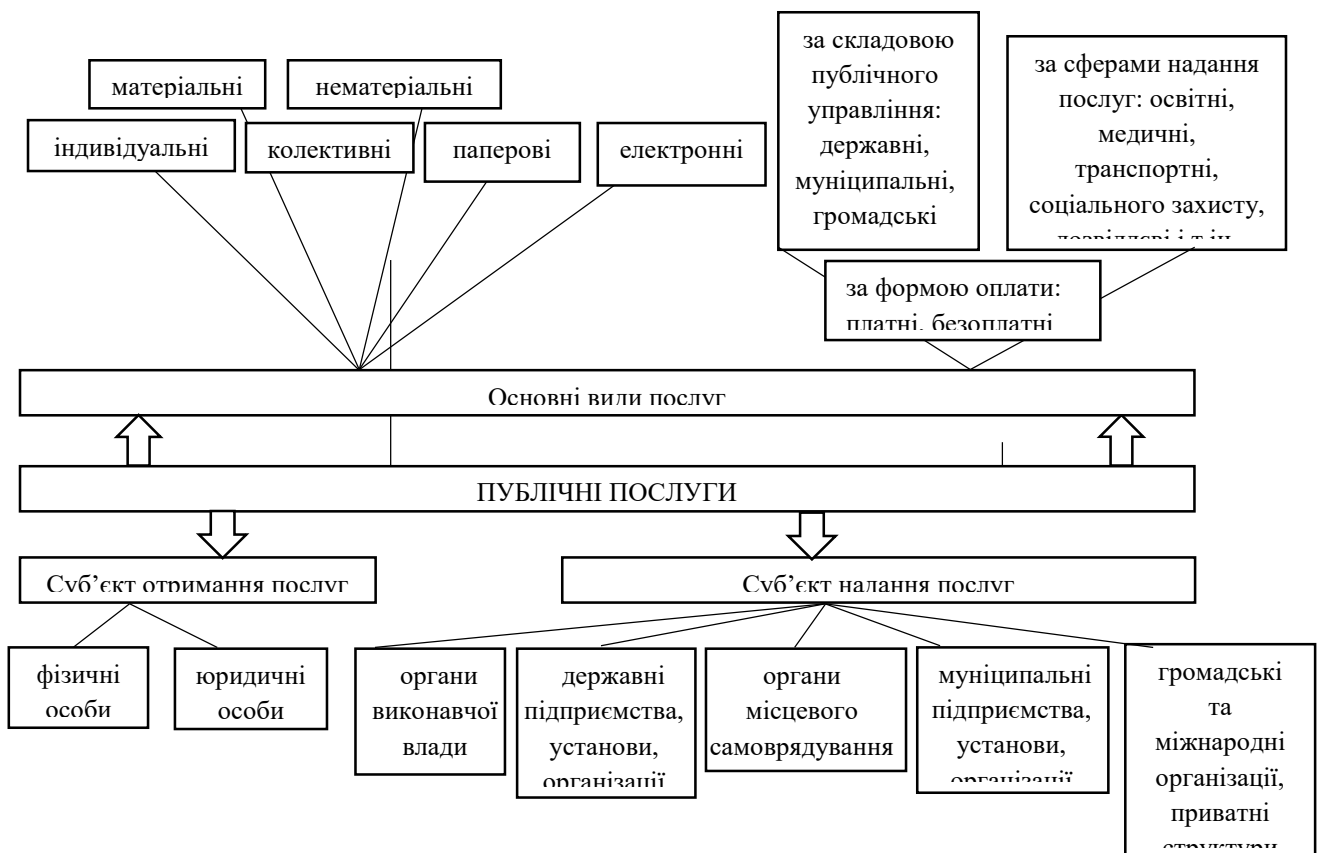


Рис. 1.7. Класифікація публічних послуг Джерело: за даними [144].

В. Сороко під «публічною послугою» розуміє результат виконання функцій державних органів, за допомогою реалізуються зобов'язання держави перед громадянами, тобто забезпечуються права та обов'язки останніх [143]. Ю. Жук визначає місце й роль публічних послуг у загальному спектрі послуг, надає їх класифікацію (рис.1.8).

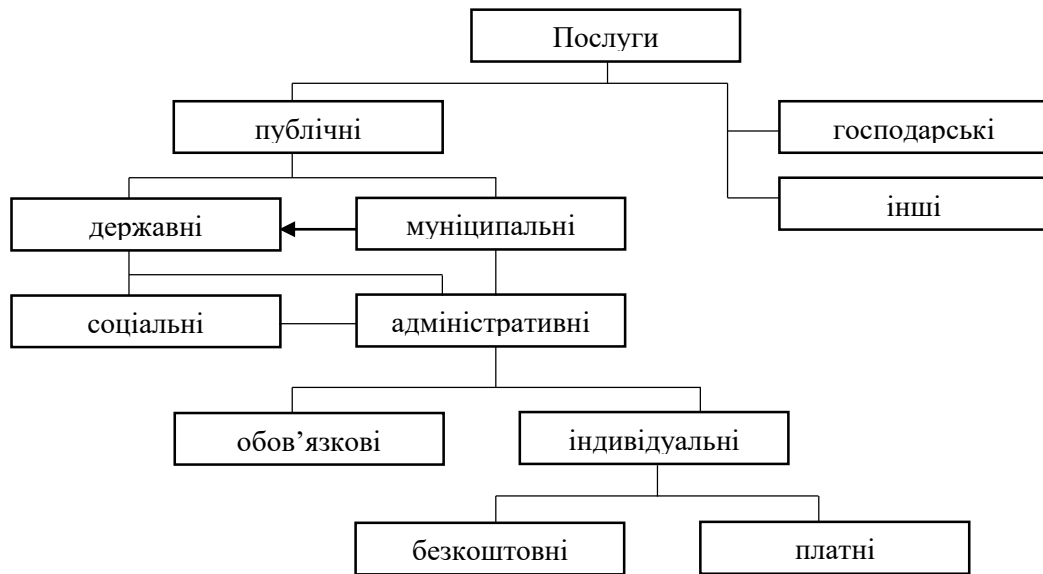


Рис. 1.8. Місце та роль публічних послуг у загальному спектрі послуг
Джерело: за даними [121].

Він поділяє публічні послуги на державні та муніципальні, де муніципальні є складовою як публічних, так і державних послуг, разом із соціальними та адміністративними.

Б. Савченком, К. Мельниковою та Ю. Боковіковою була запропонована класифікація публічних послуг за формою їх реалізації (див. рис. 1.9) [145].

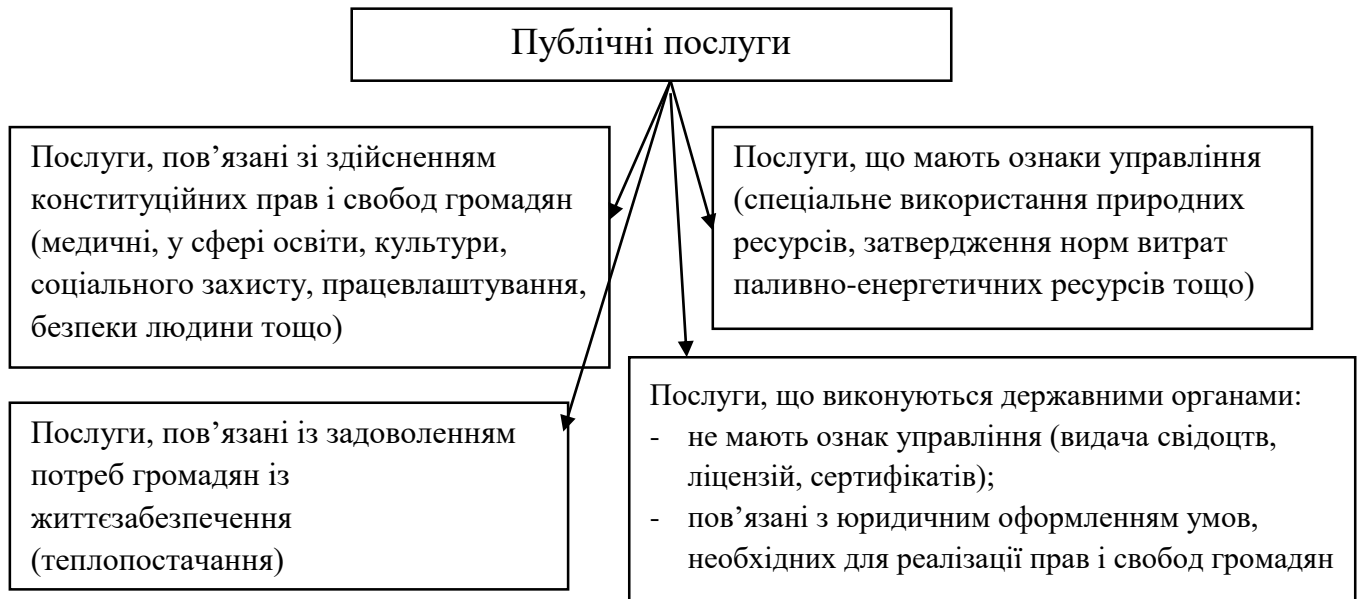


Рис. 1.9. Класифікація публічних послуг за формою їх реалізації

Джерело: за даними [145].

Класифікація публічних послуг за формою їх реалізації дозволяє визначити рамки партнерських взаємин між органами влади, державними установами, організаціями і громадянами, 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 [146].

Важливим поняттям в концепції моделі сервісно-орієнтованої держави, яке варто також проаналізувати, є поняття «сервіс» та його зміст у публічному управлінні.

Поняття «сервіс» часто розглядають як синонім терміну «обслуговування» і пояснюють його значення як процес надання послуг. Найвідомішим дослідником цього поняття є єдиний у світі консультант, який займається винятково проблемами сервісу, - американець Джон Шоул. Його найвідоміша робота - «Першокласний сервіс як конкурентна перевага» [147]. Дж. Шоул визначає термін «сервіс» як стратегію та стверджує, що можливість компанії заробляти гроші безпосереднім чином залежить від враження, яке її співробітники справляють на клієнтів. Він вважає, що це

враження створюється якістю та ефективністю продукту чи послуги, які продає компанія, а також точністю, надійністю й швидкістю обслуговування та ставленням до клієнта [147].

Ідеї Дж. Шоула допомагають зрозуміти, як утримувати клієнтів у часи глобальних змін та як зміцнити організацію, враховуючи динаміку зовнішніх процесів і внутрішні принципи діяльності організації, - для того, щоб значно підвищити рівень обслуговування та допомогти клієнтам відчутти себе значущими, 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 і на рівень їхнього життя. А це може пришвидшити усвідомлення себе як нації, вартої поваги та сприяти зміцненню держави зсередини. І оскільки підвищення рівня свідомості громадян та їх почуття гідності і поваги до себе – завдання, посилене лише справжнім лідерам, які діють інноваційно та нестандартно, то знову підтверджується необхідність підготовки інноваційних лідерів для публічного управління в Україні. Треба пам'ятати, що модель сервісно-орієнтованої держави має на меті здійснення якісного управління на всіх рівнях, відповідно програми розвитку інноваційних лідерів мають бути запроваджені на всіх рівнях - від органів місцевого самоврядування до найвищої посадової ланки управління в державі.

У Законі України «Про адміністративні послуги» [147] встановлюються основні принципи діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг, зокрема принципи верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності; стабільності; рівності перед законом; відкритості та прозорості; оперативності та своєчасності; доступності інформації про надання адміністративних послуг; захищеності персональних даних; раціональної

мінімізації кількості документів і процедурних дій, які вимагаються для отримання адміністративних послуг; неупередженості та справедливості; доступності та зручності для суб'єктів звернень [147].

О. Туркова у 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: 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 [148].

На думку А. Соколова, концепція моделі сервісно-орієнтованої держави має спиратись на чотири основні 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 у межах чинного законодавства, політичної системи та економічних умов);
- держава – інстанція нагляду (на основі встановлених правил суспільної і, перш за все, економічної діяльності);
- держава – виконавець послуг для суспільства (насамперед, завдання безпеки і можливості держави зробити щось для суспільства з меншими витратами) [141].

Дослідник В. Місюра зазначає, що, спираючись на вищезазначені принципи, можна конкретизувати завдання осучаснення системи публічного управління – сприяти становленню держави розвитку, що має передбачати такі компоненти:

- посилення реалізації функції стратегічного планування, включно із стратегічним управлінням соціально-економічним розвитком;

- вироблення та артикуляція ефективних засобів і методів сервісної політики у сферах, які найбільше впливають на суспільство як систему;
- встановлення меритократичних критеріїв вертикальної мобільності публічних службовців і розроблення чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності публічної служби;
- орієнтація на соціальні фактори в сучасному публічному управлінні має доповнити концепцію про визначальну роль економічних факторів у розвитку суспільства і держави;
- у процесах формування державної політики необхідно оптимізувати співвідношення партикулярних (групових) і 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 [149].

Отже, модернізація публічного управління в умовах загальносвітової тенденції переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави висуває підвищені вимоги до всієї системи публічного управління і, відповідно, до якостей, знань, умінь і навичок державних управлінців нового типу – інноваційних лідерів у публічному управлінні.

Практичні засади вдосконалення механізмів інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісно-орієнтованої держави можна визначити за посередництвом рівня усвідомленості посадовцем його сервісної функції як форми реалізації послуг. Одним із методів, що може бути застосований для такого визначення, є метод «12 питань» (Q12), коли кожен державний службовець чи посадова особа місцевого самоврядування надає 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 або 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 намагаються мої колеги виконувати свої обов'язки якісно?
10. Чи створює мій керівник атмосферу, в 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 можливість вчитись і розвиватися?

Ще одним необхідним компонентом удосконалення механізмів інноваційного лідерства у впровадженні моделі сервісно-орієнтованої держави є система регулярного зворотного зв'язку як у вертикальному (керівник – підлеглий), так і в горизонтальному (колега-колега) вимірі. Завдяки такому зв'язку посадовець може обговорити відповіді на перераховані вище 12 питань для отримання чіткого напрямку подальшої реалізації поставлених цілей. Система чіткого зворотного зв'язку як усередині організації, так і у взаємодії «надавач послуги» - «отримувач послуги» відіграє значну роль в імплементації моделі сервісно-орієнтованої держави.

Аналіз досвіду країн-лідерів світових рейтингів (якості життя, показників ВВП, умов ведення бізнесу тощо) демонструє, що ключовою

умовою та інструментом створення конкурентної економіки сучасного типу стала якість людського потенціалу, а його розвиток є прерогативою держави. В успішних країнах світу людський капітал став базовим ресурсом розвитку, в тому числі, у сфері публічного управління. В постіндустріальних країнах поєднані зусилля бізнесу, суспільства і держави щодо розвитку людського капіталу призвели до створення knowledge-based economy, яка для країн, що розвиваються, може виступити інструментом подолання бідності та розриву кола «бідність-неосвіченість-бідність». Це відрізняє сучасну «державу розвитку» від її попередньої версії [150].

Таким чином, нове публічне управління в Україні має враховувати новітню тенденцію глобалізованого людства – конкурентоспроможність країни безпосередньо залежить від розвитку людського капіталу, а завданням держави є впровадження соціально орієнтованої сервісної політики, яка гармонізує економічні й 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 сервісно-орієнтовану державу. Так виникає необхідність у створенні умов для розвитку публічних службовців як інноваційних лідерів, які здатні забезпечити реалізацію цих стратегій. Тобто актуалізується потреба в розробці освітніх програм, здатних забезпечити необхідні знання, вміння й навички інноваційних лідерів у 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 умовах глобальних трансформацій, постійних техногенних, екологічних, соціальних

катастроф. Але деякі дослідники вважають, що це не просто кризи, а народження нового світу, черговий «фазовий перехід» [151].

Щоб зрозуміти специфіку інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, розглянемо поняття «фазові переходи» і те, як суспільство може переходити з одного стану в інший.

Термін «фазовий перехід» відомий із фізики. У фізиці він означає таку трансформацію внутрішньої структури речовин, при якій відбувається різкий «стрибок» певної фізичної характеристики системи, викликаний незначною зміною іншої характеристики. У 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 у 2014 році на його крах знадобилось декілька днів. Через війну, пандемію коронавірусу, економічну кризу сьогоднішній правлячий режим в країні теж не є стабільним і перебуває під загрозою чергового фазового переходу. Серед симптомів наближення фазового переходу – відсутність дієвих владних інституцій у країні і неспроможність влади їх сформувати.

Науковець В. Пекар вивчав історію фазових переходів людства [152]. За його дослідженнями, це розпочалося приблизно 70 000 років тому. Спочатку – когнітивна революція, яка характеризувалась появою сучасної людини, мови й соціальних навичок, потім — неолітична революція (орієнтовно 12 000 років тому): поява держав, міст, релігій, організацій, сільського господарства, розшарування суспільства.

Приблизно 2 500 років тому стався ще один фазовий перехід, названий «осьовий час», який відбувся не по всій Землі, а лише в кількох місцях, і, відповідно, це призвело до ще більшого розшарування суспільства. Наступний фазовий перехід розпочався всього 500 років тому – і це індустріальна революція, яка включає науково-технічну революцію,

промислову революцію, релігійні реформації, появу капіталізму, гуманізму, націоналізму [152].

За твердженням В. Пекаря [152], ми живемо в часи наступного, четвертого, фазового переходу. При цьому, якщо звернути увагу на час, то стає очевидним, що проміжок між фазовими переходами скорочується, як і тривалість переходів.

У процесі фазового переходу змінюється все: технології, економічні відносини, культура, наука, освіта, політичні системи, організації, управління, лідерство, мислення, духовність, сприйняття часу, віку, гендеру, роботи, дозвілля, справедливості, любові тощо. І ще важливо розуміти, що «майбутнє настає не для всіх» [151]. Є першопрохідці і є ті, хто швидко запозичує і наздоганяє.

Наприклад, якщо проаналізувати останній фазовий перехід — модернізацію, то можна побачити, що індустрія, капіталізм, нова культура, нова релігія зародились у Північній Італії, Голландії, Англії – це і є три лідери переходу, а за ними були успішні послідовники: Шотландія, Німеччина, Франція, Іспанія, Швеція, Данія. Пізніше це запозичила Японія, а вже у 20-ому сторіччі – Південна Корея.

Не дуже успішними послідовниками є, наприклад, Україна та Китай. Китай дуже стрімко розвиває технології та економіку, але при цьому повністю «законсервував» політику й ідентичність. А Україна потроху розвиває всі сфери, але дуже повільно [152].

Англійський відповідник поняття «фазовий перехід» – phase transition, але цей термін не є усталеним, оскільки ми маємо справу з трансдисциплінарними дослідженнями на стику економіки, соціології, політології, психології, когнітивістики. У таких трансдисциплінарних дослідженнях немає універсальної, загальноприйнятої 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 всіх рівнях. І хоча здається, пандемія коронавірусу спровокувала світову кризу й започаткувала незворотні тенденції (тренди), але важливо враховувати, що жодна криза не ламає трендів, які спостерігалися до її початку, а навпаки – посилює їх або прискорює. Отже, уважно вивчаючи тенденції, можна передбачити майбутнє.

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

До невідворотних (тобто таких, з якими людству точно жити далі), відносять турботу про здоров'я, цифровізацію, гнучку роботу, зміну організаційної культури, біотехнології, зникнення середнього класу та підвищення тривожності. До варіативних (стосовно яких 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 перейде світ в онлайн та дистанційне життя, чи переможе біологічно-соціальна потреба бути в соціумі, взаємодіяти з живими людьми),

- соціальну дистанцію проти згуртованості (чи залишиться базовою потреба бути в групі проти турботи про здоров'я та виживання із відповідною самоізоляцією людей одне від одного);

- тотальне спостереження проти свободи (чи погодяться люди на тотальний контроль із боку держави чи будуть відстоювати свої права та свободи).

На думку А. Амеліна [153], керівника незалежного аналітичного центру «Український Інститут Майбутнього», роль держави може змінитися таким чином:

- зросте роль авторитаризму (Китай довів ефективність цієї моделі, відповідно, цій досвід може бути затребуваний іншими країнами);

- держава безпрецедентно збільшить вплив на своїх громадян;
- приватне життя та обмеження свобод громадян будуть контролюватися жорсткіше;
- громадяни будуть мати менше прав;
- зміниться валютна система – боротьба з кризою знищить довіру до фіатних грошей держав;
- на заміну цим грошам прийдуть більш забезпечені гроші міст і корпорацій;
- зросте вплив державного апарату, а разом із ним – міст і корпорацій;
- міста стануть новими глобальними гравцями.

У цьому контексті цікаву позицію висловлює ізраїльський історик, професор Єврейського університету в Єрусалимі Юваль Ной Харари, автор науково-популярної монографії «Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього». Він зазначає, що людство має зробити лише два вибори: між тотальним спостереженням і громадянськими свободами та між націоналістичною ізоляцією і світовою солідарністю [154].

Як бачимо, за умови таких глобальних трансформацій інноваційне лідерство з іманентно властивими йому якостями, зокрема швидкістю, гнучкістю, потребою в новаторстві, впливом, який супроводжується зміною уявлень і цінностей людей, – стає ключовим інструментом забезпечення якісного переходу країни до радикально нової реальності.

Питання розвитку інноваційного лідерства в умовах глобальних суспільних трансформацій є актуальним у першу чергу тому, що криза – це не поодинокі випадкові ситуації, а регулярні та закономірні періоди економічних циклів. Кризи – це елемент механізму економічного розвитку, після кризи економіка оновлюється. Кризи завжди супроводжуватимуть людство, отже доцільно мати чітку систему розвитку інноваційного лідерства публічних управлінців, оскільки саме на них у такі перехідні часи лягає вся відповідальність за подальше життя й 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 якими способами можна розвивати інноваційне лідерство в публічному управлінні для того, щоб забезпечити ефективну роботу державного апарату.

Досліджуючи сутність інноваційного лідерства в публічному управлінні в часи глобальних трансформацій, на передній план виходить така ключова риса інноваційного лідера, як антикрихкість.

У 2012 році професор Політехнічного інституту Нью-Йоркського університету Н. Н. Талеб впровадив у науковий обіг новий термін «антикрихкість» як протилежність крихкості в тріаді «крихкість — стійкість — антикрихкість» [155].

Під антикрихкістю він розуміє здатність системи не тільки не ламатися від навантажень, криз і випробувань, не лише бути невразливою та стійкою, але й ставати міцнішою. Антикрихкі системи завжди готові до невизначеності, раптових змін, помилок, випадковостей, напружень і стресів. Під час фазових переходів у кожній країні будуть крихкі, стійкі та антикрихкі лідери і системи.

