МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2813-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Т.В.Бібікова

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент Ель Гуессаб Карім

Рецензент: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.філос.н., доцент Широбокова О.О.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Бібіковій Тетяні Валеріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи ____Технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців
керівник роботи _ Ель Гуессаб Карім, к.філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ «11» березня 2024 року № 433-с

2. Строк подання студентом роботи _4 грудня 2024 року___

3. Вихідні дані до роботи: Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посібник. Одеса, 2020. 511 с.; Казакевич О. І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія « Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2020. № 1 (19). С. 43–50; Ковальська Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 1 (76). URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078- 4481.2021.1.20.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «технології розвитку», «лідерство», «лідерський потенціал», «публічні службовці», «публічна служба». 3. Систематизувати принципи та методи дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. 4. Охарактеризувати лідерський потенціал: сутність, складові та значення в діяльності публічних службовців. 5. Виокремити механізми та моделі технологій розвитку лідерського потенціалу. 6. Вивчити зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в публічній службі. 7. Проаналізувати традиційні технології розвитку лідерського потенціалу та запропонувати шляхи їх вдосконалення. 8. Визначити інноваційні технології розвитку лідерського потенціалу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ель Гуессаб Карім., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2024	20.03.2024
Розділ 2	Ель Гуессаб Карім., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2024	28.08.2024
Розділ 3	Ель Гуессаб Карім., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2024	10.10.2024

7. Дата видачі завдання 10 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2024	*виконано*

Студент _____ Т.В.Бібікова

Керівник роботи _____ Ель Гуессаб Карім _____

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 105 сторінок, 78 позиції у списку літератури.

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ, ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ

Мета дослідження: теоретичне дослідження, розробка та обґрунтування ефективних технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців для підвищення якості державного управління.

Предмет дослідження: технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку лідерського потенціалу у системі публічного управління України.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

Гіпотеза: ефективність розвитку лідерського потенціалу публічних службовців може бути значно підвищена через впровадження системних технологій, які враховують сучасні міжнародні практики, специфіку реформування державного управління в Україні та будуть адаптовані до потреб професійного середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було проаналізовано існуючі технології розвитку лідерського потенціалу, запропоновано шляхи їх вдосконалення, а також запропоновано механізми інтеграції інноваційних технологій навчання та розвитку в практику публічного управління для підвищення управлінської ефективності.

Висновки: 1. Розвиток лідерського потенціалу публічних службовців можливий через застосування технологій, які поєднують сучасні методи навчання, практичні тренінги та адаптацію до специфіки публічної служби в Україні. 2. Запропоновані технології мають підвищити компетентність, стратегічне мислення та здатність публічних службовців ефективно реагувати на виклики державного управління в умовах реформ.

SUMMARY

The qualification work consists of 105 pages, with 78 positions in the bibliography.

TECHNOLOGIES FOR DEVELOPMENT, LEADERSHIP, LEADERSHIP POTENTIAL, LEADERSHIP QUALITIES, PUBLIC SERVICE, PUBLIC SERVANTS

Objective of the study: Theoretical exploration, development, and justification of effective technologies for enhancing the leadership potential of public servants to improve the quality of public administration.

Subject of the study: Technologies for developing the leadership potential of public servants.

Object of the study: The process of forming and developing leadership potential within the public administration system of Ukraine.

Research methods: Analysis, synthesis, induction, deduction, and structural-functional analysis.

Hypothesis: The effectiveness of developing leadership potential in public servants can be significantly enhanced through the implementation of systematic technologies that integrate modern international practices, consider the specific nature of public administration reforms in Ukraine, and are tailored to the needs of the professional environment.

Scientific novelty: The study analyzed existing technologies for developing leadership potential, proposed methods for their improvement, and developed mechanisms for integrating innovative training and development technologies into the practice of public administration to enhance managerial efficiency.

Conclusions: 1. Developing the leadership potential of public servants is achievable through the application of technologies that combine modern teaching methods, practical training, and adaptation to the specifics of public service in Ukraine. 2. The proposed technologies aim to improve the competencies, strategic thinking, and ability of public servants to effectively respond to the challenges of public administration in a reforming environment.

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ……..6
1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.....6
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «технології розвитку», «лідерство», «лідерський потенціал», «публічні службовці», «публічна служба»……...13
1.3. Принципи та методи дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців…….....21
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....22
2.1. Лідерський потенціал: сутність, складові та значення в діяльності публічних службовців…….....……..…….25
2.2. Механізми та моделі технологій розвитку лідерського потенціалу…….36
2.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в публічній службі…45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ……...……56
3.1. Аналіз традиційних технологій розвитку лідерського потенціалу та шляхи їх вдосконалення……..……..56
3.2. Інноваційні технології розвитку лідерського потенціалу…….....….64
ВИСНОВКИ……...73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…….....……..76

ВСТУП

Актуальність роботи. Трансформаційні процеси та реалізація масштабних реформ у різних сферах суспільства за останні двадцять років наголошують на важливості та впливу лідерського потенціалу у вищеназваних глобальних змінах. Розвиток лідерського потенціалу у системі державного управління є найважливішою передумовою модернізації державної служби та реалізації адміністративних реформ. Одним із найважливіших факторів підвищення ефективності системи державного управління є лідерство. Державним службовцям необхідно розвивати та вдосконалювати свої лідерські якості, які, як очікується, відіграють ключову роль у реалізації реформ на державній службі.

Актуальність дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців в Україні зумовлена необхідністю вдосконалення державного управління в умовах соціально-політичних трансформацій, реформ і інтеграції до європейських стандартів. Формування сучасного лідерства серед публічних службовців є ключовим чинником забезпечення ефективного управління, стратегічного планування та прозорості в ухваленні рішень. Особливу значущість це питання набуває в умовах високих вимог до адаптивності, інноваційності та підзвітності державних органів у контексті глобальних і внутрішніх викликів.

Проблемна ситуація дослідження полягає в недостатньо розвиненому лідерському потенціалі публічних службовців через брак системних підходів, актуальних методик, мотиваційних механізмів і належної інституційної підтримки, що ускладнює ефективну реалізацію реформ у державному управлінні.

До основних проблем, що перешкоджають успішному розвитку лідерського потенціалу у державному управлінні, належить, насамперед, відсутність уваги до розвитку лідерського потенціалу в органах державного управління.

До негативних наслідків відсутності інтересу до проблем розвитку лідерського потенціалу належать: нестача кадрів, здатних здійснювати реформи,

здійснювати зміни та впроваджувати інновації; брак резервних публічних службовців змушує публічних службовців брати він додаткові функції, що зумовлює перевтому і зниження ефективності своєї діяльності; ймовірність заповнення вакансій у державних органах та їх структурних підрозділах непідготовленими співробітниками, що може загрожувати діяльності державного органу.

Як свідчать сучасні дослідження А.В. Антонова, Є.І. Васильєвої, Н.Т. Гончарука, С.А. Калашникова, Н.А. Липовський, Є.Ю. Литвиновський, М.М. Логунова, В.В. Мишишин, Ю.Л. Мохова, Н.В. Непрядкіна, М.С. Орлов, Н.С. Орлова, О.І. Пархоменко-Куцевіл, Т.В. Підлісна, С.М. Серегіна, А.А. Халецька, А.А. Чечел якість підготовки та компетентна діяльність державних службовців має велике значення для вирішення економічних та соціальних проблем, що стоять сьогодні перед Україною.

Значний внесок у вирішення сучасних проблем розвитку лідерства у структурі організацій та концептуальних засад лідерства зробили такі зарубіжні автори, як І.А. Адізес, Б. Бас, Д. Герсон Д. Джуран Д. Коттер, М. Метклаф, До. Нгуєн, Р. Строгділ, Ф. Фідлер, Н.А. Чаррон.

Незважаючи на значні теоретичні та практичні наукові досягнення в галузі механізмів державного управління, необхідно проводити поглиблені дослідження щодо розвитку лідерського потенціалу в реалізації реформи державного управління, а розробка відповідного механізму базується на компетентнісному підході, який орієнтований на актуальність обраної теми дослідження та формулювання її мети та завдань.

Предмет дослідження: технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку лідерського потенціалу у системі публічного управління України.

Мета дослідження: теоретичне дослідження, розробка та обґрунтування ефективних технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців для підвищення якості державного управління.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання:*

– дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців;

– уточнити основні поняття дослідження: «технології розвитку», «лідерство», «лідерський потенціал», «публічні службовці», «публічна служба»;

– систематизувати принципи та методи дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців;

– охарактеризувати лідерський потенціал: сутність, складові та значення в діяльності публічних службовців;

– виокремити механізми та моделі технологій розвитку лідерського потенціалу;

– вивчити зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в публічній службі;

– проаналізувати традиційні технології розвитку лідерського потенціалу та запропонувати шляхи їх вдосконалення;

– визначити інноваційні технології розвитку лідерського потенціалу.

Гіпотеза: ефективність розвитку лідерського потенціалу публічних службовців може бути значно підвищена через впровадження системних технологій, які враховують сучасні міжнародні практики, специфіку реформування державного управління в Україні та будуть адаптовані до потреб професійного середовища.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що було проаналізовано існуючі технології розвитку лідерського потенціалу, запропоновано шляхи їх вдосконалення, а також запропоновано механізми інтеграції інноваційних технологій навчання та розвитку в практику публічного управління для підвищення

управлінської ефективності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців

Глобальні тенденції щодо ключової ролі людського потенціалу у створенні ефективної системи державного управління були описані в Доповіді про світовий державний сектор за 2005 рік «Розкриття людського потенціалу для покращення ефективності державного сектору», підготовленому Економічним та соціальним центром ООН. У доповіді показано, що здатність державних установ здійснювати ефективну роботу у суспільних інтересах через своїх співробітників залежить від потенціалу, мотивації та заслуг людей, які працюють у цих установах, а також їх лідерського потенціалу [1, с.28].

У 2010 році перша програма розвитку лідерства була реалізована Школою вищого корпусу державної служби при Головному управлінні державної служби України.

Важливим кроком у підвищенні інституційного потенціалу державної служби та формуванні її лідерського потенціалу стало ухвалення Стратегії реформування державної служби в органах місцевого самоврядування України на період до 2017 року, яка була затверджена наказом Постанови Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р, яка є невід'ємною частиною ініційованих в Україні стратегічних перетворень та зближення державної служби та служби на місцевому рівні до принципів європейців [55, с.186].

Стратегія визначає розв'язувані проблеми, цілі, методи реалізації, індикатори реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та містить перелік пріоритетних завдань та заходів щодо забезпечення розвитку

державної служби з урахуванням основних положень, а саме: Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами, з іншого боку. частина друга, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року №1678-VII; програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена ухвалою Верховної Ради України від 11 грудня 2014 року № 26-VIII; Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [50].

Одним із основних напрямків реалізації стратегії є створення ефективної системи управління людськими ресурсами в органах державної служби та місцевого самоврядування. Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [50] визначив основні шляхи реформування державної служби з метою надання високих посад кандидатам на державні посади. офіси, що вимагають консолідації, особливо щодо їхнього лідерського потенціалу. Реалізація однієї з головних цілей реформи Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» полягала у приведенні державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Необхідною умовою реалізації стратегічних державних завдань у сфері дієздатності, відповідальності та формування обґрунтованих та ефективних рішень у сфері управління змінами у процесі реалізації системних реформ в Україні є розвиток лідерського потенціалу посадових осіб усіх рівнів, категорій на різних рівнях управління, що зумовлює актуальність обраної теми. На підготовку публічного службовця впливають соціальні чинники (зміст роботи, перспективи кар'єрного зростання, спілкування, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні фактори (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційний розвиток, цифрові технології).

У зв'язку з цим важливими умовами розвитку лідерського потенціалу державного службовця є чітке розуміння потреб та цілей особистісного та

професійного розвитку; внутрішня мотивація; наявність ресурсів, необхідні розвитку; сприятливе середовище розвитку [4, с.18].

Цифровізація організаційно-інформаційних процесів на державній службі показала необхідність постійного розвитку (цифрових) лідерських навичок у державних службах, а також розроблення нових підходів цифрового професійного розвитку державних службовців.

Проблематика розвитку лідерства в публічному управлінні широко досліджується в міжнародному науковому середовищі. Серед ключових авторів та їх внесків можна виокремити:

– Джеймс Бернс (James MacGregor Burns) – його теорія трансформаційного лідерства заклала основу для сучасних досліджень, акцентуючи на важливості впливу лідера на підлеглих через мотивацію та зміну цінностей організації. Трансформаційний підхід вважається особливо актуальним у державному секторі, де потрібна гнучкість у впровадженні реформ.

– Бернард Бас (Bernard Bass) – розвинув ідеї Бернса, запропонувавши модель трансформаційного та транзакційного лідерства. Він визначив лідерський потенціал через взаємодію між керівником і командою, що сприяє досягненню організаційних цілей.

– Гері Юкл (Gary Yukl) – у своїх роботах проаналізував різні стилі лідерства, зокрема їх ефективність у різних контекстах. Його праці стали основою для розвитку теорій ситуаційного лідерства, що активно застосовуються в публічному управлінні.

– Пол Херсі та Кеннет Бланшар (Paul Hersey & Ken Blanchard) – розробили концепцію ситуаційного лідерства, що акцентує на необхідності адаптації стилю управління до конкретних обставин і рівня підготовленості працівників. Цей підхід широко використовується в навчальних програмах для державних службовців.

– Браун та Тревіно (Brown & Treviño) – запропонували модель етичного лідерства, яка набула популярності у публічному секторі, де важливими є прозорість та дотримання етичних стандартів [6, с.104].

В Україні дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу державних службовців набули популярності у зв'язку з реформами державного управління. Так, М Гриньова: у своїх роботах аналізує вплив глобалізації на розвиток лідерства в публічному управлінні. Вона досліджує впровадження інноваційних підходів у навчальні програми для державних службовців, зокрема цифрових інструментів і коучингових практик.

Юрій Сурмін: один із провідних дослідників у сфері публічного управління, вивчає інтеграцію міжнародного досвіду в українські реалії. Його роботи акцентують увагу на важливості адаптації трансформаційного лідерства до викликів реформ.

І.Розпутенко: зосереджує увагу на цифрових технологіях у навчанні публічних службовців. В цих роботах висвітлюють важливість LMS-платформ і симуляційних тренінгів для розвитку лідерського потенціалу [10, с.50].

Сучасна наука все більше акцентує на інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, для персоналізованого розвитку лідерства. Іноземний досвід стає основою для розробки нових програм в Україні, зокрема в рамках реформування державної служби. Особливого значення набувають міждисциплінарні підходи, які поєднують соціальні науки, інформаційні технології та управлінські теорії.

Таким чином, стан наукової розробки проблеми дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу характеризується високою активністю досліджень як на міжнародному, так і на національному рівнях. Пріоритетними напрямами залишаються адаптація теоретичних моделей до практики державного управління та впровадження інноваційних методів підготовки державних службовців.

Змістовна проблема та питання лідерства на українській державній службі не є новим напрямом в організації наукових досліджень. Аспекти лідерства та управління на державній службі розглядалися Кучером О. та Нестеренко Г. [13, с.120].

Кириченко Н. говорить про необхідність професіоналізації державної служби. Проблема лідерства на державній службі перебуває у центрі уваги зарубіжних дослідників. Так, вивченню природи та значення лідерства у державних організаціях приділяється увага у роботах Трейсі Тротьє, Монтгомері Ван Варт та Сяоху Ванга [25, с.140].

Аналіз сучасних наукових публікацій на тему лідерства у структурі професійної діяльності державних службовців показує, що у наукових базах даних, зокрема Google Scholar, за 1 рік публікується понад 2000 статей вітчизняних авторів [28, с.17].

Наприклад, найбільш значущі з них можна назвати: Литвиновський Є., Литвиновська І. (Феномен лідерства на державній службі); Орлова Н. (Лідерство та комунікації в системі державної служби України; Система державної служби України; Цифрові компетенції керівника державної служби); Пурцхванідзе О., Коломан О. (Лідерство на державній службі: теоретичний аспект); Савицька Т. (лідерський потенціал державних службовців) та інші [30].

Лідерство є відповіддю на сучасний темп життя, постійні динамічні зміни у всіх сферах, особливо посилення конкуренції та глобалізації, міжнародну економічну інтеграцію, розвиток ринків у країнах, що розвиваються, посилення дерегуляції та приватизації, а також технологічні зміни (покращення комунікації, тощо). Такі зміни несуть як більше загроз (зростання конкуренції, швидші темпи), і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів).

Що стосується зарубіжних видань, то в тій самій Google Scholar у календарному році було опубліковано понад 50 000 публікацій. Ємельянов В., Штиров О., Іва С., Ярошенко Л. (лідерський потенціал на державній службі:

проблемні питання); Віртанен П., Таммед М. (Розвиток лідерства в державному секторі); Бамбіделі Адекунле Ж. (Демократія, лідерство та управління: засоби сталого розвитку [39, с.238].

Протягом останніх років значно зросла кількість емпіричних досліджень, що свідчить про незмінну актуальність проблеми лідерства. Це означає, що сьогодні знову постає необхідність поглиблених досліджень, зокрема щодо практичного застосування концепцій та підходів, пов'язаних із розвитком лідерського потенціалу серед державних службовців.

Лідерство, зокрема в контексті державного управління, є критично важливим елементом для забезпечення ефективності та адаптивності органів влади до швидко змінюваних умов.

Зі зміною соціально-економічних та політичних умов зростає роль державних службовців як носіїв лідерського потенціалу, здатних не лише ефективно виконувати свої обов'язки, а й впливати на процеси реформ, модернізації та оптимізації державного управління. В умовах реформ і глобалізації здатність державних службовців до лідерства є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку організацій та інституцій.

Згідно з науковими дослідженнями, лідерський потенціал особистості слід розглядати як систему природних і відновлюваних ресурсів, які реалізуються через різноманітні механізми, що забезпечують досягнення особистих і суспільних цілей. Такі ресурси можуть включати когнітивні та емоційні здібності, соціальні навички, а також мотиваційні фактори, які визначають поведінку людини в різних ситуаціях [43].

Лідерський потенціал є не лише результатом певного набору вроджених якостей, а й результатом систематичного розвитку і відновлення навичок, знань та умінь протягом усього життя. Важливо, що реалізація цього потенціалу не тільки сприяє особистим досягненням лідера, але й має значний вплив на розвиток суспільства, адже лідери виступають каталізаторами змін, впровадження інновацій

та підтримки соціальних трансформацій. Це робить їх ключовими гравцями у процесах, що визначають майбутнє державного управління.

Актуальність лідерства в державному управлінні, з огляду на швидкі зміни в соціально-політичному середовищі, підтверджується постійно зростаючою кількістю наукових досліджень, які намагаються розкрити нові аспекти лідерського потенціалу.

Особливо важливими є дослідження, що спрямовані на вивчення ефективності різних практик, методів і підходів щодо розвитку лідерського потенціалу у державних службовців [69, с.150].

Необхідність продовження цих досліджень зумовлена вимогами часу, оскільки органи державної влади мають постійно адаптуватися до змінюваних умов і потреб суспільства. Розвиток лідерського потенціалу серед державних службовців є основою для успішної реалізації реформ і забезпечення високої ефективності роботи органів влади.

Важливо, щоб дослідження в цій сфері сприяли не тільки теоретичному осмисленню лідерства, а й надавали практичні рекомендації для застосування у державному управлінні [32].

Таким чином, проблема розвитку лідерського потенціалу державних службовців залишається надзвичайно важливою і актуальною, оскільки вона має прямий вплив на ефективність державного управління та здійснення реформ. Лідерський потенціал повинен розглядатися як система відновлюваних ресурсів, яка потребує постійного розвитку і вдосконалення.

Подальші наукові дослідження у цій галузі мають величезне значення для розробки практичних інструментів і методик, які сприятимуть створенню більш ефективної та адаптивної державної служби.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «технології розвитку», «лідерство», «лідерський потенціал», «публічні службовці», «публічна служба»

Технології розвитку визначаються як систематичний набір методів, технік і інструментів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань і компетенцій особистості або групи осіб у конкретному контексті. У сфері публічного управління ці технології включають:

– інтерактивні освітні модулі;
– програми наставництва (менторинг);
– цифрові навчальні платформи;
– тренінги та навчальні симуляції.

Науковці, такі як Г. Кінг і А. Фрей (2020), зазначають, що технології розвитку є ключовим компонентом сучасних освітніх стратегій у публічному секторі. Їх ефективність визначається інноваційністю підходів і рівнем адаптації до потреб конкретної цільової аудиторії [67, с. 69].

Основні риси:

– гнучкість – можливість адаптації до змінних умов.
– інтерактивність – залучення учасників через практичні завдання.
– персоналізація – орієнтація на індивідуальні потреби службовців.

У сучасному світі лідерство є одним із ключових факторів, що визначають успіх управлінської діяльності. Лідерство вважається важливим чинником покращення управлінських можливостей та ефективності органів державної влади (державних та місцевих).

Лідерство — це багатогранний процес, який характеризується здатністю особи впливати на інших для досягнення спільних цілей. Його розглядають як ключову компетенцію в управлінській діяльності, яка включає:

– здатність до стратегічного мислення;
– управління змінами;
– комунікацію та емоційний інтелект.

Дослідження лідерства дають нові знання і визначення поняття постійно розвивається та змінюється. Нині у філософській, суспільно-політичній, психолого-педагогічній літературі існує кілька сотень визначень лідерства [66].

Незважаючи на різні визначення, дані різними дослідниками, є деякі подібності:

– Лідерство – це теорія чи концепція, яка насамперед описує відносини між лідером та його послідовниками (членами групи (команди)). Кожен лідер має бути з послідовниками;

– Лідерство досягається за рахунок більш ефективних дій або внаслідок уміння впливати на членів групи тим чи іншим чином на основі вроджених особистісних особливостей.

Для забезпечення ефективного лідерства необхідно розвивати лідерський потенціал особистості, тобто систему індивідуальних характеристик, знань, навичок та умінь, які забезпечують успішну реалізацію лідерства у професійній діяльності.

Б. Бас (1985) визначив дві основні парадигми лідерства [77]:

– Трансформаційне лідерство, яке зосереджується на створенні нових можливостей і мотивації підлеглих до досягнення вищих рівнів продуктивності.

– Транзакційне лідерство, яке базується на обміні між лідером і підлеглими: виконання завдань в обмін на винагороду.

У публічній сфері лідерство є рушійною силою для інноваційного управління, сприяючи впровадженню реформ і підвищенню ефективності державних інституцій.

У громадській сфері лідерство є двигуном інноваційного управління, просування реформ та підвищення ефективності державних інститутів.

Лідерство – це одночасно позиція (статичний аспект) та процес впливу (динамічний/процесуальний аспект), в основі якого лежить розвиток лідерського

потенціалу людини. Наявність статичного аспекту призводить до процесуального аспекту лідерства.

Таким чином, лідерство можна розглядати як:

– провідну позицію особистості чи соціальної істоти, обумовлену наявністю відповідних якостей (лідерського потенціалу), що передбачають ефективні та якісні дії (у тому числі управлінську діяльність);

– процес впливу окремої чи соціальної істоти на його власну діяльність чи діяльність інших на основі особистих якостей (лідерського потенціалу).

Визначення та формулювання поняття «лідерство», а також рекомендації для керівників щодо того, як діяти в управлінні державними органами, вперше з'явилися в офіційному документі – Указі Президента України від 1 лютого 2012 р. № .45/2012 у рамках реалізації завдань стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [59].

За етимологічним значенням термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» і означає «приховані можливості», які можуть стати реальністю за допомогою роботи у виробничій практиці.

До сутності потенціалу особистості вперше звернувся Аристотель, який вивчав поняття «акт» та «потенціал» у викладанні «метафізики». Акт перекладається з грецької як «дійсність» і визначається як здатність речі здійснювати рух чи процес; а потенціал (можливість) – це сила, здатна здійснити рух чи процес [60, с.27].

За Аристотелем, формування особистості є переходом від того, що існує до існуючого [53, с.121]. Тому можна сказати, що потенційність — це неактивна можливість, яка, однак, може стати реальністю за певних умов та за наявності певних ресурсів, що становлять потенціал особистості.

Щодо інноваційних процесів у вузах вітчизняний науковець О.О. Васильєв визначає лідерський потенціал як соціально-психологічну якість, що відображає здатність впливати на навколишнє середовище за допомогою особистих та ділових

ресурсів, а також систему навичок та можливостей для ефективного прояву лідерського потенціалу. за певних об'єктивних умов демонструють [7, с.

Лідерський потенціал розглядається як інтегральна характеристика особистості, що включає:

– особистісні якості (самомотивація, стійкість до стресу, ініціативність);

– професійні навички (аналітичне мислення, ефективне прийняття рішень);

– соціальні компетенції (вміння працювати в команді, комунікативні здібності).

За визначенням Г. Ямпольського (2020), лідерський потенціал не є фіксованим показником, а залежить від середовища, у якому особа реалізує свої здібності, та від програм розвитку, які впроваджуються організацією [52, с.86].

Лідерський потенціал є ключовим ресурсом для забезпечення адаптації до змін і підвищення продуктивності роботи державних органів.