Важливо пам'ятати, що кожен фазовий перехід є причиною все більшого розшарування людства. 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) [151].

Жодна країна не є ідеальною. Але лідерський підхід до публічного управління у Швеції (яка, згідно з дослідженнями фазових переходів, робить крок у майбутнє) під час пандемії виглядає одним із найбільш чітко виражених, прозорих та інноваційних.

Як зазначає викладачка Стенфордського університету, засновниця й директорка Інституту лідерства скандинавських вчених цього університету М. Пенхоет [156], привертає увагу, зокрема, шведський підхід до роботи зі

школами під час пандемії. Розуміючи закономірності функціонування суспільства та маючи статистичну інформацію про вірус заздалегідь, органи суспільної охорони здоров'я зачиняли на карантин тільки старші класи середньої школи та навчання в університетах. Підставою було те, що діти у віці 16-ти років і більше краще можуть впоратись із дистанційним навчанням, піклуватись про себе без батьків і мати більшу відстань з дому до закладу освіти та назад.

Також прем'єр-міністр Швеції С. Льофвен [156] 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 само відповідально і старанно навчатись, та що вони достатньо дорослі для самодисципліни в дистанційному навчанні. Це є гарним прикладом національного лідерства, спрямованого на покоління міленіалів, яке відрізняється сильним впливом та зверненням до кожного.

Як бачимо, Швеція досить оперативно впровадила дві інновації у відповідь на пандемію. По-перше, це розумна логістична реакція на звільнення 10 000 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 спеціалістів, які потрібні в найбільш критичних ситуаціях, пов'язаних із коронавірусом. Цей пілотний проєкт буде розширений для вирішення надзвичайно серйозних завдань COVID-19 у 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. К. Хелс [156], віце-президент з освіти в Науково-дослідницьких інститутах Швеції, почав співпрацю з педагогами, щоб створити віртуальний простір для зборів викладачів і 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, прозоро, науково-орієнтовно і в душі підприємництва. Це базові характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні під час надзвичайних ситуацій.

Наведені дві відповіді на соціальні виклики пандемії демонструють ще одну необхідну навичку інноваційного лідера – мати намір діяти. Лідери не стають лідерами без чіткого бачення та місії, а також без дії. Швеція відповідала чітким намірам: використати всі свої ресурси для вирішення проблем та з традиційною прозорістю підтримати суспільство.

Загалом Швеція як держава демонструє багато складових інноваційного лідерства в публічному управлінні – висока прозорість влади та активність виборців, гендерна рівність, просоціальна політика щодо відпусток для догляду за дитиною, безкоштовне навчання та загальна охорона здоров'я та ін., що є характерними ознаками демократичної наддержави. Також ці приклад допомагають окреслити зміст характеристики «антикрихкість» та її важливості в періоди глобальних суспільних трансформацій.

Ще одним вагомим компонентом інноваційного лідерства у процесі фазових переходів є особливий спосіб мислення лідера-управлінця. Корисним у цьому контексті є розрізнення двох типів мислення, які протягом десятків років досліджень визначила професорка Стенфордського університету К. Двек. Це фіксоване мислення та мислення розвитку [157].

Фіксоване мислення – це віра в 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 заздять успіхам інших.

Натомість люди з мисленням розвитку вірять, що можуть навчитися будь-чому – і дійсно це роблять. Вони приймають виклики і успішно їх долають. А ще вони готові до зворотного зв'язку і навчаються 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 стають такі риси, як терпимість до розбіжностей і рівний доступ, недовіра до загальноприйнятих традицій, нездатність до агресії, але готовність до захисту. Таке мислення розвитку справді можна назвати «новим мисленням». А на користь його актуальності свідчить те, що найбільший відсоток поширення нового мислення демонструють скандинавські країни, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Нідерланди [146].

Лідери з новим мисленням – прихильники 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 [151]. Причому якісне і здорове життя не є самоціллю, але пов'язане з необхідним рівнем енергії для дій. Адже до сутності інноваційного лідерства в публічному управлінні в часи світових фазових переходів додається ще вміння управляти особистою енергією, адже заряджати інших – це 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, оскільки здорові лідери – здорова та продуктивна команда, що стає особливо важливим під час криз, катастроф та глобальних трансформацій.

Варто звернути увагу також на статистику, яку оприлюднює щорічний Всесвітній економічний форум у Давосі кожні 5 років. Йдеться про топ-10

навичок, які знадобляться керівникам у наступному п'ятирічному періоді з урахуванням всіх існуючих криз. Ось як виглядають топ-10 навичок, які були оприлюднені на форумі в Давосі 2020 року, тобто, ті навички, розвиток яких є необхідним до 2025 р. [158]:

- 1) аналітичне мислення та інноваційність;
- 2) активне навчання та стратегії навчання;
- 3) здатність до розв'язання складних проблем;
- 4) критичне мислення й аналіз;
- 5) креативність, оригінальність та ініціативність;
- 6) лідерство та соціальний вплив;
- 7) використання технологій, моніторинг і контроль;
- 8) створення технологій та програмування;
- 9) витривалість, стресостійкість та гнучкість;
- 10) логічна аргументація, розв'язання проблем і формування ідей.

У контексті нашої теми підкреслимо: інноваційність посідає першу сходинку у цьому списку, також у ньому вперше з'являються такі навички, як активне навчання, витривалість, стресостійкість і гнучкість, що знову підтверджує необхідність розвитку цих навичок у сучасного інноваційного лідера.

Таким чином, інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій і світових техногенних катастроф комплексно може бути охарактеризоване як антикрихке, зорієнтоване на людей з мисленням розвитку, які дотримуються розумного та поміркованого споживання. Інноваційні лідери мають вибудовувати атмосферу з терпимістю до розбіжностей, недовірою до загальноприйнятих традицій, відкритістю до постійних змін, регулярними рефлексіями – особистими та командними, та регулярним наданням та отриманням зворотного зв'язку. Інноваційні лідери часів глобальних трансформацій – це психічно, емоційно й 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. Існують досить суперечливі погляди на визначення та трактування загального поняття та змісту інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави. Встановлено, що сучасні тенденції щодо трактування цих понять мають урахувати здатність інноваційного лідера підбирати 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, в якому поєднані різні стилі лідерства для того, щоб впливати на підлеглих і допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти й послуги – це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін.

У публічному управлінні інноваційне лідерство реалізується в трьох вимірах: концепції урядування, адміністрування та менеджменту. У цьому контексті інноваційне лідерство визначаємо як процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на співробітників, який супроводжується зміною їхніх уявлень і цінностей та активізацією потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації.

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

2. Істотною особливістю моделі сервісно-орієнтованої держави є принцип, 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 і концепція сервісно-орієнтованої держави спирається на відповідні принципи (держава – гарант; держава – партнер; держава – інстанція нагляду; держава – виконавець послуг для суспільства) та передбачає зміну підходу до управління в публічному секторі із повним перезавантаженням відносин між публічними органами та громадянами. Головним призначенням держави має стати служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Сервісний підхід у публічному управлінні передбачає впровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг.

3. Інноваційне лідерство як феномен сучасного суспільного розвитку в публічному управлінні формується під впливом глобальних трансформацій, які носять невідворотній і 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 забезпечення якісного переходу до нового способу мислення лідера-управлінця (мислення розвитку).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ
ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ
ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ

2.1. Міжнародний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні

Питання впровадження інноваційного лідерства в публічне управління давно обговорюється і випробовується в передових країнах світу.

Наприклад, «Основні компетенції лідерства на державній службі в Канаді» (Key Leadership Competencies Profile) [159] містять чотири ключові лідерські компетенції, які застосовують централізовано, хоча сформульовані вони для кожного рівня посад, віднесених до вищого корпусу державних службовців. Це такі компетенції:

- 1) прагнення досконалого управління (діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);
- 2) залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів);
- 3) стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації);
- 4) цінності та етика (доброчесність і повага).

На окрему увагу заслуговує модель інноваційного лідерства Лі Куан Ю, багаторічного лідера Сінгапуру, який створив із бідного і брудного острова успішне місто-державу. У 1959 р. Лі Куан Ю отримав владу в країні, колишній британській колонії, яка щойно здобула незалежність. Більше ніж за 30 років він зміг перетворити її на одну з найбагатших країн світу. Сінгапур йшов власним шляхом, розробляючи (а не копіюючи) рішення для надскладних проблем. Згодом його досвід почали використовувати інші 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 [160].

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

Лі Куан Ю вважає, що Україні потрібні інвестиції із західних країн, які допоможуть 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 наразі реалізують власні методи для розвитку.

Лі Куан Ю підкреслив, що за умов провадження стабільної послідовної політики Україна має всі можливості впродовж 10-ти років повністю модернізувати країну, увійти до числа розвинених країн [161].

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. [162], яка була підготовлена спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), рейтинг провідних країн-новаторів очолюють Швейцарія, Швеція, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство та Нідерланди. Україна посідає поки що 45-ту сходинку зі 131 країни. У рамках дослідження Глобального інноваційного індексу щорічно здійснюється моніторинг приблизно 130 країн відповідно до десятків параметрів, від кількості патентних заявок до обсягу витрат на освіту. Завдяки цьому директивні органи отримують уявлення щодо динаміки інноваційної активності, яка все більшою мірою стає однією з рушійних сил соціально-економічного зростання.

Опублікований рейтинг зорієнтовано на такі цілком конкретні суспільно-економічні показники, як політичні структури та інститути, якість «людського капіталу», рамкові умови провадження наукової та проектно-конструкторської роботи, умови функціонування ринкових механізмів, якість ведення бізнесу. Спираючись на ці показники, експерти Всесвітньої організації інтелектуальної власності роблять висновки про глобальне лідерство Швейцарії у сфері інновацій. Цю позицію країна займає вже багато років поспіль.

Отже, корисно розглянути характеристики діяльності країн-лідерів рейтингу «Глобального інноваційного індексу» для розуміння, яким чином створюються умови розвитку інноваційного лідерства, зокрема в публічній службі. Розглянемо для початку приклад Швейцарії.

Основою інноваційності Швейцарії є можливість цієї країни розвивати науково-дослідницькі та венчурні центри та «технопарки» по всій країні, в тому числі завдяки її федералізації. Це здійснюється за рахунок тісної співпраці закладів вищої освіти, влади, фінансових інститутів і бізнесу.

Значна увага приділяється з самого початку продуманому відбору фахівців на державну службу. Відбір людей до системи публічного управління в цій країні не базується на іспитах. На кожному рівні

муніципального управління наймають людей згідно з місцевими правилами та резюме претендентів. Відбір відбувається за відкритим конкурсом і співбесідою з потенційним безпосереднім керівником. Допускається досить велика свобода дій для державних роботодавців. Єдиним винятком є дипломатична служба на федеральному рівні, на роботу туди можна потрапити тільки через достатньо складний іспит – кожного року обирають 10-15 кандидатів із 200. Для рекрутингу досить часто використовуються соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), а також велика кількість спеціалізованих порталів, спеціально для пошуку держслужбовців (таких як, наприклад, Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html).

Серед інших важливих вимог рекрутерів до претендентів на посади публічних службовців - такі: відповідна посаді освіта, вища освіта (бакалавр, магістр, доктор) чи професійна освіта (CFC, brevet). Також серед необхідних вимог – знання національних мов: кожен співробітник муніципалітету має володіти щонайменше двома мовами (71 % німецька, 22 % французька, 7 % італійська). До уваги беруться також особисті якості, здатність і бажання постійно навчатись. Ще однією необхідною умовою є проживання в регіоні або вимога переїхати.

Кожна адміністрація має свій офіс управління персоналом. Федеральне управління персоналу (Office federal du personnel - OFPER) керує федеральною політикою з управління персоналом. Ця організація має штат 39 000 осіб, з яких приблизно 43 % жінок та 57 % чоловіків.

Працівники віком від 20 до 49 мають щорічну відпустку 5 тижнів, від 50 до 59 – 6 тижнів, від 60-ти років і більше – 7 тижнів. Люди старші за 65 років працювати на державній службі не можуть. Розмір заробітної плати залежить від класів і варіюється від мінімальної до максимальної всередині одного класу. Тривалість робочого часу складає від 42-х до 43,5 годин на тиждень [163].

Освіту, необхідну для роботи на державній службі, можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є в списку топ 200 університетів

згідно з рейтингом Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP).

Основні параметри оцінювання ефективності роботи публічного службовця, а також стейкхолдери представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема стейкхолдерів публічної служби Швейцарії

Джерело: за даними [163].

Маємо 4 ключових стейкхолдери, які створюють процес ефективної публічної служби: громадянин, MP, член уряду, державний службовець.

Отже, приклад Швейцарії додатково переконливо демонструє: в умовах інноваційної діяльності різко зростає роль публічного управлінця як лідера інноваційних змін, а його особа, здібності, кваліфікація і професійні вміння дійсно визначають долю реформи державного управління. Інноваційний процес спрямований і залежить від публічного службовця як особистості, від його можливості реалізовувати відповідний тип поведінки, мислення, світогляду, від його прагнення до нових знань і навчання. Ці питання потребують подальших практикоорієнтованих досліджень та нормативних рекомендацій.

Аналізуючи інший приклад – Швеції – варто підкреслити основні шість принципів професійної діяльності публічних службовців.

1. Демократія (вся публічна влада у Швеції надається через людей за посередництвом загального голосування, представницької демократії та парламентської системи).

2. Легальність (публічна влада має бути згідно з законодавством).

3. Об'єктивність, неупередженість і рівне ставлення (рівність усіх людей перед законом. Державні агенції та суди мають ставитись до всіх людей однаково).

4. Вільне формування думок і свобода висловлення (шведська демократія базується на вільному формулюванні думок).

5. Повага (публічна влада має бути реалізована через повагу до свободи й рівності кожної людини).

6. Ефективність і служіння (діяльність публічного сектора має бути здійснена настільки економно і з максимально можливою якістю, наскільки це можливо, враховуючи наявні ресурси) [166].

Довічне працевлаштування більше не існує для представників публічного сектора, які наразі керуються такими ж правилами, як і в приватному секторі. Отже, в цілому в публічній службі Швеції реалізується підхід демократичних цінностей.

У Сполучених Штатах Америки до вищих посад публічних службовців в США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників» (Executive Core Qualification) [165], який містить п'ять груп лідерських компетенцій, а саме:

– управління змінами (креативність та інноваційність, поінформування про зовнішню ситуацію, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення / бачення);

– управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання різноманіття, розвиток інших, побудова команди);

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

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

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

Отже, в публічній службі США спостерігаємо реалізацію принципів креативності, інноваційності, гнучкості, людиноцентрованості, орієнтації на результат та партнерство.

У Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії місія публічної служби – підтримувати, охороняти та вдосконалювати націю, якій вона служить. Кожен чиновник чи державний службовець відіграє важливу роль у виконанні цієї місії і таким чином покращує життя своїх співвітчизників.

Незважаючи на значні зміни, які мали місце з часу її заснування протягом цих 160ти років, принципи публічної служби: відкритий та мерітократичний відбір, ключові цінності об'єктивності, чесності, цілісності та неупередженості, – завжди дотримувались. Сьогодні вони теж є безцінним активом, не як самоціль, але тому, що чесне та помірковане адміністрування, сильне моральне обличчя публічного сектору та неупереджена порада-консультація будують кращий уряд, більш надійне, процвітаюче суспільство та більш безпечне і якісне життя всіх громадян [166].

Називають 5 основних вимог, які будуть мати найбільший вплив на готовність персоналу державної служби реагувати на актуальні виклики, які Велика Британія матиме як зараз, так і в наступні роки.

1. Державна служба має зробити все можливе для приваблення і втримання талановитих та досвідчених людей із різних секторів та всіх прошарків суспільства.

2. Державна служба має будувати кар'єрні лінії, 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 у країні.

5. Державна служба має розвивати економічну й гнучку систему винагород, яка допомагає привабити, утримати та розвивати найкращі таланти.

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

У Нідерландах теж постійно підкреслюється важливість людського фактора в державному управлінні. Постійно обговорюється, що реформа уряду залежить від «якості» чиновників та адаптації системи до нових потреб. Розвиток і постійна освіта, тренінгові програми складають саму серцевину цієї адаптації. У системі публічної служби Нідерландів ще з 1814 року реалізовувалась основна орієнтація на особисті зв'язки та рекомендації в поєднанні 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 системі публічної служби. В подальшій освіті та тренінгах розрізняють довгострокові програми, спрямовані на певну кар'єру, та короткострокові тренінги для конкретної посадової функції або окремого аспекта цієї роботи. І тут також бачимо досить щільний зв'язок та взаємодію між урядом, державними та приватними університетами у підготовці держслужбовців. Отже, можна стверджувати, що в публічній службі Нідерландів закладений принцип безперервності навчання [167].

Для співставлення країн-новаторів із різних регіонів, варто відзначити також досвід Сінгапуру, який також входить у топ-10 «Глобального інноваційного індексу». Згідно з К. Кернаханом (Kenneth Kernaghan), в публічній службі Сінгапуру реалізується принцип політичної нейтральності. Це доктрина, яка вимагає від публічних службовців не бути залученим до діяльності, яка може перешкоджати дотримуватись демократичної та

бюрократичної нейтральності, реалізації їхніх офіційних обов'язків у політично неупереджений спосіб. К. Кернахан визначає 6 наступних ключових настанов 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. Призначення і службово-професійне просування державних службовців здійснюються на основі заслуг, а не вступу до певної політичної партії чи внеску в її діяльність.

3. Державні службовці не залучаються до 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 особистої думки; як наслідок, публічні службовці дотримуються конфіденційності під час терміну перебування на посаді через пристойну поведінку та задовільне виконання обов'язків [110].

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

Також варто звернути увагу на те, що в країнах, які утримують інноваційне лідерство у світі, реалізується 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). Також забезпечується 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. Спостерігається 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, «нова» публічна служба характеризується такими рисами:

- орієнтована на ринок та клієнта;
- спрощена та ефективна;
- гнучка / швидко реагує / менш бюрократична;
- технологічна;
- конкурентна;
- високопродуктивна.

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

Оскільки всі вищезазначені моделі та підходи публічного управління вже підтвердили свою результативність та ефективність у провідних інноваційних країнах світу, вони можуть бути адаптовані та успішно застосовані на 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 21-ому столітті стали ціннішими за природні чи фінансові, призвели до значних змін у структурі професійної діяльності. Традиційні ресурсомісткі технології поступились місцем гнучким інноваційним виробничим комплексам, наукомісткому виробництву, заснованому на ІТ-технологіях, біоінженерії тощо. Внаслідок цього в бізнесі скорочується загальна чисельність персоналу, зростає питома вага спеціалістів високої кваліфікації, збільшується обсяг капіталу, який приводиться в рух одним працівником, посилюється вплив управлінської діяльності на кінцевий результат роботи. Характерною рисою будь-якого сучасного бізнесу є залежність останнього від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залученості персоналу до справ організації.

Подібні тенденції розвитку спостерігаються і в діяльності органів публічної влади. Сьогодні успішність їх функціонування залежить від якості залучених до публічної служби керівників і виконавців, їх спроможності до ефективної командної роботи в тісному взаємозв'язку з громадянським суспільством і бізнесом.

Уніфікація управлінської діяльності в приватному та публічному секторах поширена в більшості країн ЄС, у США, Швейцарії, Канаді, Японії та інших державах. У 2014-2016 роках вона стала актуальною і в Україні. Це виявляється 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 секторів у публічно-управлінський і навпаки обумовлюється трьома основними чинниками:

- соціальним запитом на рекрутинг в органи публічної влади та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки;

- необхідністю формування компетентного керівництва публічної служби;

- потребою в розвитку лідерського потенціалу в керівників.

Тобто сьогодні органи публічної влади (не менше за бізнес-структури чи громадські організації) зацікавлені в найманні на керівні посади лідерів із подальшим розвитком і використанням їхнього лідерського потенціалу. Але, незважаючи на те, що теоретично інтереси суспільства, організації (органу) та особистості в забезпеченні сприятливих умов для лідерства збігаються, на практиці спостерігаються очевидні протиріччя між їхніми запитами по відношенню до лідерства і можливостями організації за наявних умов реалізувати потенціал лідерства своїх співробітників. В більшості організацій (органах) ця різниця досягає критичних значень і породжує серйозні соціально-психологічні та економічні проблеми. 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. Цьому сприяли, в тому числі, і ті фактори, які змінили і сприйняття світу:

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

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

Сучасний інноваційний лідер – це агент змін на різних рівнях – від локального до глобального. Це означає, що завдання такого лідера – спрямувати, надихнути й залучити своїх послідовників, створити для них середовище зростання й розвитку, в якому вони зможуть придумати або

підхопити ідеї та масштабувати результати. Тому зараз кожен може бути лідером (агентом змін) на своєму рівні. Такий лідер вчить людей відповідальності на відповідному рівні: добре виконувати свою роботу, будувати стосунки, фокусуватись на потребах клієнта, вивчати та застосовувати нові технології. Крім цього, справжній агент змін має мислити системно та широко. Щоб орієнтуватись у викликах сьогодення, потрібно розуміти глобальні причини, тенденції, системну динаміку, вплив власних дій на загальну картину [168]. Важливо відійти від реактивного режиму, натомість стати проактивним, більше рефлексувати та аналізувати.

Так склалось, що бізнес завжди першим впроваджує нові ідеї та концепції, а громадський сектор і 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 потрібно створити, щоб приваблювати та утримувати найкращих? І зараз ми бачимо, як компанії впроваджують нову культуру, що сприяє інноваціям, творчості, дозволяє експериментувати, і діляться напрацюваннями, стають прикладом для інших. Чи не найголовніший виклик сьогодення – створювати культуру інновацій і відповідальності, при якій рішення й пропозиції надходять не від однієї авторитетної особи, представника влади, а від представників усіх рівнів [168].

В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. На рис. 2.2 подано спрощену схему механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління з урахуванням положень нового законодавства про державну службу [169].

Як бачимо зі схеми, в основі планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери державного управління – стратегія державної кадрової політики, яка детермінує стратегії організаційного розвитку. При розробці стратегії індивідуального розвитку керівника мають

братись до уваги стратегія організаційного розвитку та профіль керівника-лідера, на основі яких розробляється щорічна індивідуальна програма розвитку, яка має включати розвиток професійної та лідерської компетентностей. Цей розвиток повинен вимірюватись у рамках щорічного оцінювання, результати якого впливають на подальшу кар'єру, в якій враховуються також індивідуальні цілі та пріоритети.