А. Іващенко описує лідерський потенціал як складний компонент соціально-психологічного формування особистості, заснований як на реальних схильностях та здібностях людини, так і на набутих навичках оперативного управління.

У першу групу входять біографічні характеристики, особистісні характеристики, навички та здібності. До здібностей, прихованих у структурі лідерського потенціалу, належать установки (лідери як носії корпоративних цінностей, підпорядкування особистих результатів суспільству, готовність приймати непопулярні рішення) і мотивація (готовність взяти він лідерську роль, готовність розвиватися, готовність виконувати) [42].

Можна сміливо сказати, що лідерський потенціал розкривається лише під час спільної діяльності; накопичується у розвитку людини як особистості, також він має як реальні можливості, і невикористані (приховані) ресурси; включає як вроджені, і набуті характеристики; ситуація, яка може виникнути спонтанно або створюється навмисно, сприяє розвитку лідерського потенціалу; джерело розвитку лідерського

потенціалу лежить як усередині самої особистості, так і поза умовами життя суб'єкта; воно також пов'язане з процесами досягнення, саморозкриття, самовираження, самоствердження, самореалізації, самовдосконалення та прагнення «подолати свої межі».

Публічні службовці — це працівники державних органів, які виконують функції з розробки, реалізації та моніторингу державної політики. Вони діють на основі принципів прозорості, законності, підзвітності та професіоналізму.

Закон України «Про державну службу» визначає їх як осіб, які працюють у державних органах, здійснюючи управлінські, організаційні або консультативні функції [46].

Особливості професійної діяльності:

– забезпечення суспільного блага.
– робота в умовах високого рівня відповідальності.
– орієнтація на дотримання етичних стандартів.

Публічна служба – це діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування, спрямована на виконання завдань із забезпечення суспільного блага, дотримання прав і свобод громадян, а також реалізації державної політики.

Вона включає:

– управлінську діяльність: організація роботи державних органів.
– адміністративну діяльність: виконання правових норм і процедур.
– сервісну діяльність: надання послуг громадянам.

На думку К. Політта (2017), публічна служба є інструментом держави для підтримання соціальної стабільності та забезпечення ефективного управління ресурсами [55].

У науковій літературі під лідерським потенціалом розуміють індивідуально-особистісні та соціально-психологічні характеристики людини, що впливають на групу для забезпечення досягнення спільних цілей. Розвиток стратегічного, творчого, критичного та системного мислення; самоаналіз, самоосвіта та

особистісний розвиток, вміння вирішувати конфлікти; завдяки цим людям організація може вийти принципово новий рівень ефективності [57].

Питання змісту категорії «публічна служба» є актуальною темою наукових та практичних досліджень як представників юридичної науки, так і державного управління.

Зокрема, Т. С. Аніщенко розуміє категорію «право державної служби» як галузь адміністративного права, яка регулює відносини під час здійснення повноважень посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування [62, с.78].

В. С. Костюк розглядає публічну службу у суб'єктивному розумінні як право особи претендувати на посади в органах державної влади та місцевого самоврядування, а в об'єктивному сенсі – як сукупність нормативних правових актів, що встановлюють порядок виконання державних функцій [64, с.220].

Тому публічну службу можна розуміти як певне суб'єктивне право особистості, і успіх у реалізації цього права залежить від рівня професіоналізму особистості та її здатності виявляти лідерські якості. елементи державної служби;

Теоретичне уточнення понять «технології розвитку», «лідерство», «лідерський потенціал», «публічні службовці» та «публічна служба» створює основу для глибшого розуміння процесів формування компетенцій у публічному управлінні. Їх аналіз дозволяє розробляти ефективні моделі розвитку, спрямовані на підвищення якості роботи державних службовців та ефективності функціонування публічної служби загалом.

1.3. Принципи та методи дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців

Наукове дослідження технологій розвитку лідерського потенціалу публічних службовців вимагає глибокого теоретичного обґрунтування, систематизації

існуючих підходів і практик, а також використання відповідного інструментарію для аналізу. Це дозволяє оцінити ефективність уже застосовуваних технологій, виявити прогалини та розробити рекомендації для їх удосконалення. Дослідження ґрунтується на певних принципах та методах, які забезпечують об'єктивність і цілісність отриманих результатів.

До принципів дослідження відносять:

1. Системність – розвиток лідерського потенціалу розглядається як багатоаспектний процес, що включає професійні, особистісні та організаційні складові. Системний підхід дозволяє дослідити цей процес як інтегровану частину загальної стратегії управління людськими ресурсами у публічній службі. Він передбачає врахування як внутрішніх (особистісних характеристик), так і зовнішніх факторів (організаційного середовища, політичного контексту).

2. Інноваційність – цей принцип орієнтований на використання новітніх підходів і технологій, таких як менторинг, коучинг, моделювання управлінських ситуацій, електронне навчання та інші. Інноваційність забезпечує адаптивність технологій до швидкозмінного середовища публічного управління.

3. Орієнтація на компетентнісний підхід – лідерський потенціал аналізується через призму компетенцій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Це включає стратегічне мислення, комунікативні навички, емоційний інтелект та здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

4. Міждисциплінарність – дослідження базується на інтеграції знань із різних галузей: менеджменту, психології, педагогіки, соціології та інформаційних технологій. Це дозволяє більш глибоко зрозуміти природу лідерства у публічній службі.

5. Практична значущість: наукове дослідження спрямоване на розробку рекомендацій, які можуть бути впроваджені у систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Практичний фокус гарантує релевантність отриманих результатів для реальних управлінських ситуацій.

Принципи дослідження лідерства:

– Науковий – дослідження лідерства повинні ґрунтуватися на наукових методах, даних та стандартизованих підходах, щоб гарантувати об'єктивність та надійність результатів.

– Об'єктивність – дослідникам слід уникати підкреслення особистих переваг і позитивних чи негативних упереджень щодо конкретних лідерів чи урядових установ.

– Використання різних методів – поєднання кількісних та якісних методів дослідження дозволяє підвищити різноманітність та точність одержуваних даних.

– Практична спрямованість – для забезпечення достовірності та достовірності результатів дослідницька робота має бути спрямована на вивчення лідерства в реальних умовах праці державних службовців.

– Контекстуальність – дослідники повинні враховувати культурний, інституційний та політичний контекст та інші фактори, що впливають на лідерство у державній службі.

Ситуаційний підхід дозволив нам вивчити природу та причини проблем, спричинених конкретними умовами та обставинами, що склалися в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування та державних установ в Україні. Слід пам'ятати, що у дослідженнях проблема сприймається як складне наукове завдання, вирішення якої має відкрити нові перспективи розвитку теорії та вдосконалення практики управління.

Аналіз наукових досягнень фахівців різних галузей знань, що займаються питаннями управління, покликаний сприяти пошуку оптимальних шляхів вирішення проблеми управлінської підготовки та розвитку технологій лідерського потенціалу у системі місцевого самоврядування в Україні.

Методологічною основою дослідження є загальні та спеціальні наукові методи вивчення економічних явищ та структур державного управління у сучасній світовій та державній економіці.

Основних наукових результатів роботи було досягнуто з використанням наступних методів:

– методи аналізу, синтезу, формалізації та узагальнення – систематизація закордонного досвіду розвитку технологій лідерського потенціалу у державному секторі, оцінка сучасного стану та тенденцій формування технологій лідерського потенціалу за кордоном та в Україні;

– статистичні методи дослідження, угруповання, систематизації та узагальнення – у процесі визначення особливостей сучасного стану підготовки управлінців для реалізації реформи державного управління різних рівнів, аналізу потреб державних службовців у плані технологій лідерського потенціалу, узагальнення елементів механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців в Україні.

Системний підхід дозволив створити механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців з урахуванням загальних концептуальних підходів до реалізації стратегії реформування державного управління на основі компетентного підходу, а також національної специфіки та сучасних можливостей.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Лідерський потенціал: сутність, складові та значення в діяльності публічних службовців

Лідерський потенціал розглядається у науковій літературі як індивідуально-особистісна та соціально-психологічна якість людини, що впливає на групу для забезпечення досягнення спільних цілей.

Складовими лідерського потенціалу у сфері управління є: особистісні характеристики лідера, установки, цінності, міжособистісна орієнтація; розвиток стратегічного, творчого, критичного та системного мислення; здатність до самоаналізу, самоосвіти та саморозвитку; розвиток емоційного інтелекту; здатність вирішувати конфлікти; вміння ініціювати та здійснювати зміни; орієнтація на результат.

В українському суспільстві модернізуються підходи до управління людськими ресурсами, щоб привести державну службу у відповідність до принципів та стандартів, широко апробованих у Європейському Союзі. Одним із ключових аспектів цієї модернізації є розвиток управлінців та чиновників усіх рівнів державної служби, особливо старших управлінців державної служби, чия компетентність та відповідальність за реалізацію змін у процесі реалізації системних реформ мають бути на рівні [65].

Якість керівництва є основою подальших реформ інститутів державної служби. Важливість питання пріоритету лідерства та розвитку лідерського потенціалу як передумови позитивного корпоративного управління сьогодні очевидна для приватних та державних установ, які усвідомлюють, що середовище

в їхній сфері діяльності постійно змінюється і що успіх управління багато в чому залежить від якості їх публічних службовців.

В Україні впроваджено та успішно реалізовано низку програм для публічних службовців середньої та вищої ланки на державній службі, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу [69, с.168].

Стратегічною метою цих програм є розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних публічним службовцям середньої та вищої ланки на державній службі для швидкого реагування на потреби та виклики, пов'язані з процесами фундаментальних змін та метаморфоз суспільства, економічного розвитку та європейської інтеграції.

Нові підходи до розвитку лідерського потенціалу пов'язані з визнанням провідної ролі управлінців на всіх рівнях системи державного управління та їх впливом на реалізацію реформ, особливо професіоналізацію державних функцій. Державні службовці повинні бути прикладом для інших і керувати співробітниками, довгостроково та ефективно планувати свою діяльність, розвивати свій особистий лідерський потенціал та мати знання, навички та вміння, необхідні для ефективного управління. Реалізація таких програм, курсів та навчання відповідає вимогам удосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами у державній службі [4, с.18].

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, високим рівнем невизначеності та необхідністю адаптації до нових викликів. У цих умовах публічні службовці, як представники держави, повинні не лише виконувати адміністративні функції, а й виявляти лідерські якості, що сприятимуть ефективному виконанню завдань та досягненню суспільних цілей.

Лідерський потенціал стає ключовим чинником успіху в публічній службі, оскільки саме він визначає здатність службовців організовувати команду, розв'язувати складні управлінські завдання та забезпечувати довіру суспільства до органів державної влади.

Лідерський потенціал можна розглядати як інтегральну характеристику особистості, що поєднує сукупність знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей, необхідних для ефективного лідерства. У науковій літературі це поняття визначають по-різному:

– традиційний підхід акцентує увагу на вроджених якостях лідера (харизма, рішучість, вплив).

– сучасний підхід підкреслює важливість формування лідерського потенціалу через освіту, тренінги та практичний досвід.

У контексті публічної служби лідерський потенціал має такі характеристики:

– орієнтованість на суспільне благо.

– спрямованість на вирішення складних проблем через консенсус та комунікацію.

– здатність бути прикладом для команди та мотивувати її до спільної роботи [6, с.106].

Лідерський потенціал є багатовимірною характеристикою, яка включає різні складові, необхідні для ефективного керівництва. У публічній службі ці компоненти мають особливе значення, оскільки службовці часто стикаються зі складними викликами, такими як необхідність реагувати на суспільні потреби, вирішувати кризові ситуації або впроваджувати державні реформи.

Професійна компетентність є базовою складовою лідерського потенціалу. Вона охоплює:

– *Знання законодавчої бази та процедур*. Публічний службовець повинен досконало знати правову систему, у межах якої працює, а також специфіку організаційних процесів, що забезпечують функціонування державних структур.

– *Навички стратегічного планування*. Уміння визначати довгострокові цілі та розробляти шляхи їх досягнення є критично важливим для лідера. Наприклад, під час розробки соціальних програм службовці повинні враховувати не лише поточні виклики, але й майбутні наслідки прийнятих рішень.

– *Ефективна комунікація*. Компетентність включає здатність передавати інформацію зрозуміло та переконливо, що забезпечує взаємодію з громадянами, колегами та іншими зацікавленими сторонами [7].

Дослідження показують, що саме професійна компетентність визначає ступінь довіри до публічних службовців та їхню здатність забезпечувати якісні послуги для громадян.

Емоційний інтелект є однією з найбільш важливих складових лідерського потенціалу, особливо у публічній службі, де людський фактор має вирішальне значення. Він включає:

– *Самоусвідомлення*. Лідер повинен розуміти власні емоції, щоб контролювати їх у стресових ситуаціях. Наприклад, службовець, який усвідомлює власний гнів, зможе уникнути конфлікту під час складної розмови.

– *Розуміння емоцій інших*. Емпатія дозволяє лідерам краще розуміти потреби громадян і мотиви дій колег.

– *Навички міжособистісної комунікації*. EQ допомагає будувати довірливі відносини, що є основою ефективної командної роботи [9, с.78].

Публічні службовці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні швидше розв'язувати конфлікти, залучати колег до співпраці та забезпечувати позитивний мікроклімат у робочій команді.

Адаптивність є критично важливою якістю для лідерів у публічній службі, оскільки їхня діяльність відбувається в умовах постійних змін. Основними компонентами адаптивності є:

– *Гнучкість*. Лідери мають бути готовими змінювати стратегії та підходи в залежності від нових умов. Наприклад, у випадку надзвичайної ситуації вони повинні швидко переорієнтувати ресурси на вирішення нових завдань.

– *Стійкість до стресу*. Адаптивність включає здатність залишатися ефективним навіть у складних умовах, таких як критика з боку громадськості чи великий обсяг роботи.

– *Здатність до навчання*. Лідери повинні постійно оновлювати свої знання та вдосконалювати навички, щоб відповідати сучасним викликам.

Лідерство є основою для створення згуртованих команд, які здатні досягати спільних цілей. Публічний службовець, який виконує роль лідера, повинен:

– *Розподіляти завдання відповідно до компетенцій співробітників*. Це підвищує ефективність роботи та мотивацію членів команди.

– *Створювати атмосферу довіри*. У командах, де панує довіра, співробітники більш охоче співпрацюють та ініціюють нові ідеї.

Ефективне лідерство сприяє розвитку командних навичок, що є важливим для виконання стратегічних завдань публічної служби [1, с.29].

Конфлікти в управлінській діяльності неминучі, оскільки публічні службовці працюють з різними групами, інтереси яких можуть суперечити одне одному. Лідер повинен:

– Виявляти конфліктні ситуації на ранніх етапах. Це дозволяє уникнути їхнього ескалації.

– Шукати компромісні рішення. У публічній службі компроміс є важливим, оскільки рішення мають враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

– Будувати конструктивний діалог. Лідер, який здатний вислухати всі сторони конфлікту, забезпечує збереження довіри до державних структур.

Лідери у публічній службі відіграють ключову роль у впровадженні реформ та інновацій. Вони повинні:

– Оцінювати потребу в змінах. Лідери мають бути аналітиками, які розуміють, коли потрібні реформи, і які саме.

– Мотивувати команду на зміни. Опір змінам є звичайною реакцією, тому лідери повинні комунікувати переваги нововведень і долати негативні настрої.

– Контролювати впровадження змін. Ефективні лідери слідкують за тим, щоб реформи були реалізовані вчасно та відповідали встановленим цілям [11, с. 150].

Лідерство у державній службі є важливим фактором, що впливає на ефективність роботи публічної служби. Лідери з високим лідерським потенціалом можуть створювати ефективні команди, вирішувати конфлікти та впроваджувати інновації, які забезпечують довіру громадян до влади. Це наголошує на необхідності подальшого розвитку технологій лідерського потенціалу на публічній службі.

Тому ситуація вимагає підготовки лідерів, здатних відповісти на виклики свого часу, здатних діяти по-новому, відповідно до нових пріоритетів. Такі зміни вимагають не лише зміни підходів та процесів управління, а й значних культурних змін, визнання нових цінностей та форм співробітництва.

На кожному рівні чи посаді існує певна специфіка дій, водночас лідерство є загальною вимогою, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто уявний рівень, а стандарт поведінки, який служить орієнтиром [15, с.260].

Для модернізації підходу до управління людськими ресурсами на державній службі керівники всіх рівнів державного управління, і особливо на найвищому рівні, повинні мати компетентність і відповідальність для реалізації змін у процесі реформи державної служби Тому державні службовці повинні відігравати провідну роль, бути лідерами реформ. Якість такого лідерства є основою майбутнього успіху. Керівники державних установ повинні усвідомлювати, що їхнє робоче середовище постійно змінюється і успіх їхнього керівництва багато в чому залежить від їхніх особистих лідерського потенціалу.

Справжній лідер – це не той, хто дає вказівки, встановлює обсяг роботи та терміни її виконання, а той, хто веде співробітників до спільної мети та координує працівників так, щоб вони самі хотіли працювати над тим, що потрібно. Політичне лідерство має особливий характер: це постійний та односторонній вплив на інших, що характеризується пріоритетом влади, а не застосування сили [18, с.1059].

Інші основні вимоги також є важливими для розвитку лідерського потенціалу, особливо для залучення та утримання висококваліфікованих людей на державній

службі. Основою для цього має бути творчість, ініціатива, стратегічне мислення, довіра та повага до людей.

Лідерський потенціал – соціально-психологічна риса особистості, що відображає одночасно здатність конкретної людини ефективно здійснювати лідерство незалежно від ситуації. Рівень лідерського потенціалу визначається рівнем розвитку його окремих компонентів (навичок, особистісних якостей, цінностей) та універсальних компонентів (досвіду, навичок, стилів керівництва, рольового репертуару).

Лідерський потенціал також являє собою сукупність внутрішніх потреб, можливостей, ресурсів і цінностей, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції навичок, обов'язків, активності та спілкування, який має фундаментальний вплив на членів групи при вирішенні різноманітних завдань [21, с. 19].

З погляду психологічного аналізу, лідерський потенціал людини складається з: комунікативних навичок, цілеспрямованості, почуття відповідальності, наполегливості, мотивації до успіху, врівноваженості, здорового глузду, емпатії, позитивної самооцінки, впевненості у собі, чесності, цілеспрямованості, сильної інтуїції. чутливість, готовність йти на ризик, здатність бути критичними (до себе та іншим) – а це досягається за рахунок емоційної, поведінкової та когнітивної гнучкості [24, с.175].

Численні дослідження підтверджують, що ефективне лідерство у публічній службі позитивно впливає на досягнення результатів, залучення співробітників та їхню здатність пропонувати інноваційні рішення. Тому роль лідерів особливо важлива у турбулентних умовах, ситуаціях невизначеності та криз, з якими зараз стикаються всі країни. Ми живемо в епоху постійних викликів, пов'язаних із глобалізацією, тому проблема сучасного підходу до лідерства на державній службі залишається відкритою та стає актуальною для подальших досліджень.

Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби ухвалило проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного розвитку державних службовців, керівників місцевих органів державного управління, їх перших заступників та заступників, службовців місцевого самоврядування та депутатів рад місцевого самоврядування», в якій йдеться про те, що у рамках розробки індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності посадова особа самостійно обирає вигляд, темпи та результати такого навчання відповідно до своїх індивідуальних потреб [47].

У зв'язку з реалізацією практичних завдань щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців слід зазначити, що Національне агентство України з питань державної служби у рамках програми навчання «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» проводить навчання публічних службовців, які обіймають посади державної служби категорії «А».

Під час навчання фахівці НАДС дають роз'яснення щодо окремих питань, пов'язаних із модернізацією державних послуг. Особливу увагу вони приділяють питанням, пов'язаним із службовою дисципліною та дисциплінарною відповідальністю державних службовців, а також поточним змінам у суттєвих умовах державної служби [36].

Комунікативні навички публічний службовець можна пояснити подвійно: з одної сторони – це природна здатність людини до спілкування, а з іншої – її комунікативна продуктивність.

Комунікативні навички включають:

1. Зробити соціально-психологічний прогноз ситуації спілкування, у якій потрібна взаємодія.

2. Розглянути процес спілкування з соціально-психологічної точки зору та зосередити увагу на специфіці комунікативного завдання.

3. Здійснювати соціально-психологічне управління комунікативними процесами у комунікативному діалозі. Для організації продуктивної взаємодії

співробітників дуже важливо, щоб керівник володів не тільки комунікативними навичками, а й розвиненими організаторськими здібностями, що виражаються в здоровому глузді, заповзятливості, силі характеру, точності, сміливості та схильності до розумного ризику [37, с.28].

Л. І. Уманський відносить організаторські здібності до важливих лідерського потенціалу. У системі професійно важливих лідерського потенціалу він виділяє:

– психологічна вибірковість - гостре сприйняття особливостей та психологічних станів інших, здатність свідомо включати дії та вчинки інших у свої;

– практичний психологічний інтелект – здатність мотивувати людей і викликати у них інтерес, здатність враховувати специфіку міжособистісних відносин з метою покращення взаємодії між співробітниками;

– соціальна активність - здатність лідера надихати оточуючих, надавати логічний матеріальний та практичний вплив своїм особистим прикладом, уміння йти на ризик;

– точність, критичність;

– захопленість організаторської діяльністю як здатність брати активну участь у організаційної діяльності, здатність брати він відповідальність за працю інших, прагнення здійснювати організаторську діяльність [40].

2.2. Механізми та моделі технологій розвитку лідерського потенціалу

Лідерський потенціал державних службовців є ключовим елементом ефективного державного управління, оскільки здатність приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та мотивувати колективи безпосередньо впливає на якість державних послуг. Сьогодні актуальним є вивчення механізмів, що дозволяють не тільки розвивати індивідуальні лідерські якості, а й інтегрувати їх у культуру колективного управління. Розвиток лідерського потенціалу потребує

використання комплексних підходів, включаючи навчання, практичні курси, розвиток емоційного інтелекту та впровадження інноваційних технологій.

Технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців в Україні регулюються низкою нормативно-правових документів, які забезпечують законодавчу та методичну базу для підготовки, навчання та професійного розвитку державних службовців. Нижче наведено деталі:

1. Законодавчі акти [54].

– Закон України «Про державну службу» регулює професійний розвиток держслужбовців, зокрема їх компетенції, такі як лідерські навички, стратегічне мислення, ефективне управління змінами та командна робота. Закон закріплює обов'язок державних службовців постійно підвищувати кваліфікацію.

– Закон України «Про освіту» забезпечує загальні норми для професійного навчання, зокрема в контексті освіти дорослих та використання сучасних освітніх технологій, що активно застосовується для розвитку лідерства.

2. Постанови Кабінету Міністрів України [55].

– Постанова КМУ № 106 від 2021 року затверджує порядок підвищення кваліфікації державних службовців, акцентуючи на інноваційних методах навчання, таких як семінари, тренінги, моделювання реальних ситуацій, а також впровадження програм розвитку лідерського потенціалу.

3. Рекомендації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [35].

НАДС є основним органом, який формує політику та впроваджує програми з розвитку лідерства на державній службі. Серед ключових напрямів:

– Використання HRMIS (системи управління людськими ресурсами), що забезпечує персоналізований підхід до планування навчання та кар'єрного розвитку.

– Навчальні програми з формування лідерських компетенцій, які включають розробку індивідуальних планів розвитку, інтерактивні практики, відеоконференції та тематичні дискусії.

4. Програми професійного навчання

Державні службовці мають доступ до спеціалізованих курсів, акредитованих НАДС. Зміст таких програм охоплює:

– інструменти оцінки та розвитку лідерського потенціалу (наприклад, 360-градусний зворотний зв'язок).

– використання етичного, трансформаційного та транзакційного стилів лідерства.

– інноваційні технології управління, що передбачають розвиток стратегічного мислення та управління змінами.

5. Міжнародне співробітництво [7].

Україна співпрацює з міжнародними організаціями, такими як OECD, UNDP та GIZ, у сфері запровадження сучасних технологій розвитку лідерства. Це включає інтеграцію міжнародних стандартів управління та навчання державних службовців.

Технології розвитку лідерського потенціалу:

– електронне навчання (e-learning): онлайн-курси та платформи, наприклад, "портал управління знаннями" надс.

– симуляційні тренінги: моделювання управлінських ситуацій.

– індивідуальне коучинг-навчання: підхід, що базується на індивідуальних потребах службовця.

– групові проекти: стимулювання командної роботи через спільне вирішення задач.

Реалізація цих підходів допомагає підвищувати ефективність управління в державному секторі та розвивати сучасних лідерів у публічному управлінні.

Підготовка та раціональне використання кадрів державного управління є важливим та актуальним завданням реформи державного управління. Національне

агентство державної служби України (НАДС) забезпечує реалізацію державної політики, спрямованої на створення ефективної системи державного управління з професійними, доброчесними та моральними чиновниками, які ґрунтують свою діяльність на засадах лідерства.

До основних завдань та завдань державної служби належать забезпечення стабільного, ефективного та справедливого функціонування державних органів з урахуванням покладених на них завдань, повноважень та компетенції, створення умов для розвитку громадянського суспільства та захисту свобод та прав громадян. громадяни.