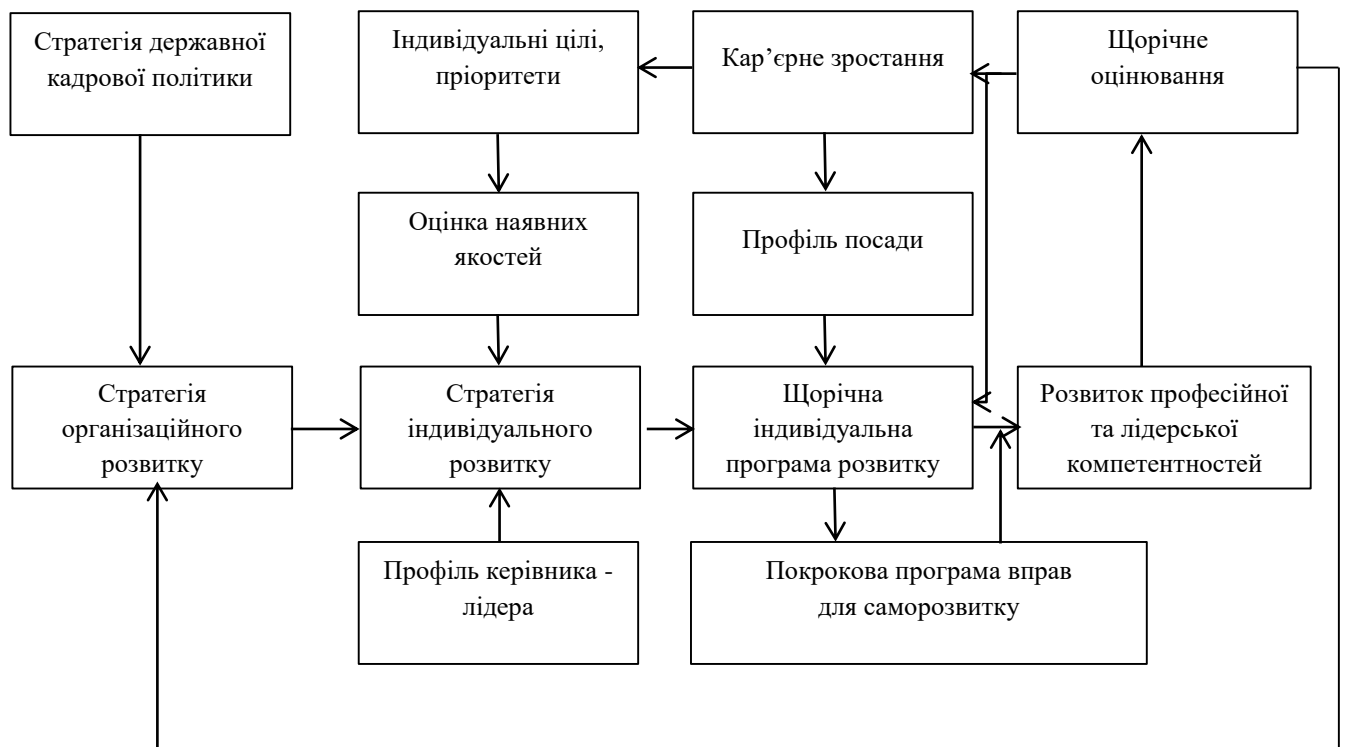


Рис. 2.2. Механізм планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління

Джерело: за даними [169].

У 2010 році в Україні вперше були проведені широкомасштабні дослідження посадовців для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій лідерства, потреб у навчанні та розвитку. Ці емпіричні дослідження охоплювали анкетування, фокус-групи та напівструктуровані інтерв'ю. Вивчення потреб відбувалось із 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 проєкту і т.п. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше 4-ох осіб, що дозволяє уникнути суб'єктивності в оцінюванні. При використанні цього метода оцінюються професійні та особистісні компетенції, необхідні для ефективної роботи співробітника на займаній посаді. Подібний метод дозволяє не тільки оцінити співробітників на відповідність вимогам організації, але і визначити їхні слабкі сторони. Ця інформація стає відправною точкою для розроблення як загальної стратегії навчання й розвитку в організації, так і індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Часто метод 360 градусів, крім кругової оцінки ділового оточення, включає також самооцінку, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки співробітника про себе міркуванням інших оцінювачів і, тим самим, дати більш повний і корисний зворотний зв'язок.

Сьогодні в Україні реалізується Програма розвитку лідерства 2014 [170], яка закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння підвищення ефективності публічного управління в цілому. Важливо, що ця програма була розроблена на основі вивчення потреб у навчанні керівників на публічній службі в Україні відповідно до проєкту 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 думок щодо бачення інноваційного лідерства в управлінні організаціями в приватному та публічному секторах. Метою цього було встановити, чи є відмінність між особливостями інноваційного лідерства в бізнесі та публічній службі. Зокрема, предметом дослідження стала діагностика думок, мотивів раціональної поведінки, які виникають у респондентів (представників органів державної влади та представників бізнесу) при аналізі

поведінки інноваційного лідера в організації (органі) на засадах професійного досвіду респондентів.

Маємо результати дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, індивідуальних і соціальних, що ототожнюються сьогодні з управлінськими. Перші – пов’язані з актуалізацією потреби людини у власній безпеці та благополуччі в умовах мінливого та такого, що швидко розвивається, середовища життєдіяльності; другі – зі зростанням значення в усіх суспільних, у тому числі економічних, процесах так званого людського фактора, в основі якого лежать індивідуальні лідерські потенції, мобілізовані й організовані в інтересах системи та окремої особистості.

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

Якісне дослідження було орієнтоване на глибину розуміння такого явища, як інноваційне лідерство (ІЛ) (а не його ширину, як у кількісному / масовому дослідженні). Це означає, що проведене дослідження було спрямоване на детальне, глибинне вивчення і розуміння інноваційного лідерства в його цілісності і в безпосередньому взаємозв’язку з іншими явищами, наприклад:

- інноваційне лідерство в публічному управлінні / інноваційне лідерство в бізнес-середовищі;
- відносини (взаємодія) інноваційного лідерства з іншими компонентами системи;
- мотивація до розвитку своїх компетенцій та лідерських якостей.

Також було проведено дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, таких як: ідентичність (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 дисертації в період з 04 лютого 2019 року по 17 березня 2019 року. В рамках дослідження було 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. У рамках дослідження було опитано 48 респондентів, з яких 24 (12 чоловіків і 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 і 8 жінок, віком від 32 до 45 років, з управлінським досвідом у 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 крізь 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 у рамках дисертаційного дослідження автора уточнити дані щодо інтерпретації поняття інноваційного лідерства у двох різних сферах управління – публічному управлінні та бізнес-середовищі.

Оцінка зовнішніх особистісних рис і поведінки дала можливість 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 і процесів, в яких перебуває. Але представники органів державної виконавчої влади наголошували на необхідності широкого світогляду, прогресивних поглядів і спрямованості на системний саморозвиток, у той час як представники бізнесу важливим вбачали сформовану систему цінностей, внутрішній етичний кодекс та високий емоційний інтелект (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Профіль особистих рис інноваційного лідера
(за результатами опитування представників органів влади та бізнесу)

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Приємна 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 невдачею • Вміє тримати удар • Вміє слухати • Знання психології • Емоційний інтелект

Джерело: систематизовано автором

Що стосується поведінкових характеристик, то важливим для респондентів усіх категорій виявилось уміння ризикувати та практичне втілення всіх нових ідей. Представники органів державної виконавчої влади необхідною назвали характеристику «брати відповідальність на себе», а представники бізнесу важливим вважають створення цінності та інший погляд на світ (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Профіль поведінкових рис інноваційного лідера
(за результатами опитування представників органів влади та бізнесу)

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Веде за собою • Бере відповідальність • Привносить нові ідеї • Надихає • Ризикує • Формує довіру • Реалізує на практиці • Приймає рішення 	<ul style="list-style-type: none"> • Розповідає про свої невдачі • Намагається щось покращити та змінити • Не боїться ризикувати • Створює цінність • Постійно саморозвивається та вчиться • Працює з інструментами, які ніхто не використовував раніше • Дивиться на світ в інший спосіб

Джерело: систематизовано автором

Зараз у публічному управлінні в Україні поширена практика трансферу інноваційних лідерів з бізнесу в публічну службу. Тому II етап дослідження було пов'язано з дослідженням компетенцій поза системою (трансфер компетенцій, при переміщенні лідерів із бізнесу в органи виконавчої влади). У результаті учасники побачили чинники, що 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 – обратись на наступний термін. Відповідно, лідерам, які звикли до спрямованості на результат, може бути складно переорієнтуватися на більш процесну роботу.

Представники органів влади також зазначили, що в бізнесі лідер має більше важелів 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 було відзначено ризик відсутності «драйву» (який, власне, і є основою створення інновацій), через значний ступінь бюрократизації 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 із бізнесу
в публічному управлінні

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Свіжий погляд • Орієнтація на результат • Орієнтація на клієнта • Орієнтація на ефективність. • Досвід управління інноваціями • Чітке бачення цілей та задач • Оцінка ризиків та вміння прогнозувати 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтелект • Дипломатичність • Хороші комунікації • Орієнтація на результат • Орієнтація на клієнта • Вміння «продавати» • Вміння приймати виклики • Вміння створювати команди • Вміння управляти людьми • Вміння відрізнити відоме для ринку від невідомого • Вміння оцінювати ризики

Джерело: систематизовано автором

А ті характеристики, які можуть заважати цьому успіху, наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Характеристики, які заважають успіху лідерів із бізнесу
в публічному управлінні

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Неможливість порушити закон • Важлива увага до соціальних аспектів • Не все можна оцінити через економічний ефект 	<ul style="list-style-type: none"> • Більш повільний темп роботи органів державної виконавчої влади • Процедури в бізнесі простіші за процедури на державній службі • Державна служба має більшу кількість операційних завдань, ніж бізнес • У системі держслужби людина не може працювати самостійно • Усередині структури органів державної виконавчої влади важко створити команду • Робота органів державної виконавчої влади залежить від політичних циклів

Джерело: систематизовано автором

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

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

Як зазначалось у теоретичній частині дослідження, інноваційне лідерство має дві важливі складові: особистість інноваційного лідера та інноваційну організаційну культуру. Емпіричне дослідження також висвітлює різницю: в органах державної виконавчої влади організаційну культуру характеризують як авторитарно-демократичну, а в бізнесі – як демократичну.

Серед компетенцій інноваційного лідера називають у тому числі такі:

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

Що показало ранжування необхідності компетенцій інноваційного лідерства – продемонстровано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Ранжування необхідності компетенцій інноваційного лідерства

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Перша позиція в ранжуванні – найважливіша – управління змінами • Друга позиція – управління людьми • Третя позиція – бізнес-спроможності / хватка • Четверта позиція – орієнтація на результат 	<ul style="list-style-type: none"> • Перша позиція в ранжуванні – найважливіша – управління змінами • Друга позиція – управління людьми • Третя позиція – орієнтація на результат • Четверта позиція – бізнес-спроможності / хватка

Джерело: систематизовано автором

Це ранжування виявило найбільшу схожість між представниками обох груп. Ми бачимо, що представники як органів державної виконавчої влади, так і бізнесу обрали найважливішою компетенцією управління змінами та другою за значущістю – управління людьми (див. табл. 2.5).

Лідерство – це феномен, який потребує постійної роботи з власною особистістю. Отже, наступним питанням ми спробували виявити, 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
<ul style="list-style-type: none"> • Бажання змінити існуючу ситуацію, але не вистачає знань 	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння того, що всі зміни починаються з себе. • Готовність ділитись власним досвідом • Бажання змінити ситуацію • Бажання рухатися далі • Наявність необхідних якостей для такого навчання

Джерело: систематизовано автором

Оскільки в дисертаційній роботі розглядається алгоритм впровадження механізмів розвитку інноваційного лідерства в публічне управління, то було також важливо дізнатись, які саме теми представники обох категорій вважають необхідними для такого розвитку. Відповіді представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Пріоритети розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

Представники органів державної виконавчої влади	Представники бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне бачення, стратегічне управління • Використання сучасних технологій управління людьми й процесами • Навички креативного мислення 	<ul style="list-style-type: none"> • Управління змінами • Інновації / інноваційність як феномен та її політичне виявлення • Психологія команди

Джерело: систематизовано автором

У цілому, експертне опитування, що було проведене, дозволило одержати наступні результати:

1. Інноваційний лідер завжди є креативним. Він харизматичний. У нього високий рівень розвитку емоційного інтелекту. 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 із бізнесу до органів вищої виконавчої влади може бути дуже успішним за умови дотримання певних вимог.

4. Учасникам фокус-груп було найскладніше пояснити деталі, пов'язані з такими аспектами:

- 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 із 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 зростання як в органах вищої виконавчої влади, так і в бізнес-середовищі. Практично всі також можуть назвати особистісні риси й 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 як успішне втілення цих рішень та ідей на практиці самим лідером, так і вмінням інноваційного лідера надихнути на це команду.

Усі учасники опитування погоджувались, що переведення лідерів з бізнесу в органи вищої виконавчої влади може бути дуже успішним. Проте, незважаючи на це певна частина респондентів висловлювали сумніви щодо їх

можливості працювати в органах вищої виконавчої влади тривалий час у зв'язку з різницею в системі цінностей та з особливостями організаційної культури в бізнесі та в публічній службі. Такі респонденти зазначали, що підвищена бюрократизація в органах виконавчої влади не сприяє гнучкості та орієнтації на результат, які є основними вимогами для лідерів у бізнес-середовищі. Але частина опитаних не виключають, що лідери з бізнесу можуть бути успішними за умови роботи на більш високих посадах, де вони матимуть більше необхідної для них свободи й повноважень та за умов розуміння ними політичних циклів у країні.

За результатами проведеного опитування можна виокремити особливості інноваційного лідерства як форми професійної еволюції в публічному управлінні через визначення й аналіз поведінкової та особистісної складових, а також встановити закономірності формування інноваційного лідерства у сфері публічного управління та в бізнес-середовищі.

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

Практично всі 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 і цілей організації. Йдеться про розвиток організаційної культури інноваційного лідерства – тобто такої, яка підсилює бажання співробітників розвиватись і створювати інноваційні продукти та послуги в організації, тим самим найбільш ефективним способом досягаючи її цілей. Організаційна культура є зворотною стороною феномена 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. У контексті публічного управління його можна знайти в роботах таких науковців, як С. Гайдученко [171], В. Гошовська [172], А. Ліпенцев [173, 174], В. Мартиненко [171].

Але питанням трансформації організаційної культури в публічній службі поступово приділяють усе більше уваги 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 [175]. Вперше в державній стратегії зафіксували необхідність розвитку організаційної культури, вперше було проведено масштабне опитування публічних службовців (майже 20 000 респондентів). Також уперше було проведено масштабне навчання фахівців з управління персоналом щодо культури публічної служби, охопивши всі області України. У 2019 та у 2020 роках Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) було проведено дослідження організаційної культури державної служби України, в якому взяли участь понад 33 000 осіб [176]. 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.

Комплексна реформа держуправління втілювалась у 10-ти пілотних міністерствах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Національному агентстві з питань державної служби та Державному агентстві з питань електронного урядування. У цьому контексті зокрема було залучено 1000 нових фахівців на публічну службу. І в процесі дослідження виявилось, що 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 в команді,

постановки та реалізації цілей, орієнтованість на надання послуг громадянам, цінності меритократії та автономії в публічній службі.

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

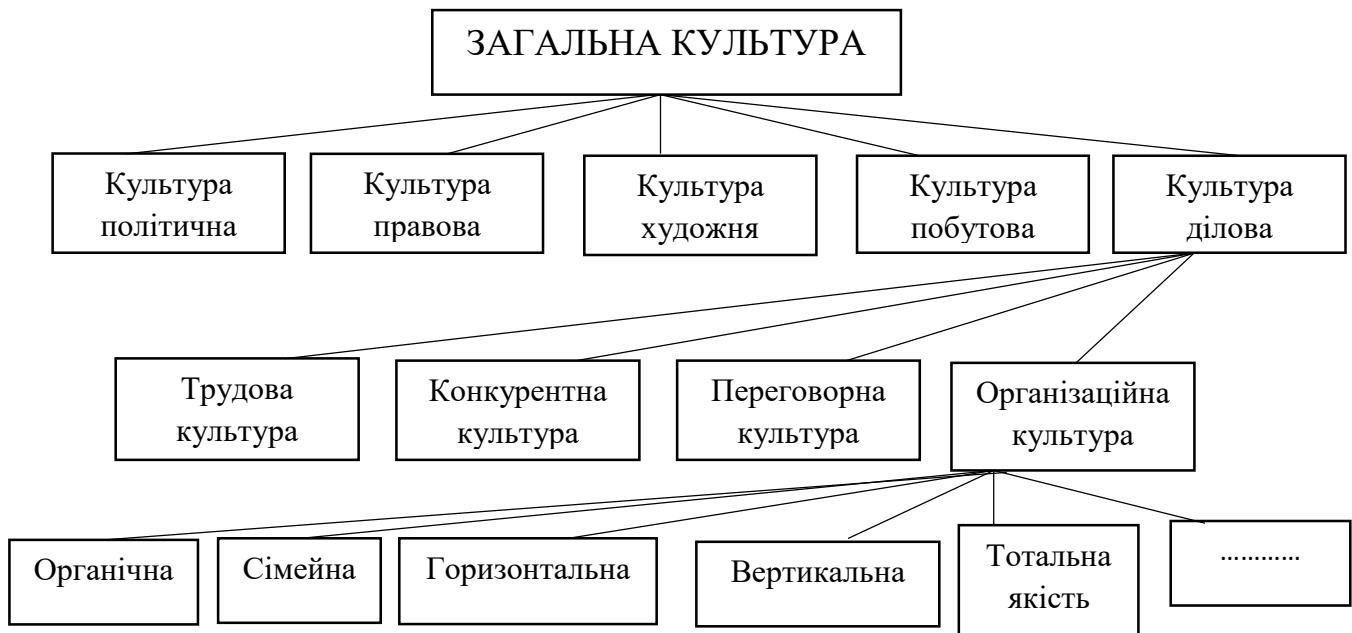


Рис. 2.3. Місце організаційної культури в загальній культурі країни

Джерело: за даними [184]

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

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

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



Рис. 2.4. Рівні організаційної культури (за Е. Шейном)

Джерело: за даними [17].

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

На другому рівні вивченню піддаються цінності, уявлення і вірування, що поділяються членами організації, у відповідності до того, 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 саме ці приховані та 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 потрібно 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 у 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 припущень відносяться уявлення про природу часу, природу простору, природу реальності, природу людини і людської діяльності, природу людських відносин. Сюди ж можна віднести вірування співробітників (вплив релігії на організаційну поведінку) та 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 розвитку сервісно-орієнтованого мислення публічних службовців, порівняти її з тією культурою, яка є в публічній службі сьогодні та запропонувати механізм зміни організаційної культури публічної служби.

У межах проведеного емпіричного 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 (органу).

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 сервісно-орієнтованої держави, то варто визначити ключові цінності такої культури – якими вони є в успішних випадках. Базуючись на закордонному досвіді побудови таких культур у публічній службі, бачимо, що ключовими цінностями *сервісно-орієнтованої* організаційної культури будуть: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність.

Другий важливий компонент культури інноваційного лідерства – це інноваційна організаційна культура, тобто така, яка сприятлива для створення інноваційних продуктів, послуг і процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додаються також інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

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

Клієнтоорієнтованість як базова цінність такої організаційної культури означає, що організація існує для задоволення інтересів і потреб клієнтів. Це «спосіб мислення» організації, спрямований на створення позитивних емоцій у клієнта в будь-якій його точці взаємодії з організацією.

Клієнтоорієнтованість 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 [177].

Більшість дослідників виокремлюють 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 [177].

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 клієнтоорієнтована. І одним із завдань інноваційних лідерів у публічному секторі, власне, і є створення такої організаційної культури, в якій кожному співробітнику буде природньо мати такі установки.

Наступна цінність – командність. Це цінність узгодженості цілей та дій працівників у доброзичливій атмосфері. Тут дуже важлива взаємна обов'язковість усіх 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 [178].

Професіоналізм – цінність, яка не дозволяє працівникові ставитись до роботи непрофесійно; 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 у сфері професійної діяльності [179]. Завдання інноваційних лідерів – заохочувати професійний розвиток працівників, розробити порядок

постійного обміну досвідом і вибудувати систему управління знаннями в організації.

Проактивність визначається дослідником С. Кові в його роботі «7 навичок високоефективних людей» як перша навичка [180]. Всю діяльність людини можна охарактеризувати як активність. Активність, у свою чергу, поділяється на реактивність (пасивну реакцію на зовнішні виклики) та проактивність – коли людина сама впливає на всі події в зоні її впливу. Поняття «проактивність» вперше було введено автором логотерапії В. Франклом у 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 [181]. Для заохочення проактивності серед працівників необхідно вибудувати систему внутрішньої здорової конкуренції, наочно демонструвати успіхи та досягнення різних департаментів. Для цього добре підходить гнучкий підхід проєктного управління «Agile» (може бути перекладено як «гнучкість», але в сучасному менеджменті застосовується в оригінальній назві, без перекладу). В основі цього підходу – 4 принципи:

1. Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
2. Продукт, який працює, важливіший за детальну документацію.
3. Співпраця із замовником важливіша за погодження умов контракту.
4. Готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану [182].

Під наступною цінністю – інноваційність – можна розуміти вміння та бажання розробляти креативні ідеї, продукти й послуги; здатність підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни. І тут завданням лідера є створити такий простір, в якому працівники зможуть безпечно експериментувати, та мати право на помилку. Заохочення до експериментів та інновацій може відбуватись через розвиток креативності працівників.

Адаптивність визначають як гнучкість, здатність і можливість людини або групи людей пристосуватись до існуючих в суспільстві вимог і критеріїв

оцінювання через привласнення норм і цінностей цього суспільства. Враховуючи велику кількість зовнішніх і внутрішніх змін у світі взагалі та в публічній службі зокрема, ця цінність є необхідною для створення сервісно-орієнтованої організаційної культури. Адаптивність розвивається через взаємодію з іншими культурами та досвідом, через прийняття в команди різних за світоглядами людей.

Постійне навчання та розвиток як цінність інноваційної організаційної культури може бути зрозуміла через поняття «організація, яка навчається». Враховуючи кількість змін внутрішнього та зовнішнього середовища, така організація стає певним еталоном сучасної ефективно організації як у приватному, так і в публічному секторі.

Дослідник П. Сенге, який запровадив в обіг термін «організація, що навчається», дає таке визначення: «Організація, що навчається – це організація, яка створює, набуває, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проєкти» [183]. 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» [183]. Сказане передбачає такий підхід до управління, який поєднує системне мислення, спільну роботу і командне навчання.

Організації, що навчаються, зазвичай більш гнучкі та адаптивні, вони 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 [183]. 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 «лідер, який навчається», котрий було введено в 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 зміни, особливо у світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкта лояльності складно піддається визначенню;

- емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших;

- нових навичок аналізу і зміни культурних уявлень;

- готовності та вміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть;

- вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур [17].

Серед чинників, які характеризують потужну організаційну культуру та на яких варто сфокусуватись, щоб вивести організацію в лідери, дослідник І. Адізес виділяє шість: місія та візія організації; справжні цінності; люди; культура взаємної довіри та поваги; стиль лідера; зворотний зв'язок [2]. Для створення інноваційної організаційної культури 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 виокремлюють наступні бажані композиції основних характеристик інноваційної організаційної культури [174]:

- 1) зорієнтованість на найвищі стандарти досягнень та якості;
- 2) підтримка талантів;

- 3) толерантність / урахування «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 в командах;
- 9) заохочення ідей, що виникли поза межами організації – зовнішні стейкхолдери є активними учасниками процесів;
- 10) уважність як до кінцевого результату, так і до самого процесу.

Професор А. Пригожин пропонує наступну схему зміни (корекції) організаційної культури [184] (див. рис. 2.5):

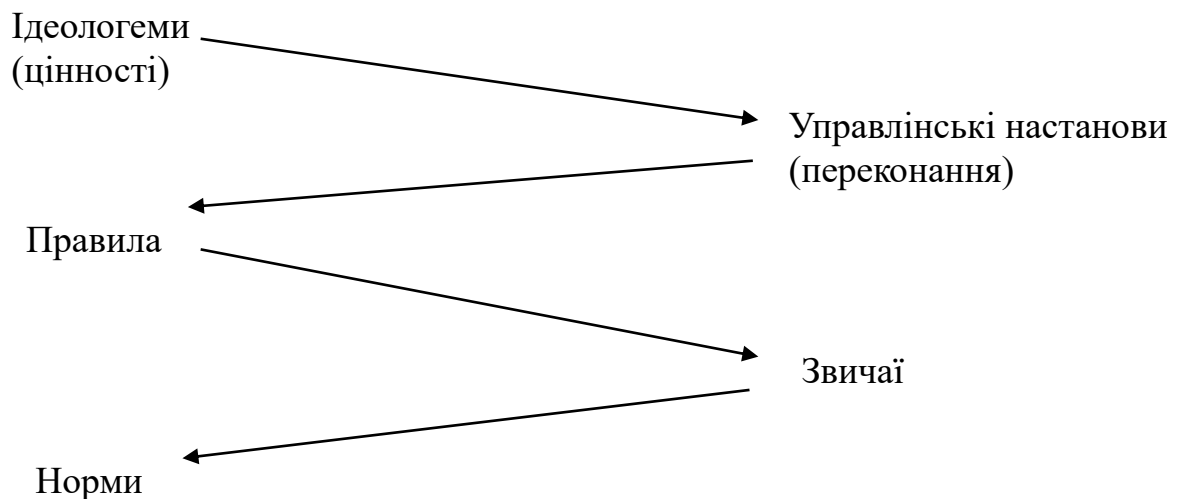


Рис. 2.5. Схема (алгоритм) зміни організаційної культури

Джерело: за даними [184].

Ключовим у формуванні та змінненні організаційної культури є визначення її ключових цінностей (ідеологем за А. Пригожиним). Далі іде зміна управлінських настанов (переконань) – це розпорядження керівників у формі наказів, завдань, вимог (які задаються функцією / посадою), критеріїв

оцінювання, які всі разом необхідні для втілення обраних цінностей у діяльність організації. Наприклад, якщо організація обирає ключовою цінністю «інноваційність», то для працівників мають бути сформульовані конкретні показники цієї інноваційності, засоби та терміни досягнення певного рівня інноваційності, заохочення за це, 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 перебувати в латентному стані. Норми не мають визначеного суб'єкта, 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 здійснюється робота зі звичаями. Звичаї – це певні організаційні ритуали, які запроваджуються спеціально для закріплення правил та підтвердження цінності обраних ідеологем. До них можна віднести, наприклад, регулярні наради, збори, конкурси на кращу інновацію, стратегічні сесії тощо.

Найскладнішим компонентом корекції організаційної культури є норми. Норми – це звичні цінності, які вже склалися, і які фактично визначають повсякденну поведінку працівників. Вони формуються двома шляхами: 1) складаються спонтанно; 2) задаються цілеспрямовано у вигляді цінностей, правил і стають звичкою [184]. Отже, якщо лідер не хоче отримати «спонтанну» організаційну культуру, він має цілеспрямовано опрацювати ключові цінності організації та затвердити правила, вимоги й механізми заохочення їх реалізації.

Для більш детального розуміння алгоритму змінення (корекції) організаційної культури можна скористатись механізмом, схематично зображеним на рис. 2.6.

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, трансформація культури організації відбувається за рахунок змін у поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до втілення нових цінностей та зміни організаційної культури).

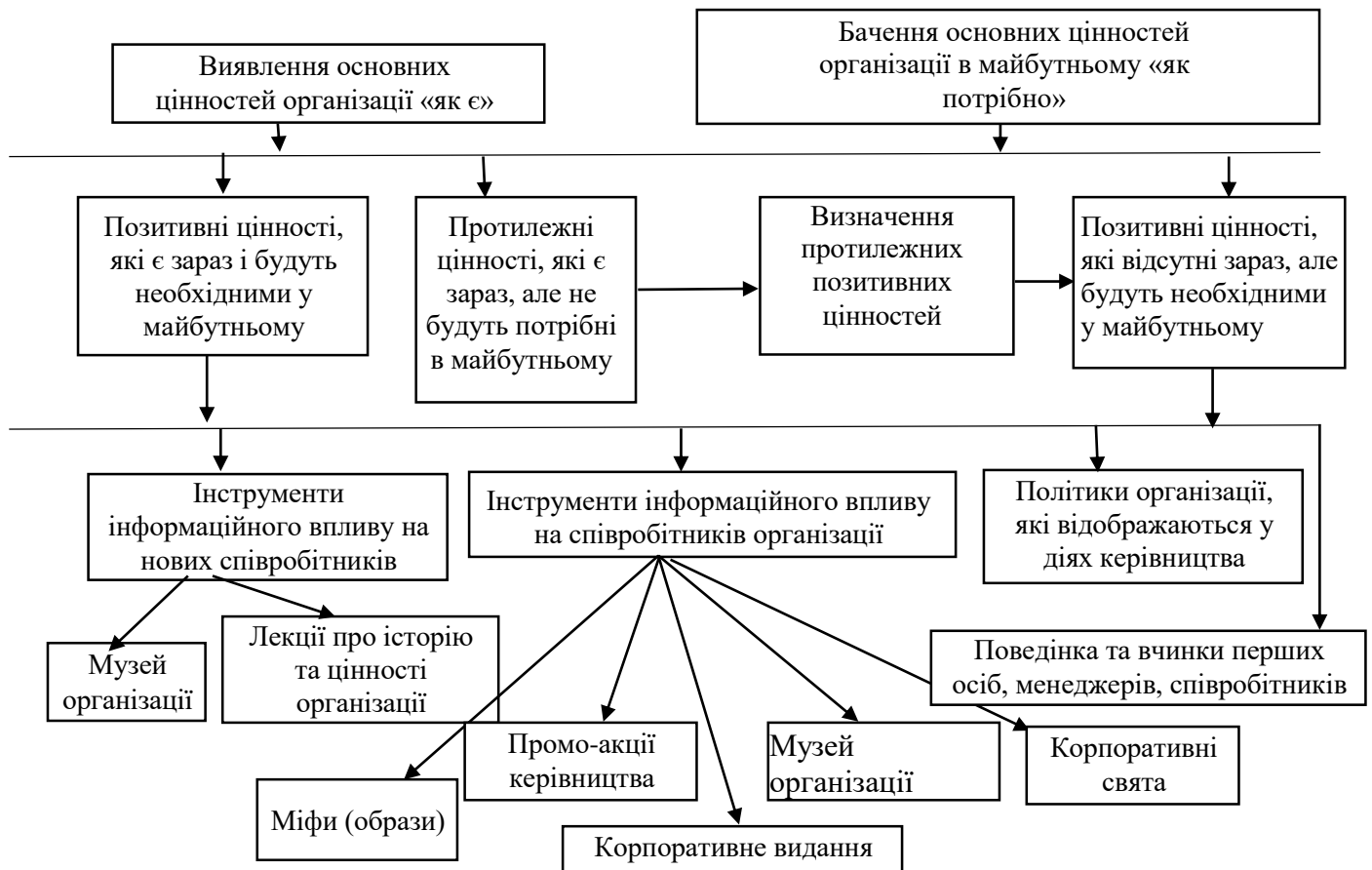


Рис.2.6. Механізми формування організаційної культури

Джерело: за даними [187].

У зв'язку із зазначеним вище, процес вибудовування інноваційної сервісно-орієнтованої 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 становлять основу для розробки «дорожньої мапи» змін.

2. Визначення цільового стану культури та розробка цільових моделей поведінки. Спираючись на результати діагностики організаційної культури визначаються 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 до процесу трансформації. Керівництво будь-якої організації має бути залученим до процесу змін, тим самим забезпечуючи підтримку трансформації організаційної культури з боку ключових зацікавлених осіб, які формують культуру організації своєю поведінкою. До того ж, мають бути сформовані програми розвитку, які дозволяють забезпечити управлінців навичками й технологіями для підтримання 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 процеси та управління персоналом в організації для забезпечення закріплення впроваджуваних моделей поведінки співробітників.

Культура організації передбачає наявність спільних переконань і підходів до роботи. Для формування гідної організаційної культури мають значення цінності, цілі та практики працівників, і тим більше – в публічній службі. Сьогодні, об'єднавши експертів з трансформаційного менеджменту, управління персоналом та організаційної культури, спільно напрацьовується Концепція культури публічної служби. Це рамковий документ, який описуватиме місію публічної служби, її цінності та конкретні інструменти з управління персоналом.

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 навички та формувати лідерів;
- як перетворити кадрову функцію на HR.

Тут доречно 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 культуру, 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, надавати їм нові сили.

Висновки до розділу 2

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

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

Позитивний досвід закордонних країн є відображенням сучасних тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави, який має впроваджуватись 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 суперечностей в існуючих підходах не відповідає актуальному етапу розвитку суспільно-економічних відносин. Потенціал існуючих моделей лідерства вичерпано у зв'язку зі зміною стадії соціально-економічного розвитку, тому необхідним є формування такої моделі, яка відображала б потреби суспільства, що тільки зароджуються і служитимуть освоєнню актуального етапу розвитку.

2. На фоні існування особливостей розвитку інноваційного лідерства в приватному і публічному секторі все більше поширюється їх уніфікація. Відбувається і «перетікання» управлінських кадрів із приватного та

громадського сектора в публічно-управлінський (і навпаки), яке визначається 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 в розвитку лідерського потенціалу в керівників.

В основі розвитку лідерського потенціалу знаходиться 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 у безпеці та благополуччі 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 та організовані в інтересах системи і окремої особистості.

Також було проведено дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, таких як: ідентичність (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»). Це дослідження дозволило визначити особливості інноваційного лідерства як форми професійної еволюції в публічному управлінні через визначення та аналіз поведінкової та особистісної складових, а також встановити закономірності формування інноваційного лідерства у 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 цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які поділяються персоналом організації і які визначають поведінку кожного її 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 і процесів. Відповідно, цінності такої організаційної культури доповнюються також інноваційністю, адаптивністю, постійним навчанням і розвитком.

Таким чином, оскільки трансформація організаційної культури відбувається за рахунок змін у поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до втілення нових цінностей та зміни організаційної культури), – то процес вибудовування сервісно-орієнтованої організаційної культури в публічному секторі відбувається поетапно через діагностику організаційної культури та визначення цільового стану культури, розробки і впровадження 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 за цих умов та яким чином 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 такі риси, як антикрихкість, мислення розвитку, вміння управляти особистою енергією, психічне, емоційне й фізичне здоров'я – залишатимуться актуальними та необхідними складовими інноваційного лідерства в публічному управлінні. Отже, різні країни матимуть різні сценарії і реалізовуватимуть різні стратегії.

Перша можлива стратегія — бути піонером: 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 викривленнями, наприклад, розвивати економіку та законсервувати політику (Китай).

Ще один варіант стратегії – повна консервація (низка арабських країн).

І остання стратегія – архаїзація, тобто рух у минуле, який ми можемо спостерігати на прикладі Російської Федерації [150].

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

Пандемія COVID-19 може стати одним із найбільших тестів на інноваційне лідерство в публічному управлінні, який світ будь-коли спостерігав. Кожен лідер у кожній країні має справу з тією ж самою потенційною загрозою. Кожен лідер реагує по-різному, залежно від його чи її стилю. Але кожен лідер буде оцінюватись за результатами.

Німецька канцлерка Ангела Меркель підтримує науку. Бразильський президент Жаїр Болсонару заперечує її. Американський экс-президент Доналд Трамп кожного дня виступав з промовами-перформенсами, а індійський прем'єр-міністр Нарендра Моді не мав регулярної комунікації з населенням, незважаючи на те, що заблокував 1,3 мільярди осіб. Прем'єр-міністерка Нової Зеландії Джасінда Ардерн обрала лідерський стиль підтримки людей через емпатію, щоб вони могли підтримувати себе самі. Однією з інновацій Ардерн були часті ефіри у Фейсбук, одночасно неформальні та інформативні. Прем'єр-міністр Ізраїлю Біньямін Нетаньяху нещодавно уповноважив Агенцію безпеки Ізраїлю розгорнути програму спостереження, використовуючи технології, які зазвичай застосовуються для боротьби з терористами, для відслідковування пацієнтів з коронавірусом. Коли відповідний парламентський комітет відмовився санкціонувати цей захід, Біньямін Нетаньяху затвердив її надзвичайним наказом.

Отже, зважаючи на всі ці кейси, яка саме модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні буде найбільш ефективною в умовах глобальних трансформацій?

У першому розділі ми спирались на модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона (рис. 1.2). Але 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 ми маємо визначити, на які компетенції повинні спиратись лідери вже зараз, що розвивати й посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд і проєктів, які допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи. Але дослідження на цю тему тільки розпочались як потужними дослідницькими інститутами, так і окремими науковцями.

Автором роботи було проведено дослідження на тему, які компетенції інноваційного лідера необхідні в публічному управлінні саме під час глобальних трансформацій, в часи змін і криз. У дослідженні взяли участь близько 100 осіб, представників органів 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 визначені учасниками як необхідні для успішного подолання кризи та переходу на нову стадію розвитку організації в публічному управлінні, представлені в додатку В.

Першу сходинку поділяють три ключові характеристики: стресостійкість, комунікативні навички та креативність. Тобто, під час глобальних трансформацій від лідера очікують вміння швидко відновитись під час складних ситуацій, зрозуміло й чітко донести до людей своє бачення ситуації та напрямок подальшого руху та показати принаймні декілька шляхів виходу з кризових ситуацій. Друге місце посідають такі характеристики, як: вміння чути людей, вміння формувати команду, гнучкість і швидкість прийняття рішень. І на третьому місці – вміння об'єднати навколо себе людей, здатність брати відповідальність, швидко змінюватись та адаптуватись, чітка постановка задач, аналіз, структурування.

Результати нашого опитування дуже близькі до результатів одного з найбільш ґрунтовних досліджень на цю тему, проведеного американською консалтинговою компанією Korn Ferry, яка вивчила 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]. До цього профілю належать такі компетенції:

1. Встановлення довіри.

Йдуть за тими, кому довіряють. Криза – це виклик для нашої автентичності. Саме в кризу перевіряється справжність лідера, особливо, його конгруентність, вміння 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 і 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 є суперечливою: домовленості й обіцянки виконуються, цінності, що декларуються, знаходять своє відображення в 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 можуть передбачити, тобто таку, де ризик помилки / розчарування мінімальний;
- благополуччя: довіра, яка викликається почуттям, що в людини немає страхів по відношенню до лідера;
- включеність (інтеграція): довіра викликається тим, що лідер активно включає членів команди в події професійного та соціального життя команди;

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

2. Ефективна комунікація.

Вміння керівника комунікувати різними каналами, чітко розуміючи, яка саме інформація та яким способом має бути передана 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.

Комунікація під час глобальних трансформацій є найважливішим елементом, який відрізняє інноваційного лідера від публічного управлінця-посадової особи. Вміння чітко й зрозуміло передавати інформацію, пропонувати подальші кроки, аргументувати, переконувати, вести жорсткі переговори – все це є обов'язковою компетенцією 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 саме по собі. Говорити та демонструвати треба одну просту тезу: ніхто не залишиться сам на сам перед небезпекою. І зробити так, щоб це було правдою. Об'єднувати, спрямовувати та бути в центрі комунікацій та дієвої допомоги.

Прикладом комунікацій інноваційного лідера в кризу є, власне, звернення федерального канцлера Німеччини Ангели Меркель до громадян Німеччини (див. додаток Г). Варто також зазначити, що за 15 років на цій посаді, лідерка найпотужнішої держави ЄС жодного разу не зверталась до своїх громадян з екстремим телевізійним виступом, 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 й зрозумілу картину майбутнього, яка варта того, щоб в неї вірити й надихатися – в найтемніші часи чи не єдине, на що можна спиратись іншим. Адже в ситуації невизначеності можливість завжди мати над головою «Полярну зірку» – запорука того, що люди знатимуть вірний напрям руху навіть у темряві.

4. Сміливість.

Лідер, який говорить вголос про те, якою є ситуація насправді, піднімає болючі та непопулярні питання, здатен 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 Ф. Рузвельта в його промові в 1933 році під час 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 і поразок та рухатись далі – це те, що надає можливість проживати кризу тут-і-зараз і досягати мети, слугує взірцем та підтримкою для оточуючих.

8. Якість управлінських рішень.

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

9. Ефективне планування.

Горизонт планування в умовах невизначеності суттєво скорочується. Проте виграє той, хто вже зараз думає над тим, куди він прийде завтра. Вміння ефективно визначати пріоритети та конкретні дії відповідно до кінцевої мети є критично важливою характеристикою інноваційного лідера організації, так само, як і вміння створити якомога більше можливих сценаріїв розвитку подій.

10. Формування та ефективне використання мережі контактів.

Вміти формувати 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 і неформальних контактів допоможе скористатись новими можливостями, які виникають під час кризи. Це й випробування на міцність зв'язків із близьким колом контактів, і використання «сили слабких зв'язків» [186].

Якщо раніше можна було спостерігати, як світ стає глобальним та в партнерський спосіб відкритим, то під час глобальних трансформацій, зокрема, в ситуації з закриттям кордонів, можна бачити і «зведення стін» – наразі, кожна країна бореться сама за себе. Наприклад, представники бізнесу, які займаються постачанням необхідних медичних товарів у країну,

неодноразово підкреслювали таку модель поведінки своїх партнерів із різних країн:

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

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

11. Вирішення складних проблем.

Здатність розібратись у складній ситуації та суперечливих даних – безцінна характеристика для керівників, від яких щодня очікують 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 більшу частину складають чутки та недостовірні інформація, яка має на меті в тому числі нагнати страх і паніку. Отже, інноваційному лідеру в публічному управлінні необхідно вивчати психологію повсякденного мислення: чому люди вірять у неправдоподібні речі, як вони формують і змінюють свої погляди, чому очікування викривляють судження та 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 покvapливого, 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 незалежного аналітичного мислення, вміти цінувати факти більше за власний досвід.

12. Відповідальність.

Коли постійно зустрічаються нові перепони на шляху до виконання зобов'язань і 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 Д. Гоулмана, визначні лідери вирізняються здатністю керувати собою. І це про вміння брати відповідальність. Адже лідери – це ті, хто роблять щось (добре чи погане), дозволяють чомусь статися або запобігають чомусь. Саме вони несуть відповідальність за організацію, незалежно від того, чи беруть вони її на себе чи ні. Лідери найсильнішого типу – інноваційні – розуміють це і беруть відповідальність за все, що відбувається. Наприклад, у бізнесі логічним продовженням цієї лідерської компетенції є реалізація соціальної відповідальності компанії. У 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
	Сміливість		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	Відповідальність

Джерело: систематизовано автором.

Порівнюючи вимоги до інноваційних лідерів у звичайні часи та під час глобальних трансформацій, отримуємо наступну модель (див. 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. Уміння 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. Сміливість
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

Джерело: систематизовано автором.

Незмінними, як під час трансформацій, так і в більш стабільні міжтрансформаційні часи, залишаються вміння комунікувати та вміння зрозуміло й натхненно донести місію, бачення та цілі організації. Але під час глобальних трансформацій надзвичайної ваги набувають такі пов'язані із цим компетенції, як вміння встановити довіру, стійкість до невдач і вміння діяти в ситуації невизначеності. На розвиток саме цих характеристик мають бути спрямовані програми розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні.

Розуміючи різницю в моделі компетенцій інноваційних лідерів у періоди стабільності та під час глобальних трансформацій, варто розібратись, у 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, яким знанням і вмінням навчати наступне покоління, хоч і відомо, що всі знання попередні, до фазового переходу навряд чи 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 [150].

Наявність дієвих інституцій з розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні є однією з ключових передумов екстенсивного розвитку країн у сучасному світі. Такі інституції можуть мати різні організаційно-правові форми, але їх головною спільною характеристикою виступає спрямованість на підтримку, посилення й розвиток окремих складових публічної служби. Такі інституції теж мають відігравати важливу роль у гармонізації відносин між публічними службовцями різних рангів і напрямів діяльності та в побудові ефективної мережі та створення інноваційної культури публічної служби. Аналогом такої інституції на Заході є Partnership for Public Service, який працює за напрямами, які можна побачити в додатку Д. Деякі з цих напрямів 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 моделі керівництва державною службою (Public Service Leadership Model) (див. рис. 3.1).

Ця модель визначає 4 ключові лідерські компетенції, які лідери в публічній службі мають вдосконалювати для того, щоб найкраще служити своїй країні у 21-ому сторіччі. Вони доповнюють одна одну, забезпечуючи новий напрямок роботи з викликами сьогодення. Інноваційні лідери в публічному управлінні можуть використовувати цю модель як вказівник для

зростання та прийняття рішень на різних етапах їхньої кар'єри. Вони також можуть використовувати її для вимірювання власної ефективності, оцінювання власного лідерського прогресу та основи для власного самовдосконалення.



Рис. 3.1. Модель керівництва державною службою
Джерело: за даними [109].