Для розвитку країни потрібна професійна державна служба, яка є основою державного управління. Відповідно до Стратегічного плану дій НАДС встановлює стратегічні цілі та методи їх реалізації. Стратегічна мета визначає підвищення рівня професійних компетенцій державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевої державної адміністрації та їх перших заступників [9].

Для досягнення поставленої мети пропонується ряд завдань, пов'язаних із розвитком професійних навичок посадових осіб різних категорій на різних рівнях управління:

1. Впровадження ефективної системи визначення потреб у професійному розвитку державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, голів органів місцевого самоврядування, їх перших заступників та заступників, а також депутатів рад місцевих органів влади;

2. Створення відповідних умов для професійного розвитку державних службовців, голів місцевих органів державного управління, їх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевих органів влади, депутатів місцевих рад;

4. Впровадження механізму співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, міжнародними програмами технічної допомоги, всеукраїнськими об'єднаннями органів місцевого самоврядування, установами та органами різних форм власності, що надають освітні послуги [15].

Законодавча база України щодо розвитку лідерського потенціалу державних службовців складається з різних напрямків. Проте основним напрямом розвитку лідерського потенціалу у державних службовців залишається безперервний професійний розвиток. Заходи щодо розвитку лідерського потенціалу держслужбовців мають бути затверджені на законодавчому рівні, де буде чітко регламентовано процес реалізації та пошуку можливостей розвитку лідерських компетенцій держслужбовців.

Створення державою ефективного механізму розвитку лідерського потенціалу державних службовців є необхідною умовою реалізації реформи державного управління на місцевому рівні (рис. 2.1).

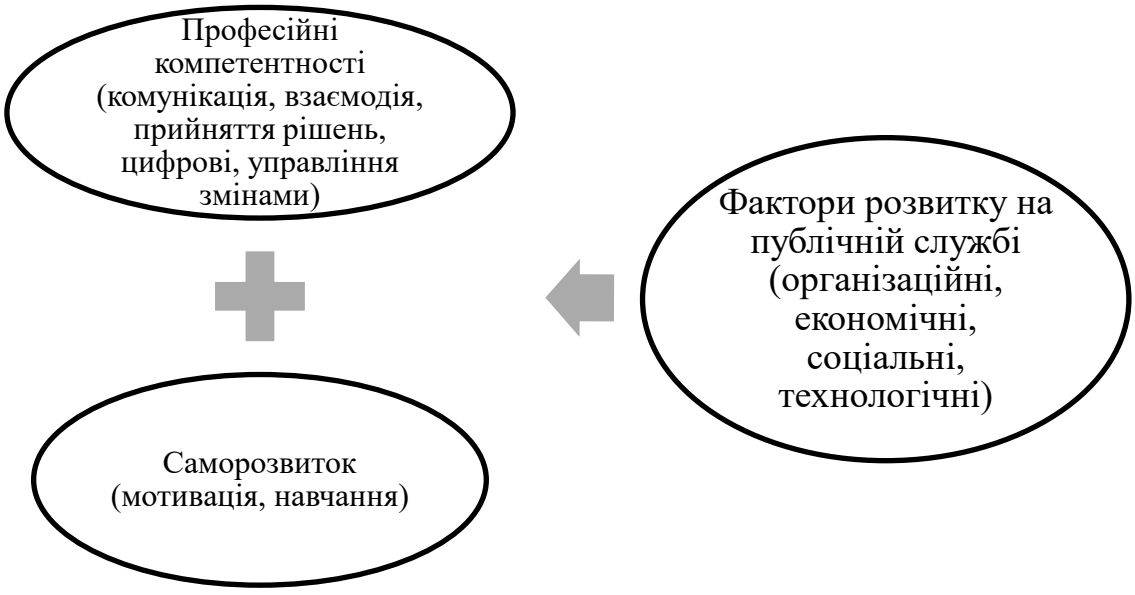


Рис. 2.1. Механізм розвитку лідерського потенціалу публічних службовців

Розвиток лідерського потенціалу на державній службі може відбуватися у кілька етапів. Ось деякі загальні етапи, які цей процес може містити:

Крок 1: Наймання співробітників у державному секторі. Вступ на державну службу здійснюється за допомогою конкурсу чи іншим способом. На цьому етапі претенденти демонструють свою професійну кваліфікацію, навички та придатність для служби.

Крок 2: Навчання та безперервна освіта. Після відбору працівники можуть брати участь у навчанні та навчанні для набуття знань та навичок, необхідних для виконання своїх обов'язків.

Крок 3: Спеціалізація та професійний досвід. За час кар'єри на державній службі співробітники набувають досвіду та спеціалізуються у конкретних областях.

Крок 4: Відкритість до нових викликів та навчання на помилках. Лідерський потенціал можна розвивати, будучи відкритими до нових завдань та викликів. Важливо бути готовим навчатися на помилках та вдосконалювати свої навички.

Крок 5: Співпраця та командна робота. У державному секторі працівники часто працюють у командах. Лідери характеризуються здатністю працювати з іншими та керувати командою.

Крок 6. Вибір лідера. На цьому етапі організація виявляє людей, які продемонстрували лідерство та вплинули на успіх команди чи проекту.

Крок 7: Розвиток лідерства. Відібрані лідери можуть пройти спеціальну підготовку та розвиток лідерського потенціалу для підвищення ефективності свого лідерства.

Крок 8: Візьміть на себе лідерство Успішні лідери починають з того, що беруть на себе лідерські обов'язки та допомагають своїй команді або відділу досягти своєї мети.

Крок 9: Оцінка та звіт. Публічних службовців часто оцінюють за їх ефективності та результатами.

Крок 10: Розвиток та постійне вдосконалення. Лідерство на державній службі - це динамічний процес, і лідери повинні постійно розвивати свої навички та знання, а також удосконалювати свої методи лідерства.

Ці кроки мають загальний характері і можуть змінюватись в залежності від конкретних умов та організаційних особливостей державної служби. Успішні громадські лідери зазвичай поєднують професійні навички та високі етичні стандарти зі здатністю працювати в команді та вирішувати складні проблеми у суспільних інтересах [20, с.45].

Таким чином, лідерство на державній службі можна визначити як процес виявлення та реалізації стратегії, методів та практик менеджменту та корпоративного управління, спрямованих на досягнення цілей державної установи. Сюди входить здатність ефективно керувати іншими співробітниками, удосконалювати процеси прийняття рішень, координувати діяльність команди та забезпечувати високий рівень продуктивності для забезпечення ефективного функціонування громадської організації та реагування на потреби суспільства.

Одним із найефективніших механізмів розвитку лідерського потенціалу є навчання, що може реалізовуватися як у формальному, так і в неформальному форматах. Формальне навчання зазвичай включає професійні програми підвищення кваліфікації, які розробляються відповідно до стандартів державного управління. Їх метою є поглиблення знань про політичну систему, адміністративні процедури, етичні принципи та права громадян.

Важливе місце займають магістерські програми з державного управління, що поєднують теоретичну базу з практичними кейсами. Зокрема, курси з лідерства та управління командою, які є обов’язковими в навчальних програмах багатьох університетів, дозволяють слухачам розвивати стратегічне мислення та ефективно планувати роботу в умовах нестабільності.

Неформальне навчання, у свою чергу, доповнює формальну освіту, забезпечуючи фокус на розвитку конкретних навичок. Важливою складовою цього

процесу є тренінги, орієнтовані на розвиток комунікативних, організаційних і аналітичних здібностей. Окремо варто відзначити коучинг і менторство, які спрямовані на індивідуалізацію навчального процесу та розв'язання специфічних управлінських завдань. Ментори, які мають багаторічний досвід у публічній службі, допомагають формувати персоналізовані стратегії розвитку лідерського потенціалу [21, с.19].

Розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватися лише навчанням; важливим етапом є отримання практичного досвіду. Одним із ефективних інструментів є проектний підхід. Залучення публічних службовців до виконання проєктів дозволяє їм відпрацьовувати навички планування, розподілу ресурсів і розв’язання кризових ситуацій. Наприклад, у рамках проєктів, спрямованих на цифровізацію адміністративних послуг, лідери мають можливість оцінити результати впровадження нововведень та їхній вплив на громадськість.

Ротація кадрів є ще одним дієвим механізмом, який сприяє формуванню багатопрофільного досвіду. Перехід працівників між різними департаментами або регіонами дозволяє їм поглиблювати розуміння специфіки діяльності різних структур та адаптуватися до нових умов. Крім того, ротація допомагає уникнути професійного вигорання, створюючи нові виклики для розвитку [22].

Міжвідомчі робочі групи також виступають дієвим інструментом розвитку лідерського потенціалу. Взаємодія з представниками інших відомств сприяє вдосконаленню навичок комунікації, координації та вирішення конфліктів, адже такі групи часто працюють над питаннями, що вимагають компромісу між різними інтересами.

Емоційний інтелект є основою успішного лідерства, оскільки здатність керівника розуміти й управляти емоціями значною мірою впливає на його відносини з підлеглими, колегами та громадянами. Психологічні тренінги, орієнтовані на розвиток емоційної компетенції, допомагають службовцям краще усвідомлювати власні емоційні реакції та вдосконалювати навички міжособистісної

взаємодії. Наприклад, програми розвитку емпатії вчать аналізувати не лише сказане співрозмовником, але й невербальні сигнали, що підсилює ефективність комунікації [24, с.176].

Систематичний зворотний зв'язок є ще одним важливим механізмом. Публічні службовці, які отримують регулярну оцінку своєї діяльності, мають змогу аналізувати сильні та слабкі сторони, а також розробляти плани вдосконалення. Відкрите обговорення результатів діяльності не лише сприяє професійному зростанню, але й формує культуру прозорості у відносинах із командою.

Саморефлексія доповнює зворотний зв'язок, забезпечуючи глибший аналіз власного професійного досвіду. Регулярне ведення записів або обговорення робочих ситуацій з коучем допомагає публічним службовцям усвідомити приховані мотиви своїх дій та покращити навички самоконтролю.

Технологічний прогрес відкриває нові можливості для розвитку лідерського потенціалу. Зокрема, цифрові платформи надають доступ до симуляцій та тренажерів, які моделюють реальні управлінські ситуації. Це дозволяє службовцям експериментувати з різними підходами до вирішення завдань без ризику для організації.

Аналітичні інструменти також сприяють вдосконаленню управлінських процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення для оцінки продуктивності допомагає службовцям виявляти ефективні стратегії та коригувати помилки [26, с.150].

Віртуальні навчальні програми, що інтегрують відеолекції, інтерактивні завдання та індивідуальні консультації, забезпечують можливість постійного професійного зростання, навіть за умов високої завантаженості.

До основних засад діагностики технологій лідерського потенціалу [7, с. 45-52] ми відносимо:

– принцип актуальності: діагностична програма має містити методи, орієнтовані саме питання вивчення лідерського потенціалу; принцип актуалізації

інтересів: Програма діагностики має включати методи використання різних стимулюючих матеріалів, методи реалізації та взаємодії з партнерами та експериментатором. Тоді випробуваний буде зацікавлений у виступі, менше втомлюватиметься і мотивація не зменшиться;

– принцип достовірності: діагностичну програму слід заздалегідь перевірити на придатність (оцінити складність запропонованих завдань, виправити можливі помилки, врахувати можливу реакцію респондентів деякі питання, розрахувати час тощо. буд.);

– принцип домінування поведінкових компетенцій: При аналізі лідерського потенціалу у процесі формування лідерських компетенцій директорів навчальних закладів найбільшу увагу слід приділяти діагностиці компетенцій поведінки. До них відносяться: рішучість, передбачувальні здібності, аналітичні здібності, адаптивність, стратегічне мислення, орієнтація на розвиток (саморозвиток), емоційний інтелект, новаторство, людяність, гуманізм, позитивізм, чесність, відповідальність, духовність.

Психологічна діагностика лідерського потенціалу ґрунтується на теорії домінантних тенденцій Л.Л. Собчика [30]. Запропонований автором психо-діагностичний комплекс включає: індивідуально-типологічний опитувальник, стандартизований багатофакторний метод тестування особистості – адаптований та модифікований варіант MMPI; метод кольорових виборів; метод діагностування міжособистісних відносин – модифікований тест Лірі; тест Равена.

Таким чином, діагностика є одним із трьох основних етапів (діагностика, розробка, оцінка) розробки та впровадження методики професійного розвитку лідера, яку хотілося б циклічно інтегрувати у систему психологічного супроводу на різних рівнях його діяльності. професійний розвиток.

Сутність психологічної підтримки полягає у реалізації заходів, що формують особистість публічного службовця через розвиток професійних навичок у рамках навчання та підготовки до їх професійної реалізації. Психологічне супроводження

підвищує ефективність професійного розвитку, реалізує основні засади, функції та форми системи загальної освіти, розвиває та вдосконалює професійні компетенції публічного службовця [44].

На рис. 2.2. представлена структурно-функціональна модель психологічного супроводу розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. Змістом психологічного супроводу є психологічна підтримка – система цілеспрямованого на формування та розвиток професійних навичок з урахуванням професійно-психологічного потенціалу та специфіки заняття керівної посади у сфері освіти.



Рис 2.2. Цикл формування (розвитку) лідерських якостей

У структурі психологічного супроводу виділяють два основні блоки: концептуальний, що містить основні принципи, функції та форми реалізації змісту психологічного супроводу; процесуальний, виділяє три основні напрямки діяльності: психодіагностика, психокорекція та розвиток, психопрофілактика. Кожен із цих напрямів реалізується за допомогою використання конкретних засобів контентної підтримки.

Вибираючи модель та методи розвитку лідерського потенціалу, публічний службовець повинен розуміти власний стиль сприйняття інформації, свої особисті переваги у навчанні та структуру свого циклу.

Згідно з цією моделлю:

1) людина здійснює діяльність, використовуючи наявні в неї знання, вміння та навички, незалежно від того, наскільки вони достатні;

2) аналізує отриманий досвід, його переваги та недоліки та робить висновки про те, що вдалося, а що можна покращити;

3) отримує необхідні теоретичні знання та формулює правильний алгоритм дій на майбутнє;

4) застосовує теорію практично і закріплює необхідні навички [52, с.87].

2.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в публічній службі

Важливість уваги до лідерства та розвитку лідерського потенціалу очевидна для приватних та державних установ, які усвідомлюють, що їхнє робоче середовище постійно розвивається і що успіх організацій багато в чому залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку лідерства. У Європейському Союзі лідерські компетенції визначаються як на наднаціональному рівні – лідерські компетенції європейських публічних службовців – так і на рівні кожної окремої держави-члена ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії та ін. Інші країни євроатлантичного співтовариства, особливо Канада, також визначили лідерські компетенції, необхідні у країнах.

Термінологія може бути різною – наприклад, структура управління на основі компетенцій, профіль розвитку лідерства, структура управління лідерськими талантами тощо. буд. Проте загальною рисою всіх цих підходів до розвитку

лідерства державної служби є наявність загальної концепції розвитку лідерства, що ґрунтується на чітко визначених бажаних лідерських компетенціях.

Мислителі різних історичних періодів, такі як Н. Н. Макіавеллі, Т. Г. Карлейль, Р. Емерсон, Ф. Ніцше, Г. Тард та інші, надавали великого значення проблемі політичного лідерства. Хоча вони вкладають у це поняття різні значення [1, с.28].

Так, М. Макіавеллі вважав політичним лідером таку людину, яка не гребує жодними засобами, навіть аморальними, для збереження свого панування та підтримки громадського порядку.

Т. Карлейль та Р. Емерсон були переконані, що Божий промисел та творчий початок історії найбільш повно розкриваються у видатних особистостях. Оригінальну теорію, суть якої полягала у необхідності свідомого створення вищого біологічного типу людини-правителя («надлюдини»), висунув Ф. Ніцше [60, с.25].

Погляди Дж. Тарда вплинули на сучасне розуміння лідерства. Він намагався показати, що основний закон суспільного життя – дотримуватися масових стереотипів щодо поведінки політичного лідера. За його словами, єдине джерело прогресу у суспільстві – це відкриття неординарних ініціатив та особистостей.

Ідея професійних компетенцій на посадах державної служби отримала найбільший розвиток у Великій Британія. Великобританія є одним із країн-лідерів у побудові ефективної державної служби, зокрема у розвитку лідерського потенціалу її представників. Британська модель ґрунтується на принципах професіоналізму, відповідальності, відкритості та інновацій. Розвиток лідерства – це стратегічний напрям, який охоплює всі аспекти навчання та управління людськими ресурсами та забезпечує гнучкість та стійкість державних установ перед поточними викликами.

У Великій Британії компетентнісний підхід використовується як інтегрована система вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. У цій країні затверджено комплекс PSG (Professional Skills for Government), який

встановлює перелік навичок для чиновників усіх рівнів – від міських до топ-менеджерів. Цей каталог компетенцій є основним документом як відділів кадрів державних органів, так державних службовців. Воно визначає як систему вимог до конкретної посади, а й потенціал професійного розвитку особистості. У цьому документі розглядаються такі набори навичок, як керівництво іншими, фінансовий менеджмент, управління клієнтами, управління проектами та стратегічне мислення [67].

Розвиток лідерських навичок у публічній службі Великої Британії координується кількома ключовими інституціями та програмами, які спільно створюють ефективну екосистему для навчання та вдосконалення.

Національна школа урядування (National School of Government) Це провідна організація, яка забезпечує навчання державних службовців на різних етапах їхньої кар'єри. Програми школи зосереджені на таких аспектах:

– стратегічне управління та прийняття рішень.
– управління змінами в умовах криз.
– побудова ефективної командної роботи.

Особливістю підходу школи є інтеграція реальних кейсів із досвіду британської державної служби, що дозволяє учасникам навчання аналізувати приклади успішного та неефективного лідерства [73].

Civil Service Leadership Academy (CSLA): Академія лідерства у Британської державної служби (CSLA) зосереджується на розвитку керівників вищої та середньої ланки. Головний акцент робиться на підготовці лідерів, здатних працювати у динамічному, багатокультурному середовищі. Програми Академії охоплюють такі теми, як:

– розробка політик і управління великими проектами.
– лідерство на основі даних (data-driven leadership).
– формування інклюзивних організацій.

Фреймворк лідерства (Civil Service Leadership Framework): ця модель визначає ключові компетенції, необхідні для успішного виконання лідерських функцій:

– Зорієнтованість на результат: уміння досягати поставлених цілей із використанням мінімальних ресурсів.

– Стратегічне бачення: здатність бачити широку картину та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

– Емоційний інтелект: ефективна взаємодія з колегами та громадськістю.

У Великій Британії використовуються різноманітні підходи до навчання та розвитку, які комбінують традиційні освітні методи з інноваційними технологіями [74].

Навчальні програми та модулі: програми з розвитку лідерських компетенцій включають як короткострокові тренінги, так і довгострокові курси. Наприклад, програма «Future Leaders Scheme» спрямована на ідентифікацію талановитих службовців на ранніх етапах їхньої кар'єри та створення індивідуальних планів розвитку.

Коучинг і менторство: лідери вищої ланки регулярно залучаються до менторських програм для підтримки молодших колег. Такий підхід сприяє передачі досвіду та формуванню мереж підтримки всередині організації.

Ротація кадрів: у Британії активно впроваджується практика ротації службовців між різними відомствами. Це дозволяє учасникам здобувати досвід у різних сферах управління, що формує їхню гнучкість та багатовимірність мислення.

Оцінка лідерських компетенцій: для моніторингу прогресу використовується регулярна оцінка службовців за допомогою структурованих методів, таких як оцінка 360° або Development Centres. Такі заходи дозволяють визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника і розробити персоналізовані плани розвитку.

Інноваційні платформи: використання цифрових платформ, таких як Civil Service Learning, сприяє доступу до навчальних ресурсів у зручний для службовців час.

Інклюзивне лідерство: Велика Британія приділяє значну увагу формуванню інклюзивного середовища. Навчальні програми включають модулі, присвячені розумінню культурної різноманітності, гендерної рівності та роботи з представниками вразливих груп.

Лідерство в умовах кризи: велика увага приділяється підготовці керівників до роботи в умовах кризи, таких як пандемії або природні катастрофи. У таких тренінгах використовуються симуляції кризових ситуацій, що дозволяє службовцям на практиці випробувати свої лідерські навички.

Інтеграція з академічними установами: британська державна служба активно співпрацює з університетами, такими як Оксфордський університет та Лондонська школа економіки. Це дозволяє залучати науковий досвід і сучасні теорії до розробки програм навчання.

Досвід Великої Британії у сфері розвитку лідерства серед публічних службовців демонструє ефективність системного підходу. Адаптація британських методів в Україні може включати:

– впровадження моделі лідерських компетенцій на основі фреймворків.

– організацію програм ротації кадрів між різними органами влади.

– розробку інклюзивних програм навчання, які враховують потреби різних соціальних груп.

– інтеграцію цифрових платформ для навчання та моніторингу.

Британський підхід до формування лідерського потенціалу публічних службовців характеризується системністю, інноваційністю та акцентом на практичну ефективність. Цей досвід може стати важливим джерелом натхнення для країн, які прагнуть модернізувати свої системи державного управління та підвищити рівень професіоналізму кадрів [7].

Навички обробки інформації відіграють особливу роль. До них належать такі галузі, як ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз інформації та даних, і навіть комп'ютерна грамотність.[8]

У сучасних умовах всі країни стикаються з різними проблемами, у тому числі соціально-демографічними, економічними та фінансовими, екологічними, адміністративними тощо. буд. Для вирішення всіх цих проблем необхідні публічні службовці, які мають прекрасні лідерський потенціалта навички. Йдеться про такий спектр лідерського потенціалу, що дозволяє приймати правильні рішення у складних ситуаціях та оптимально використовувати обмежені людські, матеріальні та власні ресурси співробітників у прості та важкі моменти.

Німеччина є однією з провідних країн Європи з високим рівнем організації державного управління та розвинутою системою підготовки публічних службовців. Її модель розвитку лідерського потенціалу характеризується інтеграцією міжсекторального підходу, орієнтацією на професійну компетентність, а також акцентом на етичні та соціальні аспекти лідерства.

У Німеччині ключовими аспектами розбудови лідерських навичок є міждисциплінарність навчальних програм, орієнтація на довгострокове планування кар'єри та постійне вдосконалення через навчання й ротацію.

У Німеччині розвиток лідерського потенціалу публічних службовців здійснюється на основі законодавчо закріплених норм та діяльності спеціалізованих установ [67, с.45].

Федеральна академія державного управління (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAköV): Ця установа є ключовим органом у навчанні державних службовців, забезпечуючи:

– підготовку та підвищення кваліфікації службовців усіх рівнів.

– програми з управління змінами та кризовими ситуаціями.

– лідерські тренінги з акцентом на стратегічне мислення та управління командами.

Федеральний інститут адміністративних наук (Bundesinstitut für Verwaltungswissenschaften, BiV): інститут зосереджений на дослідженнях та розробці інноваційних моделей управління. Його програми спрямовані на впровадження передових методик, таких як цифрове управління, лідерство в умовах багатокультурності та розробка сталих політик.

Модель федералізму: особливість Німеччини полягає у її федеративній структурі, де кожна земля має значну автономію у підготовці та навчанні своїх службовців. Це дозволяє враховувати локальні потреби та специфіку регіонів, але водночас забезпечується єдність стандартів через загальнонаціональні програми.

Комплексні навчальні програми: програми для публічних службовців у Німеччині базуються на таких принципах:

– міждисциплінарний підхід, що охоплює правові, економічні, соціальні та етичні аспекти.

– практична орієнтація через моделювання управлінських ситуацій.

– використання кейс-методів для аналізу реальних управлінських рішень.

Ротація кадрів: у Німеччині активно впроваджується практика ротації службовців між різними відомствами, що дозволяє їм отримувати досвід у різних галузях управління та формувати багатогранне розуміння системи.

Підхід до лідерства як до довгострокового процесу: лідерський потенціал Німеччині розглядаються не лише як сукупність компетенцій, але і як еволюційний процес, що вимагає постійного вдосконалення. Для цього створюються індивідуальні плани кар’єрного розвитку [72].

Менторство та коучинг: особливий акцент робиться на розвитку лідерів через менторські програми, де досвідчені управлінці передають знання та навички молодшим службовцям.

Етична складова: у німецьких програмах розвитку лідерського потенціалу значна увага приділяється етичним аспектам управління. Навчання включає модулі

з розв’язання конфліктів інтересів, боротьби з корупцією та забезпечення прозорості діяльності.

Використання цифрових технологій: Німеччина активно впроваджує онлайн-платформи для навчання державних службовців. Наприклад, платформа Verwaltungsakademie Online дозволяє службовцям самостійно вибирати навчальні модулі, брати участь у вебінарах та отримувати сертифікацію.

Розвиток гнучких компетенцій (soft skills): особливий акцент робиться на розвитку м’яких навичок, таких як:

– комунікативна компетентність.
– управління конфліктами.
– емоційний інтелект.

Міжнародне співробітництво: Німеччина активно бере участь у міжнародних програмах обміну досвідом, таких як проекти Європейського Союзу у сфері державного управління. Це дозволяє німецьким службовцям навчатися найкращим практикам інших країн і адаптувати їх у своєму контексті [60, с.29].