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

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

Компетенція «Залучати інших» передбачає створення культури, яка заохочує членів команди пропонувати зворотній зв'язок, визначати й 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 пошук відповіді на запитання, яким чином побудувати таку інституцію, яка зможе системно розвивати інноваційних лідерів у публічному управлінні на різних рівнях в Україні.

3.2. Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління

Сьогодні, у 2021 році Україна все ще гостро потребує реформ. Для цього державний апарат має працювати професійно та результативно, в абсолютно іншому темпі, і викликати довіру в українській громаді.

Як виявилось, недостатньо просто завести нових людей у публічну службу чи забезпечити високий рівень експертності діючих службовців. Для того, щоб робити зміни – потрібно вміти і хотіти їх робити. Нова культура формується, починаючи 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 стати створення інституції, спроможної розвивати інноваційних лідерів у публічному управлінні на постійній основі. Для цього пропонується створити Центр розвитку інноваційного лідерства, який з часом стане основним Центром з підготовки публічних службовців-лідерів із «сервісним» світоглядом і цінностями.

У загальній системі розвитку публічних службовців така інституція (Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні) може віднайти своє місце (див. рис. 3.2).

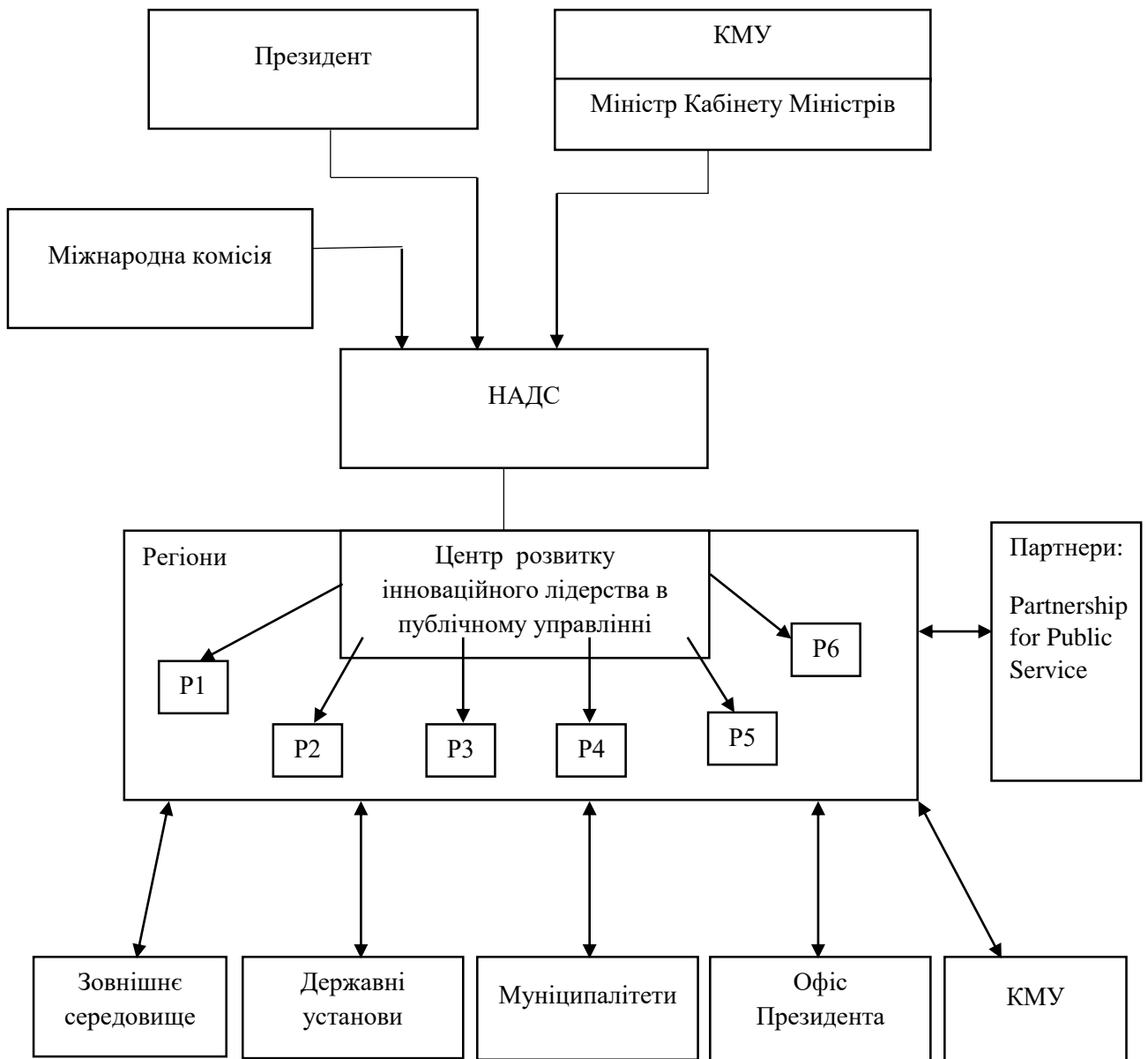


Рис. 3.2. Місце Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні у загальній системі

Джерело: запропоновано автором

Цей Центр має бути винесений за рамки Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) для більш об'єктивного зворотного зв'язку та більшої гнучкості програм і 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 із зовнішнього середовища, які висловлюють бажання та наміри спробувати сили в публічному управлінні. Це можуть бути представники з різних регіонів, для забезпечення рівних можливостей 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 [187]. Перші спроби побудови нової публічної служби були протестовані на проєкті системи публічних закупівель Prozorro. Модель візії перетворення тоді виглядала таким чином (рис. 3.3):

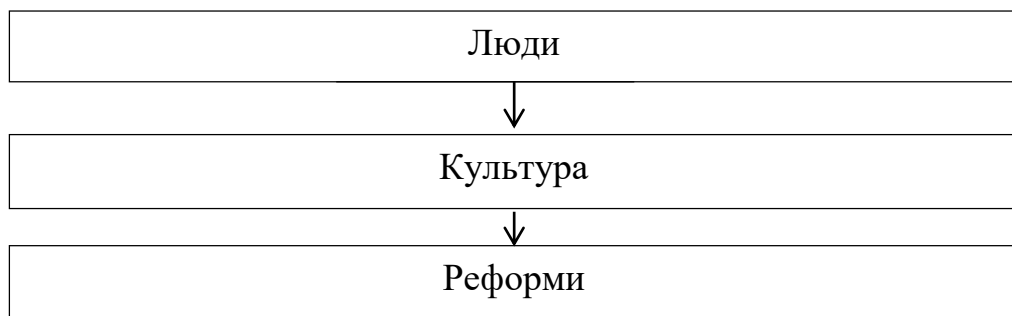


Рис. 3.3. Модель візії перетворення публічної служби в Україні
Джерело: за даними [187].

Відповідно до цієї моделі, розпочати трансформацію публічної служби потрібно зі зміни або навчання людей, розвитку їхніх лідерських якостей і навичок, потім такі нові лідери зможуть побудувати нову культуру, а нові лідери в новій культурі зможуть провести справжні реформи. У нашому дисертаційному дослідженні обґрунтовано, що така модель здатна працювати при переході до сервісно-орієнтованої держави (рис. 3.4).

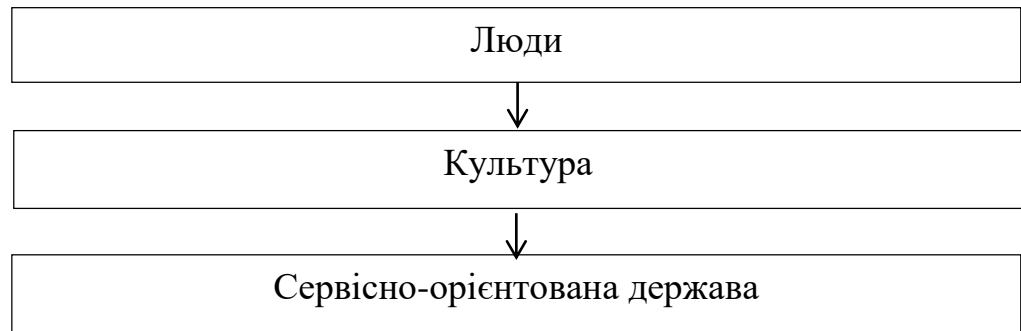


Рис. 3.4. Модель візії переходу до сервісно-орієнтованої держави

Джерело: запропоновано автором

Метою створення Центру є розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні – «мозкового центру» із запровадження інноваційної культури в публічному управлінні, за посередництвом програм розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні та об'єднання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших зацікавлених учасників у мережу для подальшої розбудови сервісно-орієнтованої держави.

Центр є нейтральною інституцією, що спирається на підтримку держави й громадянського суспільства та є позаполітичною, а також підтримується бізнесом, який зацікавлений у професійній владі в регіонах присутності.

Пропонуються наступні напрямки роботи Центру:

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

2. Розвиток публічних управлінців – індивідуальна ментальна та професійна трансформація, зокрема, робота з персональною стратегією та мотивацією (менторство), формування 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 і впровадження реформ, створення і 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, по суті, має тільки кадрові департаменти (відділи кадрів), але не має HR-служби, яка змогла б узяти на себе функції допомоги вищому керівництву в розбудові стратегічних рамок, забезпечення системного рекрутингу, спеціальних програм адаптації, допомоги в побудові системи оцінювання виконання завдань, вирішення проблем матеріальної та нематеріальної мотивації, комунікації в умовах змін, організації регулярних опитувань публічних службовців та їх клієнтів тощо.

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

6. Створення простору, в якому б опозиційні політики та чиновники знайшли місце для власної самореалізації та залученості під час знаходження не при владі [187].

Кожен і цих напрямів не є основним, але може легко ним стати з часом або з новим політичним розкладом. Важливо усвідомлювати, що саме в такого типу мозкових центрах народжуються нові ідеї, проєкти 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 має стати діагностика публічних установ і команд, допомога тим, хто потребує підтримки чи консультації в побудові реформаторських команд. Але в результаті має народитись нова спільна культура інноваційного лідерства в публічному управлінні [187].

Отже, структура Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні може виглядати наступним чином (рис. 3.5).

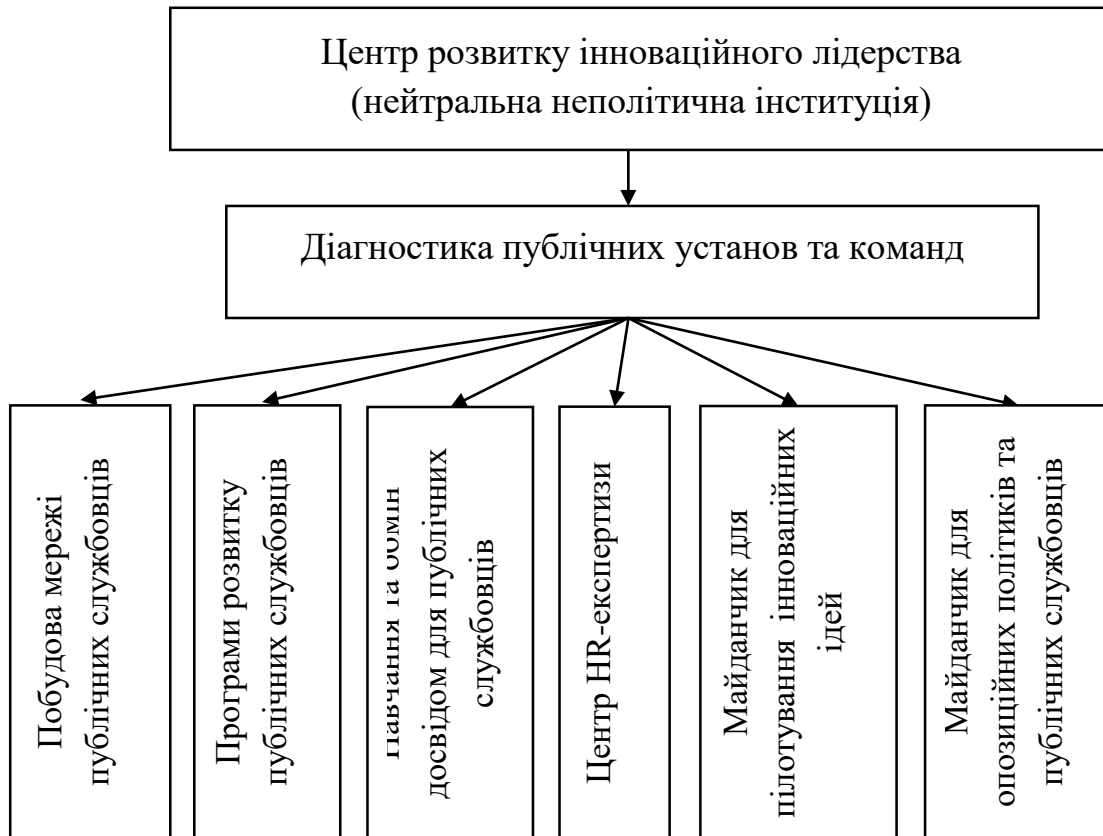


Рис. 3.5. Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні

Джерело: запропоновано автором на основі [187]

О. Стародубцев пропонує такий можливий план для реформаторської команди:

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

2. Другий крок – зосередитись на питанні «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, і для кожного органу вони можуть бути свої. Але для Центру – це буде створення

розвинутої зручної інфраструктури публічної служби з пріоритетами щодо зміни культури та системи ІТ (див. рис. 3.6):

а. У зміні культури це мають бути: комунікація власного прикладу разом із розбудовою Центру управління людськими ресурсами, спрямовані на допомогу з фокусом на нові директорати.

б. В ІТ також передбачено два напрями: створення єдиної системи ІТ-підтримки управління персоналом HRMIS (Human Resource Management Information System) + популяризація ІТ-інструментів задля ефективності та підзвітності публічної служби [187].

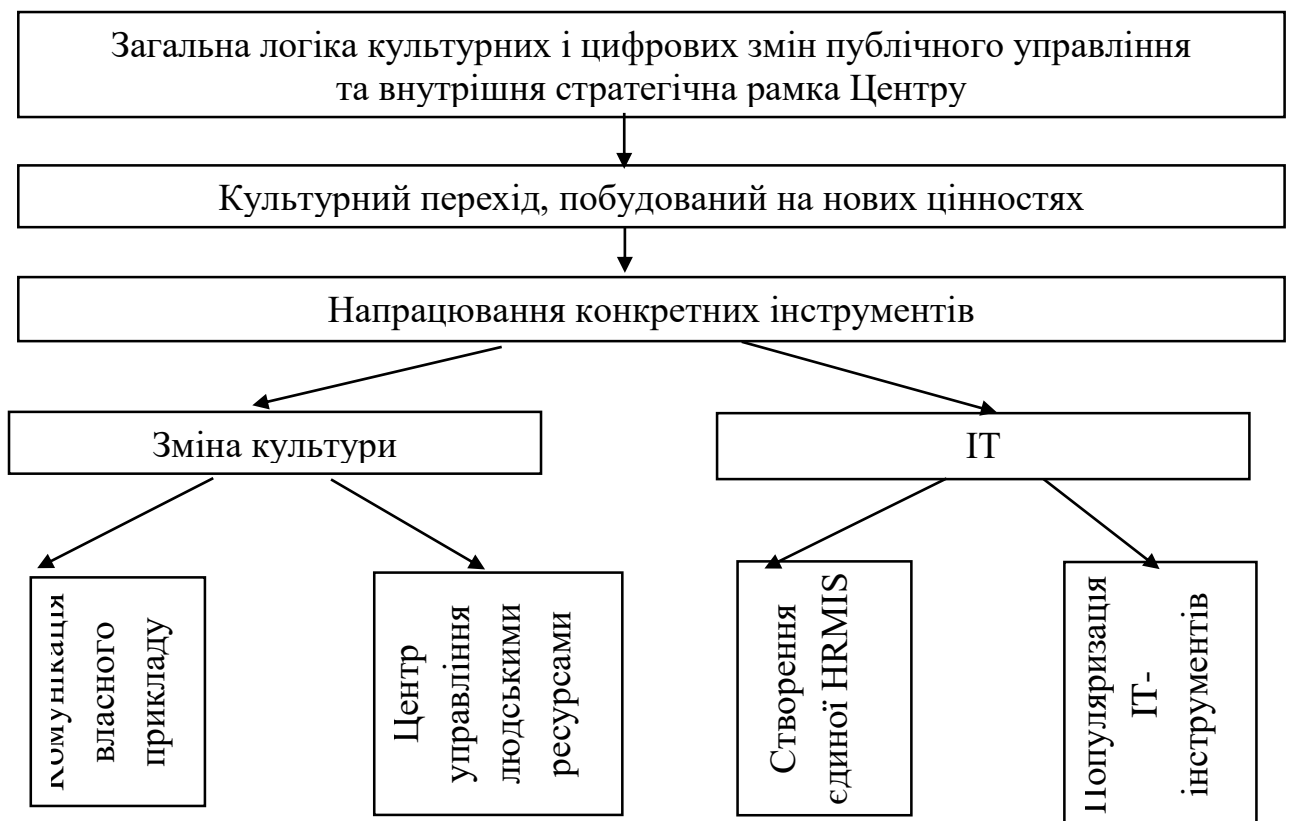


Рис. 3.6. Загальний план розвитку інноваційного лідерства для реформаторської команди

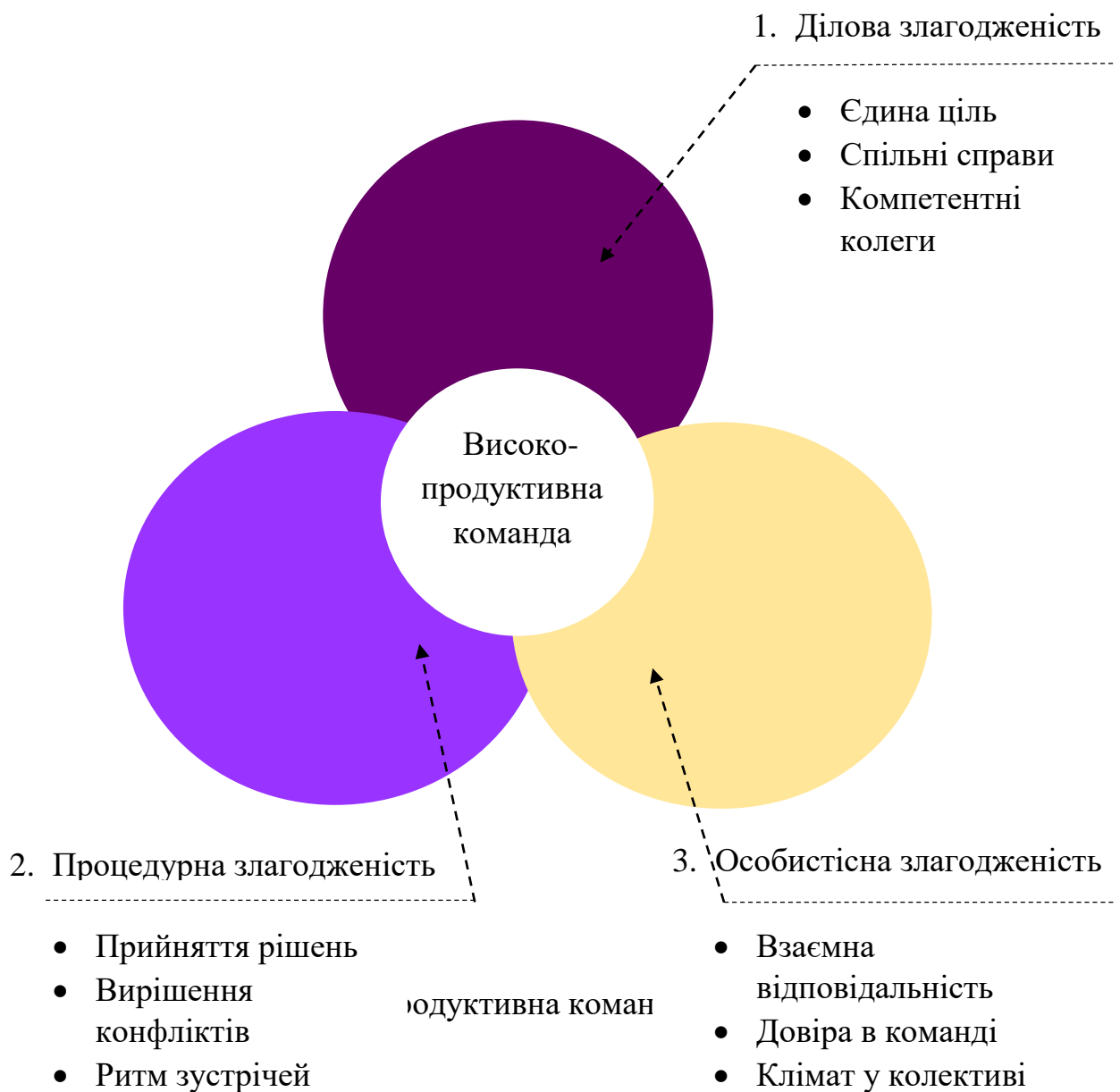
Джерело: запропоновано автором на основі [187].

Розглянемо детальніше два ключових пріоритети - зміну культури та ІТ.

Зміна культури має відбуватись на двох рівнях: на рівні особистості та на рівні команди. У зміні культури на рівні особистості можна використати модель Switch братів Чіпа та Дена Хізів, в основі якої – десятиріччя наукових

досліджень [188]. Вона достатньо гнучка, щоб бути застосованою в абсолютно різних ситуаціях. Сутність моделі полягає в тому, що поведінка будь-якої особи відбувається під впливом двох ключових факторів: емоційного та раціонального. І для того, щоб особистісні та організаційні зміни відбулись успішно, важливо поєднати ці складові та додати до них третю – чітке розуміння напрямку руху.

На рівні команди можна використати концепт «Високопродуктивна команда», який вперше був описаний Тавистокським інститутом людських відносин у Великій Британії у 1950-х роках (рис. 3.7).



Концепт «Високопродуктивна команда» – це методолгія аналізу поточного рівня згуртованості та планування усвідомлених дій щодо розвитку злагодженої роботи команди для досягнення більш важливих результатів. Цей концепт складається з трьох ключових компонентів командної трансформації: ділової злагодженості, яка включає розуміння командою єдиної цілі, наявність спільних справ і компетентних колег; особистісної злагодженості, яка складається зі взаємної відповідальності, довіри в команді та створення відповідного клімату в колективі; процедурної злагодженості, яка базується на прозорій процедурі прийняття рішень, чіткому алгоритмі вирішення конфліктів і фіксованому ритмі спільних зустрічей. Всі ці компоненти мають бути відпрацьовані й забезпечені лідером для створення потужної професійної команди та закріплення інноваційної культури.

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 й 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 управлінські модулі, включаючи KPI та індивідуальні плани розвитку публічних службовців [188].

Перші кроки роботи Центру мають бути спрямовані на:

- поширення успішного досвіду побудови культури та стратегії;

- організацію циклу семінарів і подій щодо поширення досвіду успішних реформ;
- організацію навчальних поїздок та інших способів обміну досвідом;
- створення онлайн-ресурсу для накопичення досвіду та поширення знань;
- синхронізацію з іншими Центрами та максимальне залучення конструктивних громадських організацій до сприяння реформування публічної служби;
- швидкого створення прототипу для рекрутингу та кадрового обліку [187].

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 потім передаватись на масштабування в державну інфраструктуру, потенційно разом із командами. Такий підхід дозволяє зберігати темп і швидко прогресувати шляхом спроб і помилок.

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

1. На першому етапі необхідно перевірити, чи підтримується культурна зміна керівником і чи поділяє він запропонований напрям. Необхідна активна участь керівника та його безпосереднє лідерство.

2. Як правило, в більшості органів є проблеми з комунікацією, командністю та залученістю громадянського суспільства. Варто спрямувати увагу саме на аспект комунікації та побудови комунікаційної стратегії, стосовно як громади, так і всередині команди. Йдеться і про очні, і про електронні комунікації.

3. Через кілька ітерацій команда має самоідентифікуватись, визначити свої пріоритети та «приміряти» на себе успішні рішення інших команд. Після

цього вона вибирає щось просте (не найважливіше, а найпростіше) і пробує реалізувати. Віра у власні сили, разом із практикою змін та довіра в команді зрушать з місця процес і дозволять з часом ставити складніші цілі [187].

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

У нашій дисертаційній роботі пропонується така структура освітнього процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні (рис. 3.8):

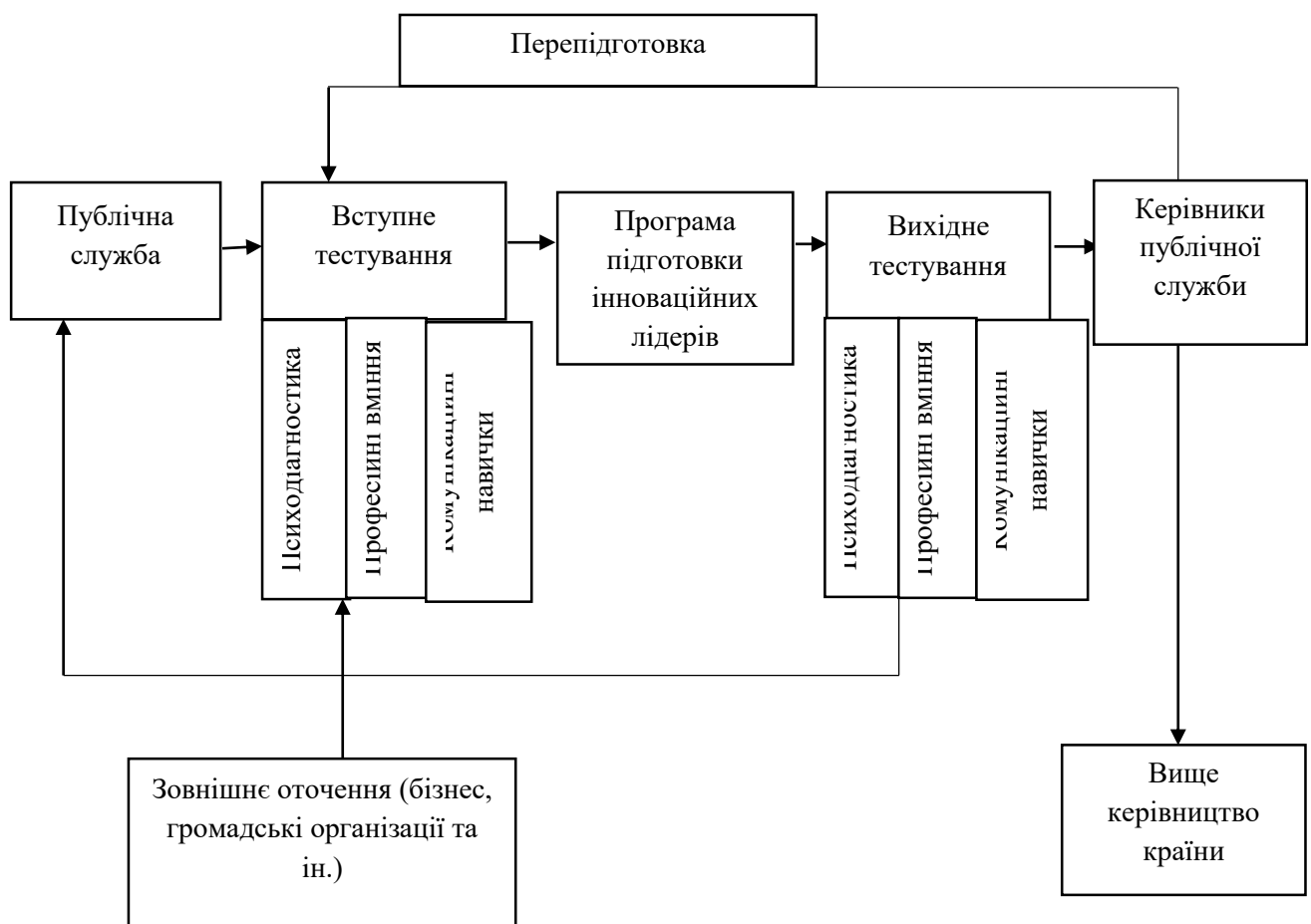


Рис. 3.8. Структура освітнього процесу розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

Джерело: запропоновано автором.

Навчатись у Центрі можуть як представники публічної служби, так і люди із зовнішнього середовища – бізнесу, громадських організацій тощо. Вони проходять вступне тестування, яке складається з трьох компонентів: психодігностички (для діагностики наявності лідерських якостей), діагностики комунікативних навичок та оцінювання професійних вмінь. Після тестування вони зараховуються на Програму підготовки інноваційних лідерів, а після її проходження проходять вихідне тестування із зазначених трьох компонентів, що дає можливість співставити результати. Відповідно до результатів, випускники Програми можуть обіймати керівні посади в публічній службі або у 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 державній службі.

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 основним 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 визначають долю реформи державного управління і подальші тенденції публічного управління в Україні.

Автором дисертаційної роботи було розроблено і впроваджено кілька програм підготовки інноваційних лідерів на різних рівнях публічного управління, базуючись на проаналізованих у дисертації підходах до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

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

Метою програми була підготовка інноваційних лідерів на рівні реалізації проєктів міського розвитку через розуміння теоретичних підходів і практичного інструментарію для роботи в реальному контексті, з яким учасникам доводиться мати справу.

Основним завданням для учасників було навчитися трансформувати будь-яку ідею в проєкт, який потім може бути реалізований у місті.

Умовами участі в програмі були наступні:

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

Структура есе є наступною:

- назва потенційного проєкту;
- короткий опис проєкту;
- яку проблему міста вирішує цей проєкт;
- ключові вигодонабувачі в місті;
- до якого розділу стратегії розвитку міста відноситься проєкт.

2. Посада в муніципалітеті на рівні керівників департаментів та їх заступників.

Детальніше структуру Програми розкрито в табл. 3.3.

Під час навчання учасники працювали над проєктами, які, на їхню думку, були важливими для подальшого розвитку міста. Після завершення

навчання учасники презентували та захищали проекти, які мали бути реалізовані в місті під їх керівництвом. У кожному модулі також відпрацьовувався розвиток якостей, необхідних для сучасних інноваційних лідерів: ефективна комунікація, орієнтація на дію, вміння діяти в ситуації невизначеності, вирішення складних проблем, відповідальність.

Таблиця 3.3.

Програма розвитку інноваційних лідерів для муніципалітетів

Модуль 1. Основи урбаністики. Особливості розвитку міст.	Мета для учасників: ознайомитися з тенденціями в розвитку міст світу та зрозуміти, які з них можуть найближчим часом оформитись у Маріуполі і чи може бути відповідно до 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. Навчитись створювати простір для інновацій у своїх департаментах, знаходити нові ідеї та способи їх реалізації всією командою.
Модуль 3. Основи проєктного менеджменту.	Мета для учасників: перекласти ідею на рівень проєкту.
Модуль 4. Ефективні комунікації.	Мета для учасників: навчитись комунікувати, презентувати проєкт різним групам стейкхолдерів: меру, колегам у муніципалітеті, мешканцям міста. Результат програми: реалізовані міські проєкти, які є частиною стратегії розвитку міста.

Джерело: запропоновано автором

Таке навчання пройшли 3 групи по 30 осіб, було захищено 20 проєктів, 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, у партнерстві з Донецьким державним інститутом управління на замовлення міського голови м. Маріуполь Вадима Бойченка була розроблена та запроваджена Програма підготовки інноваційних лідерів для кількох регіонів – м. Маріуполь, м. Запоріжжя, м. Кривий Ріг та м. Авдіївка – МРА (Master's of Public Administration) для муніципалітетів (The Urban Studies Program), яка наразі реалізується на базі Донецького державного університету управління (ДонДДУ) в м. Маріуполь та на базі Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України в м. Львові.

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

Програма включає наступні змістові модулі:

1. Міське 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. Планування територій і 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 і розуміння глобальних процесів, які відбуваються в місцевому самоврядуванні у світі, окремі модулі навчання мають реалізовуватись в інших країнах (а саме в Нідерландах, Швейцарії та Естонії), де учасники матимуть змогу ознайомитись із кращими практиками місцевого самоврядування для реалізації у своїх містах.

Програма міських студій 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 їх вирішувати та як будувати міста майбутнього. Слухачі вивчають, як виникли та як організовані міста, як вони ростуть, розцвітають і руйнуються, та як створювати міста, наповнені сенсом, інклюзивні, безпечні і такі, що постійно розвиваються, – тобто створювати міста з певною культурою, яка розвивається через місцеве самоврядування, та робити свої органи місцевого самоврядування 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 та 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. повинні були

обіймати посади в органах законодавчої та виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Перш, ніж розпочати навчання, учасники мали надіслати резюме та есе, яке розкриває мету їхньої 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.

На наступному етапі проводилось психодіагностичне тестування учасників на наявність потенціалу інноваційного лідера в публічному управлінні за комплексом методик (додаток Є).

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

У програмі «Кадровий резерв України» в якості експерименту таке тестування проходили 60 осіб, у яких було визначено їхні 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 посилення та ширше розкриття якостей, необхідних для інноваційного лідера в публічному управлінні, зокрема вміння лідера переключатись між різними типами мислення: тим, яке підтримує сталі інновації – та тим, яке забезпечує підривні інновації. Саме вміння в управлінні підривними інноваціями має бути застосовано під

час глобальних трансформацій, оскільки 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. 3.9).

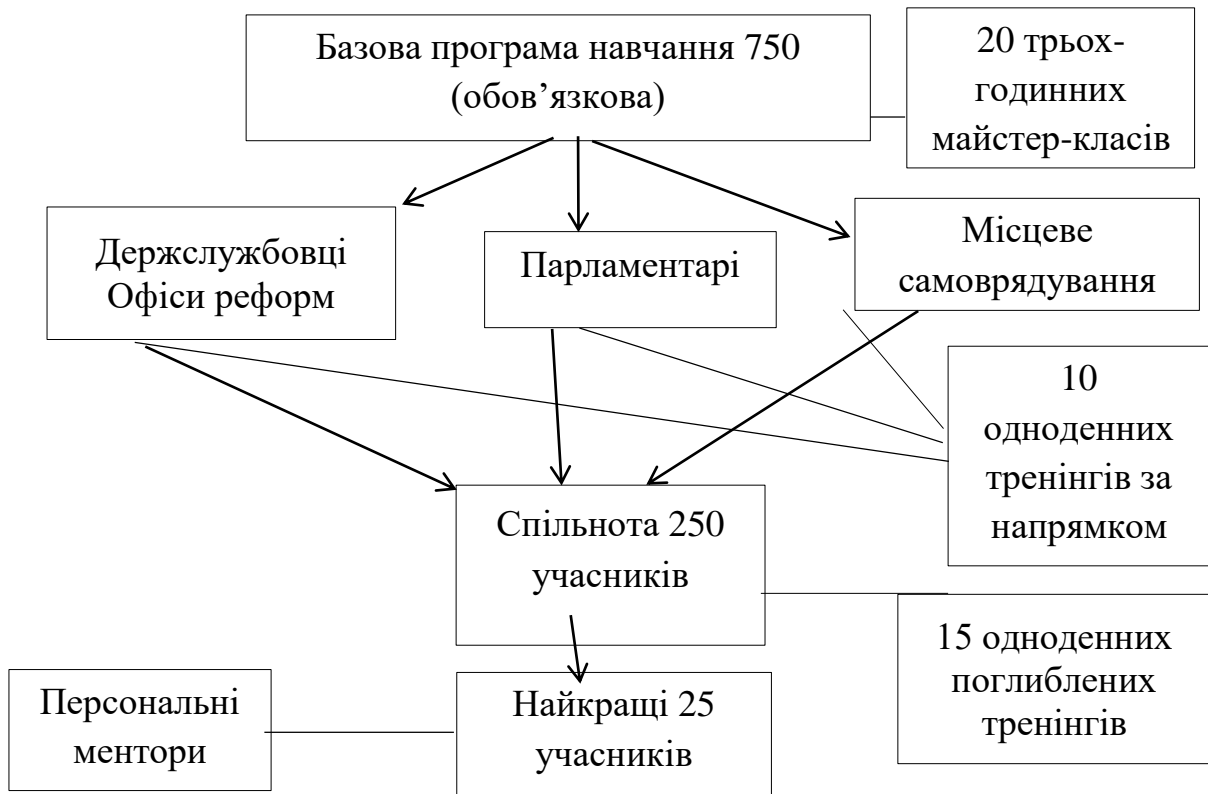


Рис. 3.9. Структура Програми навчання Кадрового резерву України

Джерело: запропоновано автором

Навчання в Кадровому резерві України в контексті сервісно-орієнтованої моделі інноваційного лідерства відбувалось у три етапи.

Перший етап. Базова програма навчання 750 (обов'язкова), яка включала 20 трьох-годинних майстер-класів, які були присвячені основам 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 у державному секторі.
16. Ефективні комунікації на державній службі.
17. Загальний менеджмент та управління командою.
18. Управління змінами. Оптимізація та автоматизація процесів у державному органі.
19. Управління проектами на державній службі.
20. Публічна служба майбутнього та бренд держслужбовця.

Кожен майстер-клас завершувався тестуванням для перевірки здобутих знань. Для проходження на другий етап навчання учасники мали набрати не менше 80-ти балів, що означало відвідування всіх занять і рівень проходження тестування не менше, ніж на 4 бали з 5-ти можливих.

Учасники Програми, які отримали необхідну кількість балів, мали пройти тестування на рівень лідерської зрілості за кількома методиками (додаток Ж). Ці методики дозволяють побачити стадію розвитку особистої лідерської зрілості та рівень лідерської ефективності на поточному етапі, а також можливість для цих учасників опанувати далі мистецтво інноваційного лідерства 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 у комплексі об'єктивного психологічного аналізу (додаток Ж). За результатами цих досліджень складається агрегована психограма кожного кандидата, яка дозволяє порівняти учасників між собою за єдиними критеріями та визначити, наскільки ефективно вони можуть працювати в новій публічній службі.

Другий етап. Після тестування учасниками обирався один із напрямів подальшої роботи в публічному управлінні: державна служба чи офіси реформ, Верховна Рада або місцеве самоврядування. Після цього вони проходили поглиблене навчання в обраному напрямі, яке складалося з 10-ти одноденних тренінгів за ключовими сферами обраного напрямку (табл. 3.4).

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

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

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

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 і формування політик
4. Smart City. Електронне управління містом.	4. Фандрейзінг в публічному управлінні.
5. Управління персоналом і побудова команд в місцевому самоврядуванні.	5. Управління публічними фінансами.
6. Бюджетна політика та управління фінансами в місті.	6. Реформа державного управління.
7. Проєктне управління в місті.	7. Управління проєктами 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 у публічній службі.	10. Етикет у публічній службі.

Джерело: запропоновано автором

Узагальнюючи, по завершенню навчання за всією програмою учасники накопичували структуровану базу знань в публічному управлінні, велику кількість напрацьованих кейсів із різних сфер, гілок влади та місцевого самоврядування, знання власних сильних сторін та зон росту, надійну команду та постійну підтримку експертів-професіоналів, які не конкурують один із 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 сервісно-орієнтованої держави в Україні за посередництвом реалізації Програми навчання Кадрового резерву України. Ця програма створює умови для підвищення результативності та ефективності публічного управління та дотримання принципів сервісно-орієнтованої моделі державності шляхом упорядкування сукупності відповідних методів і інструментів та виокремлення функціонально-методичних компонентів якісної підготовки інноваційних лідерів для публічного управління.

Отже, для забезпечення системного впровадження та підвищення ефективності інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій така підготовка має складатись як із фахових змістових модулів, необхідних для тієї чи іншої гілок влади, так і з глибокого розуміння себе та розвитку власних сильних сторін. Саме такий підхід має бути в основі роботи з майбутніми лідерами публічного управління. Завдяки такій підготовці учасники програми можуть фахово проходити конкурсні відбори на посади в публічному управлінні, швидше та ефективніше впроваджувати необхідні зміни.

Але з майже 400 випускників програми Кадровий резерв України, абсолютно всі з яких подавались на різні посади у виконавчій та законодавчій гілках влади, в місцевому самоврядуванні та офісах реформ, конкурсний відбір пройшло 15 осіб (у більшості – в офіси реформ). Значна частина випускників КРУ виявилася затребуваною на посадах різного рівня в бізнесі.

Для того, щоб зрозуміти такий низький рівень затребуваності інноваційних лідерів у системі публічного управління, було проаналізовано критерії відбору претендентів і затребуваність характеристик інноваційних лідерів на керівних посадах державної служби, в органах місцевого самоврядування, регіонального самоврядування, на державних

підприємствах, в офісах реформ і в бізнесі. Результати аналізу відображені в табл. 3.5. Розглянемо їх по черзі більш детально.

Таблиця 3.5.

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

Сфери застосування	Державна служба	Регіональне самоврядування	Місьцеве самоврядування	Державні підприємства	Офіси реформ	Бізнес
	1	2	3	4	5	6
Компетенція інноваційного лідера						
1. Встановлення довіри.					+	+
2. Ефективна комунікація.		+			+	+
3. Просування місії та цілей організації.					+	+
4. Сміливість.		+				+
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.				+	+	+

Джерело: запропоновано автором

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 з актом «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 (крім 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, добросовісність 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;
- здатність до створення культури відкритості та відповідальності.

А під «управлінням змінами та інноваціями» мається на увазі:

- рішучість і наполегливість у провадженні змін;
- вміння планувати, оцінювати ефективність і коригувати плани;
- здатність формувати концептуальні пропозиції, інноваційні ідеї та підходи.

Що стосується вимог до керівників на рівні директоратів, то вони виглядають таким чином (наведено приклад):

А. 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.

Наведемо ще кілька прикладів (умовно назвемо їх «Б» та «В»).

Б. Повна назва посади: Голова Національної служби здоров'я України.

Структурний підрозділ:

- Національна служба здоров'я України.

Кваліфікаційні вимоги:

- 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;
- вільне володіння державною мовою.

- володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (англійська та / або французька).

В. 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 не прописано.*

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, комунікація 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 і неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях).

Наприклад, вимоги щодо наявності лідерських навичок для голови Одеської обласної державної адміністрації згідно з розпорядженням Президента України від 30 листопада 2016 року № 280/2016-рп, виглядають таким 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 з розпорядженням Президента України від 9 вересня 2016 року № 237/2016-рп.

3. Місцеве самоврядування.

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

- 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 і свобод людини й 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, у вимогах до посади начальника відділу обліку та звітності управління молоді та спорту міської ради м. Маріуполя зазначено такі 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-х 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 в цих списках.

4. Державні підприємства.

На відміну від державної служби, вимоги до керівників найвищої ланки на державні підприємства визначаються індивідуально під кожне підприємство. Зокрема серед вимог на посаду Голови правління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», крім стандартних вимог до освіти, профільного досвіду та володіння мовами зафіксовано наступні:

- досвід стратегічного та інвестиційного планування, бюджетування в банках;
- досвід роботи з трансформації та оптимізації великої мережі відділень;
- досвід розробки та управління складними проєктами в галузі організаційних змін (трансформація бізнес-моделі, організаційна перебудова);
- підтверджений досвід розробки стратегії та її впровадження;
- досвід впровадження в організації швидких змін у регуляторній сфері;
- досвід кризового менеджменту;

- досвід роботи з міжнародними фінансовими організаціями (IFI) (вважатиметься перевагою);
- досвід роботи з непрацюючими кредитами (NPL) [189].

Також проаналізуємо вимоги до посади голови правління компанії «Укрзалізниця», щодо яких Голова Наглядової ради Шевкі Аджунер зазначив таке: «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» [190].

У повідомленні про проведення конкурсного відбору на посаду директора Українського державного підприємства «Укрхімтрансміак» серед основних кваліфікаційних вимог виділяють зокрема наступні:

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).

Також вимагається досвід роботи на керівних посадах у великих виробничих компаніях не менше 5-ти років; успішний керівний досвід управління в компаніях з чисельністю понад 200 працівників; знання принципів корпоративного управління, бюджетування та стратегічного планування; знання перспектив та тенденцій розвитку відповідної галузі; знання основ економіки та менеджменту; бездоганна ділова репутація. Також зауважено, що наявність досвіду роботи в міжнародних компаніях в Україні, за кордоном або у компаніях, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю буде перевагою [191].

В умовах конкурсу на посаду Голови державного підприємства «Адміністрація морських портів України» (ДП «АМПУ») зазначено, зокрема, що однією з головних цілей для 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 й 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 на посаду Голови. Після оголошення конкурсу її фахівці здійлять підбір кандидатів, проаналізують надані ними документи, сформулюють long- та short-листи претендентів і запропонують найкращих для цієї посади кандидатів. За результатами розгляду запропонованих кандидатур на основі short-листа, Наглядовою радою АМПУ буде вибрано одного претендента і прийнято рішення про укладання з ним трудового договору [192].