Досвід Німеччини може бути корисним для України з огляду на такі аспекти:

– запровадження програм ротації кадрів для розвитку багатостороннього досвіду.
– інтеграція етичної складової в програми навчання.
– використання цифрових технологій для розширення доступу до навчальних ресурсів.
– створення індивідуальних планів кар’єрного розвитку службовців.

Україні варто також врахувати підхід Німеччини до інтеграції локальних потреб регіонів у загальнодержавну політику підготовки кадрів, що може сприяти децентралізації та зміцненню місцевого самоврядування.

Німеччина демонструє системний підхід до розвитку лідерського потенціалу публічних службовців, орієнтуючись на довгострокову перспективу, етичність та

інноваційність. Цей досвід є цінним для країн, що прагнуть побудувати ефективну систему державного управління, здатну відповідати викликам сучасності.

Канада чітко визначила ключові характеристики та моделі поведінки лідерів, які досягли успіху на державній службі. Ці набори навичок було поділено на компоненти – лідерські якості. Чітке визначення цих лідерського потенціалу, своєю чергою, дозволило розробити програми розвитку лідерського потенціалу інших офіцерів. Завдяки цьому канадці змогли вдосконалити свій підхід та засновувати управління та розвиток державних послуг на навичках (підхід управління, що базується на компетенціях).

Розглянемо ключові аспекти розвитку лідерства та управління в канадській федеральній державній службі, які можуть слугувати прикладом для інших країн. По-перше, керівництво старших державних службовців (так звана група управління з 27 осіб) формує унікальну спільноту, яка відрізняється від інших груп тим, що представляє найвищий рівень лідерства та управління в державному секторі. Ця група має спільні функції та обов'язки, що робить її важливим елементом у забезпеченні ефективності державної служби [30].

Політика вищого керівництва охоплює всю виконавчу гілку влади, встановлюючи чіткі принципи та стандарти для всіх процесів управління людськими ресурсами. Це стосується таких аспектів, як підбір, навчання, розвиток та утримання на посаді керівників вищого рівня. Особливий акцент робиться на управлінні діяльністю керівників, оскільки результати, яких очікують на цьому рівні, мають значно ширший і стратегічний характер, ніж результати на нижчих управлінських рівнях.

Ефективне управління вищими посадовими особами є критично важливим для функціонування всієї системи державної служби Канади. Цей підхід дозволяє забезпечити реалізацію державної політики, програм та послуг на найвищому рівні. Основними координаторами цього процесу є Канцелярія Таємної ради та Казначейство, які виступають центральними органами управління талантами.

Для досягнення цієї мети використовуються такі ресурси, як демографічні дані, інформація про необхідні навички, а також розуміння потреб і прагнень працівників. Такий системний підхід дозволяє оптимально розподіляти людські ресурси, спрямовуючи потрібних людей у потрібні місця у потрібний час. Це сприяє підготовці канадської державної служби до поточних та майбутніх викликів, які постануть перед нею.

Окрім цього, даний підхід максимізує внесок лідерів, сприяючи їхній готовності впроваджувати зміни, демонструвати зразки суспільної поведінки та діяти як приклад для наслідування. Усе це формує сильну та стійку державну службу, яка здатна ефективно виконувати свої функції, відповідати на потреби суспільства та сприяти розвитку Канади як сучасної демократичної держави [45, с.28].

Розвиток лідерства та управління у Канаді не обмежується лише виконавчим рівнем чи рівнем заступників міністрів. Конкретні заходи й програми реалізуються також на нижчих і середніх управлінських рівнях. Такий підхід дозволяє державній службі вкладати значні ресурси та зусилля у формування майбутнього покоління лідерів.

У Канаді роль мереж, які об’єднують державних службовців від Західного до Східного узбережжя, має вирішальне значення. Ці мережі надають можливість обміну досвідом, навчання одне в одного, обговорення політичних ідей, відстеження сучасних тенденцій та інновацій, а також передбачення майбутніх викликів, пов’язаних з роботою на державній службі.

Однією з таких мереж є Професійна асоціація старших керівників уряду Канади (APEX). Це незалежна некомерційна організація, яка керується радою директорів із числа високопосадовців федерального уряду. Вона спрямована на розвиток лідерського потенціалу у наступного покоління керівників державної служби. Програми APEX забезпечують учасникам можливість спілкуватися,

обмінюватися досвідом і розвивати практичні навички лідерства та управління, які можуть бути негайно застосовані в їхній роботі.

Окрім традиційних тренінгів і семінарів, значна увага приділяється наставництву та коучингу. Особисті консультації від досвідчених керівників сприяють не лише професійному розвитку, а й формуванню культури співпраці в державному секторі.

Одним із визначних проектів у цьому напрямку стала ініціатива «Канада через 150 років», запущена у 2017 році з нагоди 150-річчя Канадської Конфедерації. Цей освітній проект був частиною комплексного вдосконалення державної служби. У ньому взяли участь 150 високопосадовців і їхні молодші колеги, які тільки починали свою кар'єру. Вони проаналізували, якою має бути державна служба Канади, щоб залишатися актуальною й відповідати майбутнім викликам.

Проект включав серію національних конференцій, використання передових інформаційних і комунікаційних технологій, а також обмін ідеями та пропозиціями. Протягом року учасники працювали над проектом у вільний час, розвиваючи свої навички та формуючи бачення майбутнього державної служби. Проект очолювала Канадська мережа заступників міністрів, а координацію здійснювали 12 заступників міністрів, які також виступали наставниками [67, с.76].

Ключовими результатами цієї ініціативи стало формування бачення державної служби Канади як:

– чуйної та гнучкої організації, здатної швидко призначати найкращих кандидатів на відповідні посади;

– структури з високим рівнем довіри, культурою співпраці та умовами, які сприяють постійному навчанню;

– організації, що використовує сучасні технології, є лідером у розробці інноваційної політики;

– структури, яка цінує внесок громадян та зацікавлених сторін.

Цей проект став важливим кроком у зміцненні лідерського потенціалу державної служби Канади, забезпечуючи її готовність до сучасних викликів і впровадження інновацій.

Розвиток лідерського потенціалу серед публічних службовців є одним із фундаментальних завдань державного управління в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та підвищення вимог до ефективності діяльності державних інституцій. Особливий інтерес викликає досвід Сполучених Штатів Америки, які протягом десятиліть впроваджують системний підхід до формування лідерських компетенцій серед державних службовців. Їхні програми базуються на чітко структурованих моделях навчання, використанні технологій та акценті на практичному застосуванні отриманих знань.

Однією з особливостей системи розвитку лідерського потенціалу у США є багаторівнева структура інституцій, які відповідають за навчання та вдосконалення навичок публічних службовців.

Офіс управління персоналом США (Office of Personnel Management, OPM): OPM відіграє центральну роль у впровадженні політик, спрямованих на розвиток лідерства [71].

Основним інструментом є Лідерська модель OPM, яка охоплює 28 ключових компетенцій, серед яких:

– стратегічне мислення – здатність формувати довгострокові бачення та оцінювати ризики.

– комунікація – ефективна взаємодія як з внутрішніми командами, так і з громадськістю.

– емоційний інтелект – розвиток самосвідомості, емпатії та адаптивності.

Для реалізації цих компетенцій OPM організовує тренінги, вебінари, симуляції та менторські програми, які спрямовані на посилення практичних навичок.

Федеральний виконавчий інститут (Federal Executive Institute, FEI): FEI спеціалізується на підготовці керівників вищої ланки. Програми інституту акцентують на лідерстві в умовах кризи, інноваційному управлінні та побудові стійких організаційних структур. Ключовим елементом навчання є кейс-метод, який дозволяє учасникам аналізувати реальні ситуації та пропонувати рішення для їх подолання.

Програма Senior Executive Service (SES) SES спрямована на розвиток управлінців найвищого рівня, які координують міжвідомчу співпрацю. Особливу увагу приділяють побудові стратегії, заснованої на даних, та ефективному управлінню командою в умовах високої відповідальності [71].

Методологія навчання лідерів у США є багатокомпонентною, включаючи традиційні та інноваційні підходи.

Лідерські програми у США поділяються на кілька рівнів залежно від професійного досвіду службовців. Для молодих фахівців організовуються базові курси, спрямовані на розвиток комунікативних навичок та управління часом. Водночас для керівників середньої та вищої ланки доступні курси стратегічного планування, управління змінами та роботи в умовах невизначеності.

Прикладом успішної програми є Leadership for a Democratic Society, яку реалізує FEI. Вона охоплює питання етики державного управління, адаптивного лідерства та впровадження інновацій у державний сектор.

Індивідуальні та групові сесії коучингу є важливим елементом у розвитку лідерів. Наприклад, в рамках програми SES керівники отримують підтримку менторів, які допомагають їм краще розуміти свої сильні сторони, аналізувати управлінські рішення та адаптуватися до нових умов.

Симуляції, що імітують реальні кризові ситуації, дозволяють службовцям випробувати свої навички в умовах, максимально наближених до реальності. Такі тренінги особливо популярні серед служб, які працюють у сфері надзвичайних ситуацій та безпеки.

Метод оцінки 360° широко використовується для аналізу лідерських компетенцій. Службовці отримують зворотний зв'язок від своїх колег, підлеглих і керівників, що дозволяє їм краще розуміти свої зони росту та сильні сторони.

Інтеграція технологій У США активно використовуються онлайн-платформи для навчання, такі як USA Learning та Leadership Development Portal. Вони пропонують широкий спектр ресурсів: інтерактивні модулі, відео, подкасти та симуляції [71].

Особливу увагу приділяють підготовці керівників до реагування на кризи, такі як пандемії, стихійні лиха або економічні виклики. Навчання включає управління ризиками, комунікацію в умовах стресу та швидке прийняття рішень.

Багато державних програм реалізується у співпраці з провідними навчальними закладами, такими як Гарвардський університет або Джорджтаунський університет. Це забезпечує високий рівень теоретичної підготовки, яка підкріплюється практичними заняттями.

Системний підхід до розвитку лідерського потенціалу в США може бути частково адаптований до українських реалій. Впровадження багаторівневих програм навчання, акцент на використанні технологій та розвиток емоційного інтелекту можуть суттєво підвищити ефективність української публічної служби. Також важливим є впровадження ротації кадрів та програми менторства, які дозволять формувати компетентних та адаптивних лідерів.

Досвід США у формуванні лідерського потенціалу демонструє важливість комплексного підходу, який поєднує теоретичну підготовку, практичні тренінги та інноваційні підходи. Така модель може слугувати орієнтиром для країн, які прагнуть посилити лідерські компетенції своїх державних службовців і підвищити ефективність управління.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Аналіз традиційних технологій розвитку лідерського потенціалу та шляхи їх вдосконалення

Стратегічний план розвитку лідерства може охоплювати два основні напрямки:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.

2. Розробка напрямів розвитку лідерського потенціалу (рис.3.1.)



Рис. 3.1. Напрямки діагностики лідерського потенціалу

1. Діагностика лідерського потенціалу. Діагностика лідерського потенціалу – це багатогранний процес оцінки здібностей особистості, який базується на різнобічному підході до аналізу. Елементи такого аналізу охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники. Важливим етапом є визначення сильних і слабких сторін

особистості, оскільки ці аспекти не лише формують основу для саморозвитку, але й дають можливість перетворювати слабкості на сильні сторони за рахунок вольових зусиль.

Аналіз здібностей здійснюється різними методами:

– вивчення психотипу;

– самооцінка;

– залучення зворотного зв’язку від оточення (керівників, підлеглих, членів сім’ї, друзів, партнерів, клієнтів тощо).

Сильні та слабкі сторони є взаємопов’язаними: усвідомлення та прийняття своїх недоліків сприяє активному розвитку. Важливо також враховувати навички, які формують компетентність лідера. Сучасний компетентнісний підхід є основою ефективного розвитку персоналу.

Структурна оцінка навичок: аналіз лідерського потенціалу здійснюється на основі розподілу навичок на:

– ключові навички – базові для управління;

– професійні навички – специфічні для конкретної сфери діяльності;

– м’які навички – міжособистісні та комунікативні, що є фундаментом для лідерів будь-якого рівня.

Сучасні дослідження виділяють чотири фундаментальні якості лідерів, які відрізняють гнучких і сильних управлінців:

1. Відкритість та неупередженість: лідери, які готові до зворотного зв’язку, визнають, що їхні підлеглі чи партнери можуть володіти кращими знаннями в окремих сферах. Це дозволяє будувати довіру в команді та сприяти прийняттю більш ефективних рішень.
2. Адаптивність: лідери, які здатні реагувати на зміни у світі, визнають необхідність коригувати свої рішення та стратегії на основі нової інформації. Це не слабкість, а прояв сили й стратегічного мислення.