В описаних вище посадах топ-менеджерів для ключових державних підприємств ми не бачимо прямої вимоги щодо наявності лідерських компетенцій, але акцент зроблено на якісні кваліфікаційні вимоги до досвідченого ефективного 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 до кваліфікації та компетенцій кандидатів. І тут ми бачимо вплив іноземних партнерів – потужних всесвітніх інституцій United States Agency for International Development (USAID), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) саме в тому, що список вимог значно розширюється і до нього додаються навички й характеристики інноваційного лідера.

Далі наведено вимоги до навичок і компетенцій Керівника Офісу парламентської реформи.

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, присутні відмінні міжособистісні навички;

- вміння ефективно організувати роботу команди та забезпечити зворотній зв'язок членам команди, який сприяє їх розвитку;

- вміння вибудувати ефективну кросфункціональну взаємодію в успішному середовищі стейкхолдерів;

- глибоке розуміння політичного середовища України та парламентських реформ;

- вміння працювати в стресових умовах і вкладатись в кінцеві терміни;

- відмінні аналітичні навички (треба представити не менше 2-х зразків нещодавніх аналітичних паперів);

- відмінні письмові, комунікаційні та організаційні навички.

Компетенції:

- демонструє чесність, дотримуючись цінностей та етичних стандартів;

- просуває візію, місію та стратегічні цілі United Nations Development Programme (UNDP);
- визнає культурну, гендерну, релігійну, расову, національну та вікову чуттєвість і гнучкість;
- ставиться до всіх людей однаково, без фаворитизму;
- виконує всі зобов'язання стосовно гендерної рівності та має нульову толерантність щодо сексуальної дискримінації.

Серед вимог до посади Директора Команди підтримки реформ МОН 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 [193].

Ось в який спосіб в Офісі Реформ Херсонської області окреслені вимоги до посади «Керівник проєкту «Здоров'я»», який буде організовувати розробку концепцій, керувати та сприяти робочим групам, які розроблятимуть проєкт, складати порядок денний нарад і протоколи зустрічей, формувати доповіді та спрямовувати робочі групи.

Зазначено що серед задач цієї посади – такі:

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

Також визначено наступні основні вимоги до претендента:

- швидка орієнтація у предметній площині;
- вищу освіту на рівні магістра;
- досвід роботи з проєктами (мінімум 5 реалізованих проєктів);
- володіння англійською мовою на рівні опису розробленої ідеї;
- навички координації та комунікації;

- досвід управління проєктами та організації заходів;
- хороші аналітичні здібності;
- вміння читати схеми бізнес-процесів та технічну документацію проєкту;
- оперативне прийняття рішень та втілення їх у життя;
- позитивне ставлення до КРІ;
- досвід командної роботи;
- готовність до регулярного розвитку та навчання;
- здатність наполегливо доводити справи до кінцевого результату [194].

При достатньо великій кількості затребуваних компетенцій інноваційного лідера в офісах реформ, ми спостерігаємо відсутність таких вимог, як стійкість до невдач і 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 створення для наповнення системи публічного управління високо-ефективним та інноваційними керівниками-лідерами.

6. Бізнес.

Щодо вимог для топ-посадовців (зокрема до їхніх лідерських якостей) у бізнесі, то більшість із них акцентує увагу саме на вмінні працювати з інноваціями, що в більшості випадків не зазначається серед вимог у публічній службі. Також майже в усіх вакансіях на позиції CEO (Chief Executive Officer) у різних сферах бізнесу зазначають такі характеристики, як: активна життєва позиція, розвинені комунікаційні якості, вміння будувати відносини з різними людьми, орієнтація на дію, гнучкість.

Опитування HR-директорів 15-ти компаній-лідерів ринків з різних сфер бізнесу показало, що в кожній з цих компаній на позицію топ-менеджера

визначаються вимоги саме до інноваційності лідера, зокрема: вміння комбінувати різні стилі лідерства для впливу на підлеглих та допомоги їм у розробленні та втіленні в життя креативних ідей, продуктів і послуг. А на теперішньому етапі до цих вимог додалися також уміння діяти в ситуації невизначеності, формування та ефективного використання мережі контактів.

Сучасна публічна служба в Україні вимагає в першу чергу формального лідерства, вміння дотримуватись 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 до розвитку практичних інновацій у публічній службі та справжнього, а не показового, покращення публічної служби, імплементації в державі сервісно-орієнтованої моделі такої служби.

Хоча ми бачимо, що сьогодні найменша кількість характеристик інноваційного лідерства вимагається на рівні місцевого самоврядування, але впевнена тенденція децентралізації вказує на те, що саме місцевий і регіональний рівні стають базовими у виробленні політики, і саме ці рівні і мають вирішальне значення під час трансформаційних періодів. Саме тому доцільно розпочати розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні саме з місцевого рівня.

На цьому рівні масштабується програма з підготовки інноваційних лідерів в публічному управлінні МРА (Master's of Public Administration) для муніципалітетів (The Urban Studies Program), описана вище. Але її ключовою відмінністю має стати обов'язкова вимога участі в ній не поодиноких посадовців, а саме управлінських команд міст.

Це має бути інноваційна лідерська Програма, 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 3).

Таким чином, розвиток інноваційного лідерства в Україні необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки публічної служби як конкурентоспроможного інституту, здатного привернути та утримати найкращих, кваліфікованих співробітників. 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. У публічній службі мають працювати справжні лідери, віддані своїй справі служіння 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 компонента розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій дозволив конкретизувати вимоги до інноваційних лідерів в умовах глобальних трансформацій і розробити модель компетенцій інноваційних лідерів за основними критеріями (освіта та інституції) за напрямками роботи для побудови та вимірювання загальної лідерської ефективності. Ці компетенції можуть бути коротко окреслені таким чином:

Компетенція «Пізнавати себе» розпочинається з розуміння власних цінностей, моделей мислення та мотивації. Компетенція «Залучати інших» передбачає створення культури, яка заохочує членів команди пропонувати зворотний зв'язок, визначати та відзначати хорошу роботу, заохочувати професійний розвиток. Компетенція «Управляти змінами» означає ініціювати, підтримувати і 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 для самореалізації та залученості опозиційних політиків і чиновників 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 із 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 може успішно здійснюватись через відповідні програми з підготовки, зокрема через Програму розвитку інноваційних лідерів, яку апробовано автором для управлінців органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні.

ВИСНОВКИ

У дисертації визначені 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 висунуту на початку роботи гіпотезу, а їх узагальнення дало можливість сформулювати висновки і внести пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення.

1. Аналіз сутнісних ознак і змістових компонентів феномена інноваційного лідерства дозволив розкрити його зміст в публічному управлінні. Інноваційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на співробітників, який супроводжується зміною їхніх уявлень і цінностей, активізацією потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Основними поняттями, які утворюють термінологічну систему інноваційного лідерства в публічному управлінні, є: «інноваційний лідер», «інновації в публічному управлінні», «інноваційна організаційна культура», «сервісно-орієнтована держава».

Аналіз сутності інноваційного лідерства в публічному управлінні дозволив обґрунтувати соціально-економічне замовлення суспільства на лідерство, дослідити його спадкові (іманентно властиві) та набуті ознаки, визначити роль зовнішніх (екзогенних) і внутрішніх (ендогенних) чинників у виявленні точок зростання, а також оцінити резерви системи публічного управління на різних рівнях впливів інноваційного лідерства: глобальному, національному, регіональному та місцевому. Також це дало можливість розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності і стабільності роботи цієї системи, зокрема в діяльності органів влади: державних

службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, управлінців у різних сферах економіки.

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

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

3. Виокремлено базові характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні (антикрихіть, 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 невідворотних і варіативних глобальних трансформацій сприяють становленню управлінців із новим актуальним способом мислення – інноваційним.

Це дозволяє розглядати інноваційне лідерство, перш за все, незалежно від його форм, а в контексті змісту, породженого зовнішнім середовищем і внутрішніми мотивами лідера. Розглянутий у цьому дослідженні підхід пов'язаний із тим, що виникнення інноваційного лідерства є реакцією на соціально-економічні виклики суспільства в умовах глобальних трансформацій. Дослідження феномена інноваційного лідерства проведено з позицій системного підходу, який представляє економічні процеси у вигляді систем та їх взаємопов'язаних елементів. Останні адекватно відображають досліджуваний процес у його еволюційному контексті у взаємозв'язку різних чинників, що впливають на формування стійких якостей лідера і перетворюють їх відповідно до особливостей зовнішнього середовища та у взаємодії з ним, на різних рівнях управління.

4. Проведено оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі закордонного досвіду. Це оцінювання базується на результатах Глобального інноваційного індексу і дозволило визначити траєкторію формування й розвитку інноваційного лідерства від традиційної до колаборативної моделі в публічному управлінні (зокрема, Швейцарія, США, Нідерланди, Швеція, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Республіка Сінгапур та ін.). В основі опублікованого рейтингу лежать конкретні суспільно-економічні показники, зокрема: політичні структури та інститути; якість «людського капіталу»; рамкові умови провадження наукової та проектно-конструкторської роботи; умови функціонування ринкових механізмів; якість ведення бізнесу тощо.

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

Позитивний досвід закордонних країн є відображенням сучасних тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах

переходу до сервісно-орієнтованої держави, який має впроваджуватись 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 урахування при формуванні механізмів інноваційного лідерства за умов «переходу» управлінців із приватного і громадського сектора в публічно-управлінський і навпаки. Ці переміщення обумовлюються такими чинниками: соціальним запитом на рекрутинг в органи державного управління та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки; необхідністю формування компетентного керівництва в публічному управлінні; потребою розвивати лідерський потенціал у керівників усіх ланок.

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

1) параметри індивідуальні та соціальні, що ототожнюються сьогодні з управлінськими (вони пов'язані з актуалізацією потреби людини в безпеці і добробуті в умовах мінливого та динамічного середовища життєдіяльності);

2) параметри, пов'язані зі зростанням значення так званого людського фактора у всіх суспільних, в тому числі економічних процесах. В його основі лежать індивідуальні лідерські потенції, мобілізовані й організовані в інтересах системи та окремої особистості.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ступеня інтеграції інноваційного лідерства на основі виявлення думок та мотивів раціональної поведінки представників органів публічної влади та представників бізнесу при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації. Це оцінювання відбувається 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»).

б. Розроблено комплексний науковий підхід до формування інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави. Цей підхід передбачає розробку концепції впровадження інноваційного лідерства в публічну службу, що створює умови для ефективної реалізації фундаментальних засад сервісно-орієнтованої держави, зокрема через розвиток культури інноваційного лідерства в органах публічної влади. Під організаційною культурою розуміють систему цінностей, вірувань, переконань, норм, правил, традицій, ритуалів, легенд, героїв, які поділяє персонал організації і які визначають поведінку кожного її співробітника.

Встановлено, що особливістю культури інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах творення сервісно-орієнтованої держави є ключові цінності сервісно-орієнтованої культури: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність. Важливою іманентною рисою також виступає інноваційність організаційної культури. Інноваційна організаційна культура – це така, яка є сприятливою для створення інноваційних продуктів, послуг і процесів. Відповідно, до цінностей такої організаційної культури додаються: інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток.

У дисертації визначено, що, оскільки трансформація культури організації відбувається за рахунок змін у поведінці людей (нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до втілення нових цінностей і до зміни організаційної культури), то процес вибудовування сервісно-орієнтованої організаційної культури в публічному секторі складається з таких етапів: 1) діагностика організаційної культури, під час якої описуються та оцінюються в конкретних, однозначних і

зрозумілих термінах існуюча корпоративна культура, цінності та моделі поведінки груп працівників; 2) визначення цільового (бажаного) стану культури та 3) розробка цільових моделей поведінки співробітників.

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

7. На основі комплексного оцінювання розроблено модель компетенцій інноваційних лідерів, яка складається з таких 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 підготовки інноваційних лідерів доповнено переліком загальних компетенцій: пізнавати себе; залучати інших; управляти змінами; досягати результатів. Удосконалення практичної складової професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів у публічному управлінні в умовах переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави пропонується через реалізацію відповідних програм підготовки. Зокрема, в дисертації запропоновано Програму професійного розвитку інноваційних лідерів, яку апробовано автором у практиці підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, управлінців із різних сфер економіки, представників громадянського суспільства тощо.

8. Розроблено концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління через розвиток і поширення інноваційної сервісно-орієнтованої культури в публічній службі. В умовах переходу до

моделі сервісно-орієнтованої держави запропоновано створення Центру підтримки й 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 такими напрямками: розбудова мережі публічних службовців нової генерації з новими цінностями та культурою; програми розвитку публічних службовців; якісне навчання та обмін досвідом для публічних службовців нової генерації; створення центру HR-експертизи для допомоги високо-результативним командам; створення майданчика для пілотування інноваційних ідей, обміну думками тощо.

Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління враховують особливості програм розвитку інноваційних лідерів з метою їхньої підтримки в різних галузях (бізнес, наука, культура тощо). Такі лідери 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 моделі сервісно-орієнтованої держави в Україні через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення концепції впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети нового публічного врядування та культуру 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 p. – Режим доступу: <https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf>
5. Belitsky T. Efficiency motive. Academy of Management Review / T. Belitsky, C. 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 / Р.Л. Дафт, при участии П. Лейн. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
8. Kaltenbach C. 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.Х. *Организационная культура и лидерство* / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
18. Novell J. *Conversational Leadership: 3 steps to improve conversations* / Novell, 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 p.
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 Президентіві 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.nauka.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., Plyina 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.А. 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. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>

41. Антонова Л. В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України / Л.В. Антонова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 9. – С. 65-68. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886A>

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. Гаврилук. – 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 с.

45. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.

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 Президентіві 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 Президентіві 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 с.

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). – P. 271–301.

55. Likert R. New Patterns of Management / R. Likert. – N.Y.: McGraw-Hill, 1961. – 279 p.

56. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value / R. Likert. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967. – 258 p.

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 p.

60. Tannenbaum R. How to Choose a Leadership Pattern / Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt. – Harvard Business Review, March–April, 1957. – P. 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 p.

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 p.

64. Cohen A. Influence Without Authority / Allan R. Cohen, David L. Bradford. – New Jersey: Wiley, Hoboken, 2005. – 320 p.
65. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – [Электронний 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. – [Электронний 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. Kuczmariski S. Values-Based Leadership / S. Kuczmariski, Th. Kuczmariski. – NJ: Englewood Cliffs, 2002. – 304 p.
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.– P. 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 p.

78. *Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Indianapolis, 1995.

79. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / Дж. Коллінз. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2017. – 368 с.

80. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства / Джон Максвелл. – Х.: Вид-во Фабула, 2018. – 304 с.

81. 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.

82. 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>

83. 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/>

84. 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>.

85. Мак'авеллі Н. Державець / Нікколо Мак'авеллі. – Х.: «Фоліо», 2016. – 128 с.

86. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Издательство ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.

87. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf.

88. Новак-Каляєва Л.М. Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект [Текст]: [монографія] / Л.М. Новак-Каляєва. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 395 с.

89. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю.П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1. – С. 5-9.

90. 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.

91. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

92. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas / John Eric Adair. – Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. – 134 p.

93. Sloan P. The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity / Paul Sloan. – Kogan Page, 2007. – 196 p.

94. Sheffer G. Innovative Leaders in International Politics (SUNY series in Leadership Studies) / Gabriel Sheffer. – SUNY Press, 1993. – 294 p.

95. Stauffer D. Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader / Dennis Stauffer. – MinneApplePress, 2004. – 112 p.

96. 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>

97. Gliddon D.G. Innovation leadership / David G. Gliddon, William J. Rothwell. – Routledge, 2018. – 150 p.

98. Rogers E. Diffusion of Innovations / E. Rogers; 5th Edition. – Free Press, 2003. – 576 p.

99. Гусєв В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження [Текст]: монографія / В.О. Гусєв. – Д.: Юго-Восток, 2011. – 624 с.

100. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні [Текст] : монографія / О.В. Орлов. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. – 248 с.

101. 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.

102. 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

103. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / С.А. Попов. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.

104. 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.

105. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов; 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.

106. 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.

107. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні [Текст]: монографія / Х.В. Хачатурян. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 252 с.
108. 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.
109. Partnership for Public Service. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/>
110. Kernaghan K. Partnership and public administration: conceptual and practical considerations / К. Kernaghan – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-7121.1993.tb02166.x>
111. Kernaghan K. Political rights and political neutrality: finding the balance point / К. Kernaghan – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1986.tb00205.x>
112. Kernaghan K. The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values / Kernaghan K. // International Review of Administrative Sciences. – №66(1). – 2000. – Р. 91-104.
113. 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
114. Routledge Research in Public Administration and Public Policy. – Routledge & CRC Press, 2018. – Див.: <https://www.routledge.com>
115. Osborne D. Reinventing Government / D. Osborne, T. Gaebler. – New York, 1992. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949751>
116. 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.

117. Schick A. Budget innovation in the States / Allen Schick. – Brookings Institution, 1971. – 233 p.
118. Вакуленко В.М. Управління розвитком міста. Навч. посіб. / За ред.: В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К.: НАДУ, 2006. – 389 с.
119. 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
120. 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.
121. Жук Ю. Поняття послуг у системі державного управління / Ю. Жук // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 45. – С. 116-122.
122. 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.
123. 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.
124. Новак-Каляєва Л.М. Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект [Текст] : [монографія] / Л. М. Новак-Каляєва. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 395 с.
125. 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.

126. 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](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf)
127. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / Б. Гаврилишин; упоряд. В. Рубцов. – К.: ПУЛЬСАРИ, 2009. – 248 с.
128. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади / О.В. Карпенко. – К.: АМУ, 2014. – 408 с.
129. 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.
130. 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/Trpu_2017_2_5
131. 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
132. 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.
133. Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія / Ю.П. Шаров, Д.В. Сухінін. – Мелітополь: Видавн. будинок ММД, 2008. – 136 с.

134. Валецький 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.

135. 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.

136. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави / Т.Л. Сиволапенко // Молодий вчений. – 2018. – № 2(1). – С. 355-358.

137. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=1208>.

138. 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>.

139. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави / М. В. Дзевелюк // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Завальнюк (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2017. – Вип. 78. – С. 60-67.

140. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=898>.

141. Центр політико-правових реформ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pravo.org.ua>.

142. 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.

143. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В.М. Сороко. – К.: НАДУ, 2008. – 104 с.

144. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація / С.І. Чаусовська // Держава та регіони. – 2017. – №1. – С. 102-108. – Режим доступу: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf.

145. 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.

146. Tschohl J. Achieving Excellence Through Customer Service / J. Tschohl; 10th edition. – Bestsellers Publishing; 2014. – 362 p.

147. Закон України «Про адміністративні послуги» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

148. 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.

149. 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>.

150. Gaman-Golutvina O. Contradictions between Freedom and Development: Historical and Contemporary Dimensions (Russian Case) / Dyczok M., Gaman-Golutvina O., eds. Media, Freedom and Democracy. – Bern, 2009. – P.77-84.

151. Світ у 2030 році: нове мислення, нова економіка, нові кордони. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ceoclub.com.ua/article/svit-u-2030>.
152. Пекар В. Світ та Україна: фазовий перехід / В. Пекар // Zbruc.eu. 28.10.2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/101193>.
153. 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>.
154. Харарі Ю. Людина розумна / Харарі Ю. – Х.: Видавництво «Клуб Сімейного дозвілля». – 2016. – 544 с.
155. Талеб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті / Н. Талеб. – К.: Видавництво «Наш Формат». – 2018. – 400с.
156. Penhoet M. Sweden: The New Superpower/ - March 2020. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/sweden-new-superpower-megan-penhoet>.
157. Двек К. Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху / К. Двек. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2017. – 296 с.
158. 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.
159. 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>.
160. Ю Л.К. Сингапурська історія: з третього світу в перший / Лі Куан Ю; пер. Катерина Сисоева, Людмила Савицька. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2012. – 544 с.
161. Шаров І. Від мрії до дії / І. Шаров. – К.: Видавництво «Арт Економі», 2016. – 188 с.

162. Global Innovation Index. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.
163. 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.
164. 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>.
165. Executive Core Qualification. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications>.
166. 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. – P. 77-508.
167. 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
168. 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>
169. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. – 40 с.
170. Програма розвитку лідерства 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>.

171. 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.

172. 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.

173. 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.

174. 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_Pyls.pdf

175. 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.

176. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>.

177. Орлов Л. Управление клиентоориентированной организацией — поиск баланса формального и неформального / Л. Орлов // Проблемы теории и практики управления [Текст]. – 2013. – № 11. – С. 100-107.

178. Ленсиони П. Пять пороков команды / П. Ленсиони. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2019. – 256 с.

179. 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

180. Кові С. 7 навичок високоефективних людей / Стівен Р. Кові. – Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2012. – 384 с.

181. Франкл В. Людина в пошуках сенсу / В. Франкл. – Х.: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 160 с.

182. Аппело Ю. Agile менеджмент: Лидерство и управление командами / Ю. Аппело; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.

183. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 624 с.

184. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

185. Korn F. Institute, Leading in a crisis: how leaders get the best possible outcomes / Ferry Korn. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf

186. Грановеттер М. Сила слабых связей / М. Грановеттер // Экономическая социология. – 2009. – Т.10. – №4. – С. 31-50. – Режим доступа: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204981/ecsoc_t10_n4.pdf

187. Стародубцев О. Нові лідери / О. Стародубцев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novilidery.com/lider/1-season/starodubcev-oleksandr>

188. Heath C., Heath D. Switch: How to change things when change is hard / Видавництво Random House, 2011. – 320 с.

189. Державний ощадний банк України. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursu-na-posadu-golovi-pravlinnya-akcionernogo>

190. Міністрство інфраструктури України. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mtu.gov.ua/news/31577.html>

191. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b2c7e33c-c620-48c4-9582-de7ffbaa333b&title=UkrainskeDerzhavnePidprimstvoukrkhimtransamiak>
192. Адміністрація морських портів України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-ampu/17538-konkurs-na-posadu-golovi-dp-ampu-timchasovo-prizupineno>
193. Міністерство освіти і науки України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-pochinaye-konkurs-v-komandu-pidtrimki-reform-pri-ministerstvi>
194. Херсонська обласна державна адміністрація. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/of%D1%96s-reform-hersonsko%D1%97-oblast%D1%96->

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Три рівні ключових компетенцій інноваційного лідера (за Д. Гліддоном)

1. Уміння вчитись

Експертні	Ключові	Додаткові
Вміння ідентифікувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> • фокусування на основних принципах, • передавання знань, • використання технічної / професійної експертизи, • цікавість, • ділова хватка 	<ul style="list-style-type: none"> • проведення аналізу потреб, • використання дослідницьких методик, • цінування вищої освіти

2. Рівень мотивації та енергії

Експертні	Ключові	Додаткові
Відчуття невідкладності	<ul style="list-style-type: none"> • управління стресом, • мотивування інших, • амбіції, • пристрасність, • демонстрація завзятості, • наполегливість 	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтація на успіх, • конкурентоспроможність

3. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння невербальних ознак, • розуміння психології інших, • емпатія, • об'єктивність, • плавність мови, • перетворення дослівної мови, • прояснення, • встановлення зворотного зв'язку, • вибір правильної аудиторії, • використання релевантної комунікації, • постановка відкритих питань 	<ul style="list-style-type: none"> • зразкові письмові навички, • курирування, • політика відкритих дверей, • активне слухання, • тактичність, • запалювання дискусії, • будівництва стосунків

4. Вміння вести за собою групи та команди

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> • виправдовування очікувань, • керування власним прикладом. 	<ul style="list-style-type: none"> • знання сильних і слабких сторін команди, • командна робота, • командна віддача, 	<ul style="list-style-type: none"> • культивування лояльності

	<ul style="list-style-type: none"> • надання можливостей, • встановлення контактів у команді, • вирішення проблем командою. 	
--	--	--

5. Управління та делегування

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> • планування та управління проектами 	<ul style="list-style-type: none"> • тайм-менеджмент, • заохочування звітності, • делегування, • знання та використання ресурсів, • балансування командних і індивідуальних пріоритетів 	

6. Креативність та уява

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • рання ідентифікація проблеми, • заохочення нових ідей, • аналітичне мислення, • переможні зміни, • оригінальність, • гнучкість, 	<ul style="list-style-type: none"> • приймання «абсурдних» ідей, • знаходження та використання аналогів / еталонів, • проведення мозкових штурмів, • застосування наочності, • використання альтернативних сценаріїв та рольових ігор, • час на роздуми,

	<ul style="list-style-type: none"> генерування нових ідей 	<ul style="list-style-type: none"> пошуки ризику
--	--	---

7. Влада, політичні погляди та ідентичність ролі

Експертні і	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> антикорупційність, професіоналізм, смиренність, переговори, здійснення впливу 	<ul style="list-style-type: none"> політичний здоровий глузд, вміння зацікавити людей, використання теорії ігор, дипломатія, мужність і переконання

8. Відданість справі та відчуття причетності

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> брати відповідальність, вибудовувати культуру довіри, встановлювати цілі, зв'язувати цілі організації / департаменту / команди, турбуватися про клієнта, постійно шукати досконалості, проявляти ініціативу, впевненість у собі, встановлення високих стандартів, залученість, відчуття гордості, етика, розвивати фокус 	<p>брати відповідальність</p>

9. Місія та бачення

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • візійне керівництво, • розробка стратегії, • заохочення системного мислення 	<ul style="list-style-type: none"> • задіяння чисельних перспектив та організаційної соціальної відповідальності

10. Розуміння зовнішнього середовища

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> • знання конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> • організаційна свідомість, • знання ринку та індустрії, • культивування космополітичних відносин

Основні уявлення про лідерство згідно з 11-ма 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 урахування прав, потреб, інтересів самої групи.

3. Лідерство як мистецтво досягнення згоди. Тут робиться акцент на обов'язково притаманному ефективному лідерові вмінні досягати згоди, порозуміння, консенсусу й співробітництва з послідовниками, 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. Акцент робиться на поведінкових аспектах лідерства. Лідерська поведінка – це 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. Частина авторів розглядають лідерство не як спрямування чи контроль з боку лідера, а як ефект групової взаємодії, як процес рівного / взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети. 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 члени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера як людину, яка найбільше підходить для цієї ролі.

7. Лідерство як вміння переконувати. Тут підкреслюється різниця між лідерством та управлінням. Якщо останнє, з точки зору прихильників цього підходу, є мистецтвом примусу й 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, крім усього іншого, рівнем їх впливу на поведінку групи. Тому вони визначають лідерство як процес, який впливає на діяльність 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 того, хто здійснює позитивний вплив на інших, або того, хто, у порівнянні 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 дослідників лідерства визначають його як владу, яка здійснюється «згори донизу», характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що вони 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 у 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, 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, у зв'язку з цим лідерство може бути представлене як рольова диференціація. Оскільки лідерство включає взаємодію між індивідом і членами групи, кожен із учасників цієї взаємодії відіграє 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: лідерство – це особлива роль у системі взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов'язки, ніж на інші.

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 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.

Характеристики інноваційного лідера під час глобальних трансформацій

Зневага до існуючих практик і процесів	
Відсутність страху перед системою, яка закладена роками	
Впевненість у «головній» цілі та чіткості її розуміння	
Розуміння того, що «червоні лінії» 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 у замкнутому просторі	

Рішучість	++
Політична незаангажованість	
Наявність досвіду у створенні та реалізації суспільно-корисних процесів	+
Здатність швидко змінюватись та адаптуватись	++
Гнучкість	+++
Розробка корпоративних концепцій	
Рівень власної активності	
Організаційні здібності	
Авторитет	
Креативність	++++++
Справедливість	
Системність	
Вміння визнавати помилки	
Цинічність	
Порядність	
Жорсткість, прийняття непопулярних рішень	
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	
Різноманісне 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 й доступність, але лідерство та авторитаризм	
Готовність бути сучасним і сприймати	
Сильний	
Впевнений в собі	
Врівноважений	
Вміння обрати головне у великій кількості інформації	

**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 прозора 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 і держава, щоб захистити всіх громадян та обмежити рівень економічних, соціальних і 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 іншою.

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 Німеччині.

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 чийсь 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: дотримуйтеся 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 кожен 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

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	Напрямок, який допомагає федеральним агенціям заповнити нестачу персоналу. Допомога в змінах кадрових політик, допомога в покращенні рекрутингових стратегій, навчання студентів, професіоналів із 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 найвищого 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 для залучення правильних людей до уряду та переконання, 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 виконувати свою місію. Вони заснували Federal Innovation Council, радчу організацію федеральних експертів, чийм завданням є підсилювати інновації для уряду, заснували Federal Innovators Network, спільноту інноваторів та підприємців усередині й за межами уряду, який кидає виклик демократії, шукає випробування, які мають значення і покращують урядові та громадянські послуги.
Розвиток лідерства	Цей напрям допомагає найбільш перспективним людям у федеральному управлінні перетвоїтись у високофункціональних управлінців. Цей напрям забезпечує їх ресурсами для того, щоб вирішувати найбільш важливі проблеми уряду, підсилювати колаборацію всередині та серед агенцій та розповсюджувати інновації на весь уряд.

Завершення таблиці 3

Виконання та звітність	Цей напрям допомагає агенціям покращувати прогрес, який вони вже мають, підсилюючи виконання та звітність. Вони пропонують переглядати існуючі ініціативи та звіти тим, 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 передаванні влади, допомагає керівникам агенцій підготуватись до нового політичного лідерства, пропонує дороговказ новим політичним призначенням із унікальних аспектів урядового лідерства та залучає конгрес «програвати» 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 усередині та за межами уряду, фокусується на успіхах та викликах федеральних агенцій, використанні зростаючих технологій, щоб покращити діяльність уряду та підсилити засоби більш ефективно рекрутувати найкращих технологічних експертів для надання найкращих публічних послуг.

**Методики тестування на визначення 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 і прогнозування поведінки людини.	На основі виявлених моделей поведінки можна скласти прогноз ефективності співробітника через «примірювання» виявлених індивідуальних моделей поведінки співробітника до необхідної робочої поведінки. Також можна вивести прогноз відповідності та прийняття корпоративних норм поведінки або здатність створювати й 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 може проявити свої «негативні» моделі поведінки.
16-факторний опитувальник Кеттелла	Має зоною своєї дії межу між внутрішнім світом особистості та	Групування факторів у власні «ансамблі» дозволяє описувати окремі сфери особистості, такі як

16-факторний опитувальник Кеттелла	соціальним середовищем. Кожен фактор опитувальника виявляє свій спектр властивостей.	комунікацію, стильові особливості мислення, емоційно-вольову сферу, самоконтроль. У практичній діяльності застосовується для оцінки особистісного потенціалу управлінських якостей, стресостійкості, креативності, особливостей комунікації, схильності до ризику, рівня 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 багато-стороннього 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, мімікою, вербалізованими текстами.	У результаті цього тестування визначаються особливості та стиль мислення людини, особливості комунікацій, особливості емоційної сфери та самоконтролю, сильні й слабкі сторони та, власне, аналіз лідерських якостей і можливість їх подальшого розвитку.
------------	---	---

Методики тестування рівня 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 С. Кук-Гройтер після тридцяти п'яти років досліджень розширила теорію розвитку еґо та Тест незавершених речень Джейн Левінджер (SCT), включивши до нього стадії самоактуалізації та трансценденції еґо, додавши тисячі доказів щодо існування різних стадій розвитку свідомості дорослих людей (більш пізні стадії пов'язують із 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 із відомих інструментів дослідження лідерської ефективності.

**Дослідження інтелектуальної, емоційної, ціннісної сфери учасника
та його ментального здоров'я**

№	Методика	Опис
	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 SCL-90-R (Symptom Check List-90-Revised).	Шкала SCL дозволяє оцінити симптоматику психіатричних пацієнтів та здорових людей. Відповіді інтерпретуються за 9 основними шкалами симптоматичних розладів: соматизації, obsесивності – компульсивності, міжособистісної сензитивності, депресії, тривожності, ворожості, фобічної тривожності, параноїдальних тенденцій, психотизму та за 3-ма узагальненими шкалами другого порядку: загальний індекс тяжкості симптомів, індекс наявного 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 розв'язання задачі, орієнтація на уникнення, емоційні прояви.

4	Тест життєстійкості.	Дозволяє оцінити здатність особистості витримувати стресову ситуацію, зберігаючи внутрішню збалансованість та не втрачаючи успішність діяльності. За даними досліджень, життєстійкість є ключовою особистісною змінною, яка опосередковує вплив стресогенних факторів (у тому числі хронічних) на соматичне й 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 (професійній, сімейній, освітній, захоплені та ін.), дозволяє визначити їх спрямованість: егоїстично-прагматичну чи духовно-гуманістичну, прогнозувати життєву позицію та характер життєвого шляху людини.

Програма «Інноваційне лідерство в публічному управлінні»

1. Загальна інформація	
Цільова аудиторія Програми	<ul style="list-style-type: none"> - Законодавці, вищі державні службовці, вищі посадові особи громадських і самоврядних 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
2. Мета Програми	
Мета Програми	<p>Метою Програми є підготовка висококваліфікованих, затребуваних і 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.</p>

3. Характеристика освітньої програми	
Тривалість Програми	Тривалість – 13 модулів по 5 днів кожен раз на 1,5 місяці та міжмодульні сесії. Кожен модуль відбувається в різних містах України (Маріуполь, Харків, Львів, Одеса, Запоріжжя, Вінниця, Дніпро, Черкаси, Кропивницький, Херсон, Івано-Франківськ, Житомир, Карпати), міжмодульні сесії відбуваються в Києві.
Складові Програми	<ol style="list-style-type: none"> 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 сутності та функцій держави й міст; розвиток професійних компетенцій; розгляд кейсів; робота в команді; робота над проектом. 3. Національна ідентичність (дослідження ідентичності, історії, традицій і перспектив): вивчення історії, робота з громадою.
Орієнтація Програми	Програма для підготовки керівників / кадрового резерву для публічного управління. 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 проєктних структурах на державному та

	регіональному рівнях і на рівні підприємств, володіти знаннями та практичними навичками у сферах публічного адміністрування, орієнтуватися в загальних проектно-управлінських питаннях, правового забезпечення публічного адміністрування.
Основний фокус Програми	Підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів у 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 й лідерську підготовку державних службовців, управлінців, ініціативних і здатних до швидкої адаптації до сучасного середовища. Враховує вимоги до вирішення практичних питань. Сприяє формуванню професіоналів із новим перспективним способом мислення, здатних не лише застосовувати існуючі методи управління, але й розробляти нові на основі 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, диференційовані 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)	<p>ЗК01. Здатність до критичного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами.</p> <p>ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.</p> <p>ЗК06. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>ЗК07. Здатність управляти різнобічною комунікацією.</p> <p>ЗК08. Здатність до раціональної критики та самокритики, конструктивної реакції на зауваження.</p> <p>ЗК09. Здатність застосовувати знання законодавства та державних стандартів України та країн Європейського союзу.</p>
Спеціальні (фахові) компетентності (СК)	<p>СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>СК02. Здатність організувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.</p> <p>СК03. Здатність організувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти</p>

	заходи щодо впровадження електронного
--	---------------------------------------

	<p>урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>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.</p> <p>СК06. Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК07. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК08. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.</p> <p>СК09. Здатність розробляти пропозиції та рішення щодо формування та розвитку співробітництва територіальних громад.</p> <p>СК10. Здатність до управління публічними фінансами, що передбачає: знання основ бюджетного законодавства; знання системи державного контролю у сфері публічних фінансів.</p> <p>СК11. Здатність до проведення реформ на основі застосування сучасних концепцій у сфері публічного управління, побудованих на організації взаємодії влади і суспільства.</p> <p>СК12. Здатність, спираючись на аналіз інформації з різних джерел, генерувати ідеї, визначати орієнтири і приймати рішення відповідного рівня публічного управління.</p>
--	--

1. Результати навчання (РН)	<p>РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p>РН03. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.</p> <p>РН04. Впроваджувати зміну організаційної культури всередині публічної служби.</p> <p>РН05. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських і загальноорганізаційних структур.</p> <p>РН06. Уміти розробляти національні / регіональні проекти щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.</p> <p>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.</p> <p>РН08. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.</p> <p>РН09. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні</p>
-----------------------------	---

	<p>обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.</p> <p>РН10. Оволодіти системним, стратегічним, критичним і креативним мисленням.</p> <p>РН11. Уміти визначати напрями розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p>
4. Ресурсне забезпечення реалізації Програми	
Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Заклади вищої освіти (ЗВО)-партнери – Донецький державний університет управління, Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.
Матеріально-технічне забезпечення	<p>Забезпеченість навчальними приміщеннями, які відповідають потребі, забезпечують ЗВО-партнери.</p> <p>Наявна вся необхідна соціально-побутова інфраструктура у ЗВО-партнерів.</p>
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	<p>Офіційний веб-сайт містить інформацію про освітні програми, навчальну, наукову і виховну діяльність, структурні підрозділи, правила прийому, контакти.</p> <p>Навчально-методичне забезпечення з усіх навчальних дисциплін знаходиться в електронній базі ЗВО-партнерів.</p>

Перелік компонентів ОПП

Код	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Години	Форма підсумкового контролю
	Обов'язкові		
	Загальна підготовка		
OK1	Інноваційне лідерство в публічному управлінні (Innovation Leadership in Public Governance)	36	Іспит
OK2	Інформаційні системи і технології в управлінській діяльності (Information Systems and Technologies in Management)	20	Іспит
OK3	Основи законодавства у сфері публічного врядування та адміністративного судочинства (Fundamentals of Legislation in the Field of Public Administration and Administrative Justice)	20	Іспит
OK4	Економіка для державного управління (Economics for Public Administration)	15	Іспит
	Професійна підготовка		
OK5	Публічне управління та адміністрування: (Модуль 1. Конституція та врядування; Модуль 2. Публічне адміністрування) (Public Governance and Administration: (Module 1.	36	Іспит

	Constitution and Governance; Module 2. Public Administration)		
OK6	Стратегічне управління (Strategic Management)	28	Іспит
OK7	Державне бюджетування та управління фінансами (Governmental Budgeting and Financial Management)	20	Іспит
OK8	Державна політика (Public Policy)	18	Іспит
OK9	Комунікації в публічному управлінні (Communication in Public Administration)	36	Іспит
OK10	Регіональне управління та самоврядування /Основи регіонального управління (Fundamentals of Regional Governance)	28	Іспит
OK11	Технології управління персоналом в публічному управлінні (Public Human Resources Management)	28	Іспит
OK12	Маркетинг та брендинг міст та країни (Country/city Marketing and Branding)	20	Іспит
OK13	Управління проектами (Project Management)	28	Іспит
OK14	Філософія (Philosophy)	20	
OK15	Управління інноваціями (Innovation Management)	36	Іспит
OK16	Міжмодульні сесії: курс з персонального лідерства, управління змінами, партнерство та етика, взаємодія в команді, лідерство як служіння, ефективність та інновації, мислення керівника	112	

OK17		Переддипломна практика (міжнародне стажування)	60	Звіт
OK18		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 вибіркового компонента:	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 документа 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 і вибіркового компонентів програми результатам навчання наведені в таблиці нижче.

Таблиця 9

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
PH01			+		+	+		+			+								+	+	+							+	+	+			
PH02			+		+	+		+		+									+	+	+						+	+	+	+			
PH03		+				+										+												+	+	+			
PH04	+					+			+		+			+	+	+	+	+					+	+	+					+	+	+	
PH05	+					+	+				+		+		+	+	+																
PH06	+			+		+				+			+		+	+		+								+		+	+	+			
PH07	+					+			+		+	+				+	+	+				+	+	+							+	+	+
PH08	+								+	+						+			+	+	+				+	+	+						
PH09						+							+				+	+	+	+	+						+						
PH10	+				+	+								+	+	+								+									+
PH11					+	+				+			+			+												+	+	+			

Додаток І

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Громадська організація «Люди дій»
01001, Київ, вул. Інститутська, 18а, кв. 5
ЄДРПОУ 43136278
ПРИВАТБАНК 01001, Київ, вул. Хрещатик, 46а
МФО 300711
Р/рахунок 26006052687317



№ від
№0309/2019-1

«03» вересня 2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів наукового дослідження Юзькової Олени Іванівни за темою «Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави».

Керівництво ГО «Люди дій» засвідчує, що розробки Юзькової Олени Іванівни за темою «Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави» знайшли практичне відображення розвитку інноваційного лідерства в публічній службі в 2019 р. при підготовці державних службовців в проекті «Кадровий резерв України». Матеріали дисертації використовуються при розробці програм професійного розвитку публічних службовців на основі впровадження інноваційного лідерства.

Керівник проекту

І. Біленька



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

79491, Україна, Львів, смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16
 тел.: (032) 234-65-68 e-mail: general@academy.lviv.ua факс: (032) 234-63-85

04.10.2020 № 48/09
 На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 ЮЗЬКОВОЇ ОЛЕНИ ІВАНІВНИ
 на тему «Інноваційне лідерство в публічному управлінні
 в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Результати наукових напрацювань, пропозиції та рекомендації, розроблені під час проведення дисертаційного дослідження Юзьковою Оленою Іванівною на тему: "Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави" на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування", впроваджено в навчальний процес Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут).

Зокрема, співробітниками Інституту під час розроблення навчальних програм підготовки на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти в межах курсу "Публічне врядування та публік менеджмент" використано матеріали дослідження щодо шляхів впровадження інноваційного лідерства до управління органами публічної влади в контексті завдань підвищення якості публічних послуг.

Заступник директора
 з наукової роботи ЛРІДУ НА АДУ
 при Президентові України,
 кандидат економічних наук, доцент,
 Заслужений працівник освіти України



А.В.Ліпенцев



УКРАЇНА
 Донецька область
МАРІУПОЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
 пр. Миру, 70, м. Маріуполь, 87500
 e-mail: mar.v@dn.gov.ua
 (0629) 47-02-58

27.09.2019 № 12-62201-10

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження у процес навчання результатів досліджень
 Юзькової Олени Іванівни за напрямом “Інноваційне лідерство в
 публічній службі в умовах переходу до сервісно-орієнтованої
 держави ”

Науково-методичні результати дисертаційного дослідження Юзькової О.І. були використані Маріупольським муніципалітетом при створенні навчальної програми «Школа лідерів територіального розвитку» для керівників структурних підрозділів муніципалітету в 2018-2019 рр.

На основі використання авторських розробок щодо розвитку інноваційного лідерства на публічній службі в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави були створені програми розвитку інноваційного лідерства в місцевому самоврядуванні, які лягли в основу розвитку навчання керівників муніципалітету.

Заступник міського голови
 з питань діяльності виконавчих
 органів ради – керуючий справами
 виконкому



Л.В. Ткаченко



Інститут управлінського консультування
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

03057, Україна, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, оф. 228

Довідка

про впровадження у процес навчання результатів досліджень
Юзькової Олени Іванівни за напрямом
«ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ
ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ»

№ 3 від 5 жовтня 2020 року

Науково-методичні результати дисертаційного дослідження Юзькової О.І. були використані у розробки комплексної програми підтримки розвитку суспільних організацій та об'єднань, що дозволило посилити її прикладними рекомендаціями та методичним інструментарієм. На основі використання авторських розробок Юзькової О.І. щодо розвитку інноваційного лідерства на публічній службі в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави були обґрунтовані рекомендації щодо розвитку персонального та організаційного лідерства в державних установах.

Запропоновані методичні положення щодо оцінювання та розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні мають практичну цінність для покращення підготовки фахівців з публічного управління, створення організаційно-економічних засад для забезпечення успішної підготовки та реалізації проектів розвитку державних інституцій в процесі переходу до сервісно-орієнтованої держави, що має сприяти становленню клієнтоорієнтованого публічного управління, збільшувати рівень довіри до органів влади, підвищувати рівень конкурентоспроможності країни.

Директор

Інституту управлінського консультування КНЕУ

доктор економічних наук, професор



В.А.Верба


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький державний університет управління
вул. Карпинського, 58, м. Маріуполь, 87513, тел. (0629) 38-82-99, 47-33-75,
E-mail: info@inbox.dsum.edu.ua, https://dsum.edu.ua, код ЄДРПОУ 00173427

30.11.2020 № 11-01/703

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Юзькової Олени Іванівни на тему
«ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В
УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ»

Положення дисертаційного дослідження Юзькової О.І. щодо розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави проводилися в період з 2015 по 2020 роки. Результати дослідження стосуються визначення методичних підходів до оцінювання ступеня інтеграції інноваційного лідерства через діагностику раціональної поведінки представників бізнесу та органів державної влади, що дозволяє встановити перспективи формування інноваційного лідерства в публічній службі як необхідної складової сервісно-орієнтованої держави.

Пропозиції та висновки, тримані в результаті проведеної роботи, Юзьковою О.І. впроваджені в навчальний процес Донецького державного університету управління при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Державна служба», «Лідерство в адміністративній діяльності» для студентів освітнього ступеня «магістр» спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування» та 073 «Менеджмент» (освітньої програми «Адміністративний менеджмент»).

Ректор, д.держ.упр,
професор



С.Ф. Марова