3. Потенціал: здатність визначати довгострокові цілі та розробляти стратегії їх досягнення є ознакою стратегічного лідера. Ця якість сприяє побудові стабільного розвитку організації в умовах динамічних змін.
4. Зобов'язання: активний інтерес до нових тенденцій, проектів та взаємодії із зацікавленими сторонами – це ознака лідера, який прагне бути в курсі змін і впроваджувати інновації.

2. Розробка напрямів розвитку лідерського потенціалу: після проведення діагностики формуються напрями індивідуального розвитку лідера. Це включає:

– формування персональних планів розвитку;
– навчання через тренінги та семінари;
– розвиток м'яких навичок через взаємодію з колегами та наставниками;
– запровадження коучингу та наставництва для підтримки професійного зростання.

Комплексний підхід до розвитку лідерства забезпечує не лише підвищення індивідуальних показників, а й створює фундамент для розвитку всієї організації. Залучення новітніх інструментів, таких як аналіз компетенцій, коучинг та адаптивне навчання, сприяє підготовці лідерів, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики.

Одним із важливих компонентів особистісного потенціалу є внутрішні установки людини, які включають принципи, цінності, реакції та поведінкові моделі. Психологічна установка являє собою несвідомі думки та емоції, що формуються на основі попереднього досвіду та впливають на сприйняття людиною різних життєвих ситуацій. Вона виконує функцію своєрідного шаблону чи призми, через яку людина сприймає як зовнішній світ, так і свій внутрішній.

Наші судження і більшість життєвих рішень базуються на цих глибоких психологічних установках. Як правило, вони формуються у дитинстві та в процесі виховання, а також під впливом соціального оточення. Внутрішні установки визначають життєві цілі, мотиви, інтереси, ідеали та поведінкові тенденції, які

знаходять відображення як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності. У контексті менеджменту ці установки впливають на ключові аспекти поведінки, включаючи вибір цілей, способів їх досягнення та мотивацію.

У професійній сфері саме орієнтація людини багато в чому визначає її кар'єрний шлях, бажану посаду та пріоритетні умови праці. Діагностика особистісного потенціалу публічного службовця є обов’язковою складовою при розробці стратегії розвитку його лідерського потенціалу (рис. 3.2).

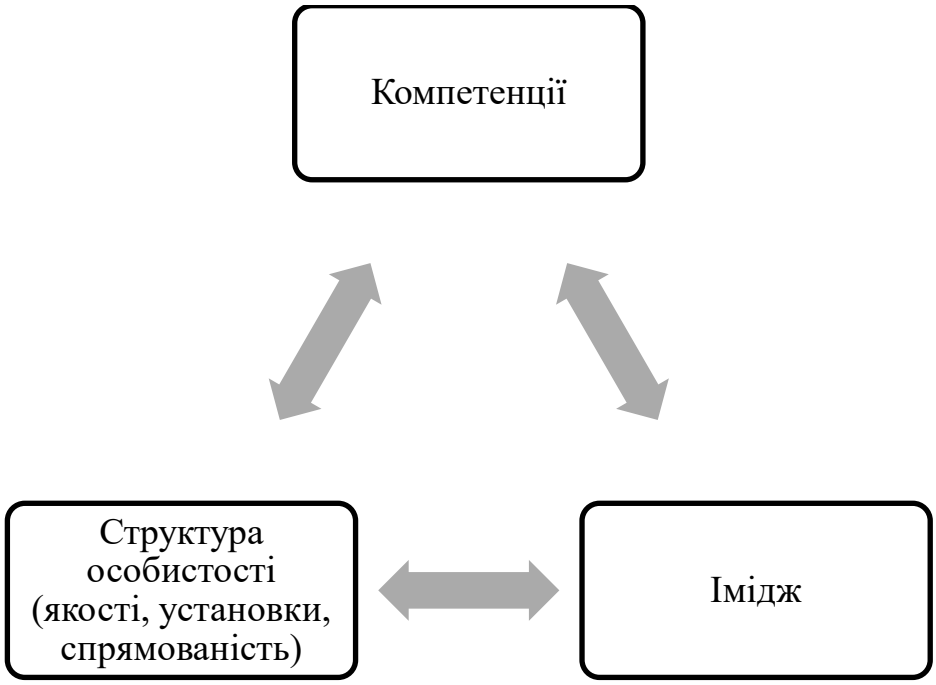


Рис 3.2. Елементи стратегії розвитку лідерського потенціалу

Створення стратегії розвитку публічного службовця а може ґрунтуватися на таких ключових компонентах:

1. Визначення сильних сторін: Експерти наголошують, що інвестування в розвиток власних сильних сторін є одним із найважливіших чинників успіху. Слід визначити конкретні характеристики, які підкреслюють вашу унікальність і сприяють досягненню професійних цілей.
2. Робота зі слабкими сторонами: Не менш важливим є аналіз слабких місць та їх усунення чи мінімізація. Це можна реалізувати через навчання, здобуття

практичного досвіду, коучинг, методи психотерапії, командоутворення та стимулювання (як моральне, так і матеріальне).

3. Активи особистості: У структурі особистості розрізняють уроджені та набуті риси. Важливо сфокусуватися на активах, які можуть стати основою для побудови стратегії розвитку.

Самодіагностика дозволяє людині оцінити власний потенціал, усвідомити сильні й слабкі сторони та визначити ключові напрями розвитку. Вона включає:

– аналіз уроджених і набутих характеристик;
– оцінку професійних і особистісних якостей;
– визначення сфер, які потребують вдосконалення.

1. Підкреслення сильних сторін: залежно від обраної сфери діяльності та зовнішніх умов, акцент на ключових характеристиках дозволяє стати лідером у своїй галузі. Це сприяє підвищенню впевненості та залученню до професійних викликів.
2. Робота зі слабкими сторонами: усунення недоліків чи їх корекція має стати невід'ємною частиною розвитку. Для цього можна застосовувати:

– Навчання та тренінги: поглиблення знань і навичок у потрібних сферах.
– Психотерапевтичні методи: робота з внутрішніми бар’єрами, які заважають розвитку.
– Коучинг і наставництво: отримання індивідуальних рекомендацій від досвідчених експертів.
– Командоутворення: розширення навичок у співпраці з іншими.

3. Позиціонування та адаптація: стратегія розвитку має бути гнучкою, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі. Важливо визначити ключові напрями роботи над собою, що будуть актуальні за різних умов.

Розвиток особистісного потенціалу публічного службовця є процесом, що включає аналіз сильних і слабких сторін, формування стратегічного підходу до самовдосконалення та використання різноманітних інструментів для досягнення

цілей. Зосереджуючи увагу на активах особистості та систематично усуваючи недоліки, можна створити ефективну модель лідерства, яка сприятиме професійному зростанню та реалізації кар'єрних амбіцій.

Лекції та семінари є основою багатьох освітніх програм і орієнтований на передачу теоретичних знань.

Переваги:

– можливість структурувати великий обсяг інформації.

– ефективний спосіб ознайомлення з основами лідерства та управління.

Недоліки:

– низький рівень практичної інтеграції.

– пасивна участь слухачів.

Тренінгові програми спрямовані на практичний розвиток навичок, таких як командна робота, прийняття рішень, комунікація.

Приклади технологій:

– моделювання управлінських ситуацій.

– рольові ігри, які дозволяють службовцям відпрацьовувати нові навички в контрольованих умовах.

Наставництво спрямоване на індивідуальний підхід до розвитку, де досвідчений лідер надає підтримку та ділиться знаннями.

Переваги:

– персоналізація процесу навчання.

– ефективність у довгостроковій перспективі.

Недоліки:

– залежність від кваліфікації ментора.

– обмежений масштаб.

При виборі моделей та методів розвитку лідерського потенціалу керівник має враховувати власний стиль сприйняття інформації, навчальні вподобання та структуру циклу навчання. Сучасна література пропонує понад 20 способів

визначення індивідуального стилю навчання, що дає змогу адаптувати підхід до конкретної особистості [1, 3].

Однією з найбільш поширених моделей є модель експериментального навчання, яка класифікує людей за стилем сприйняття інформації на чотири типи:

1. Активісти – надають перевагу практичній діяльності, охоче беруть участь у нових завданнях.
2. Мислителі – аналізують досвід та шукають причинно-наслідкові зв’язки.
3. Теоретики – структурують інформацію та створюють теоретичні концепції.
4. Прагматики – зосереджуються на практичному застосуванні отриманих знань.

Ця модель відображає чотири основні етапи навчання:

– Конкретний досвід: застосування знань, навичок та вмінь у реальних умовах.

– Рефлексивне спостереження: аналіз отриманого досвіду, його переваг та недоліків.

– Теоретичні концепції: вивчення необхідної теорії та формування стратегій дій.

– Практичне застосування: закріплення навичок у практичній діяльності.

Згідно з цією моделлю, ефективний публічний службовець:

1. Діє на основі наявних знань, навіть якщо вони неповні.
2. Аналізує результати своєї діяльності та визначає можливості для вдосконалення.
3. Отримує нові знання, які дозволяють розробити оптимальні алгоритми дій.
4. Практикує теоретичні знання, щоб зміцнити їх на практиці.

Національні інструменти розвитку лідерського потенціалу в Україні В Україні існує комплекс національних інструментів для розвитку лідерського потенціалу державних службовців, який враховує особливості внутрішньополітичної ситуації та досвід провідних міжнародних лідерів [25].

Ця система включає:

– Навчальні заклади: університети, спеціалізовані інститути та центри підвищення кваліфікації.

– Науково-практичні заходи: конференції, форуми та семінари, що поєднують наукові дослідження з практичними кейсами.

Метою таких заходів є усунення розриву між інтелектуалами та практиками, що дозволяє об’єднати зусилля задля ефективної реалізації національної політики.

Окремо виділяється система елітної освіти, яка не лише забезпечує високий професійний рівень підготовки, але й формує такі важливі якості, як:

– Патріотизм – розуміння своєї ролі в розвитку держави.

– Інноваційна поведінка – здатність до адаптації та впровадження нових ідей.

– Лояльність – відданість принципам та цілям організації.

Національна система розвитку державних службовців спрямована на створення професійних кадрів, здатних ефективно вирішувати сучасні суспільні виклики. Ця система:

– забезпечує високий рівень професіоналізму.

– підтримує інноваційність та адаптивність.

– виховує лідерів, здатних поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом.

Таким чином, використання сучасних моделей навчання, таких як експериментальне навчання, у поєднанні з національними інструментами розвитку забезпечує підготовку компетентних лідерів, які можуть ефективно адаптуватися до змін і сприяти успішній реалізації стратегічних цілей організації.

При розвитку лідерського потенціалу можуть використовуватися різні методи навчання, які поділяються на 3 категорії:

– «Tell» – вивчення теорії (лекції, семінари, тренінги тощо);

– «Show» – навчання на досвіді інших (спостереження за діями інших осіб, залучення наставника або коуча);

– «Do» – навчання через дію (ділові ігри, виконання спеціальних завдань, групових та індивідуальних проектів, розвиток на робочому місці тощо) [1, 3]. Розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватися набуттям знань та навичок, оскільки воно визначається поведінковими особливостями. Таким чином, групові методи «роби» є обов'язковими для досягнення всіх цілей розвитку лідерства. Нові знання вітаються при їх застосуванні практично, а оптимальні результати навчання досягаються шляхом навчання інших.

Ефективне лідерство в бізнесі вимагає дотримання низки принципів, які допомагають створити сприятливу атмосферу в команді та досягти стратегічних цілей. Основні рекомендації для бізнес-лідерів:

– висловлювати свою думку: чітко доносити свою позицію, мотивуючи співробітників.

– виявляти повагу до членів команди: цінувати кожного учасника незалежно від ролі.

– не контролювати кожний крок співробітників: довіряти їхньому професіоналізму.

– цінувати різноманітність думок: навіть якщо точка зору співробітника відрізняється від поглядів керівника, це може сприяти пошуку інноваційних рішень.

– фокусувати увагу на результаті: команда має розуміти, що кінцевий результат є головним пріоритетом.

– говорити про глобальні цілі: формувати бачення великих завдань, які надихають.

– чітко формулювати очікування: щоб уникнути непорозумінь, команда повинна знати, що від неї очікують.

– демонструвати спеціальні знання: лідер має бути компетентним у своїй сфері.

Зворотний зв'язок – це важливий інструмент для побудови довірливих відносин у команді. Для його ефективності необхідно:

1. Надавати зворотний зв’язок негайно: не чекати формальних щорічних оглядів або особистих зустрічей.
2. Бути конкретним і детальним: запам’ятовуйте деталі та говоріть про них одразу після відповідної події.

Щоб завоювати репутацію турботливого керівника, бізнес-лідер може застосовувати такі методи:

– активне слухання: вимикайте гаджети під час розмов, підтверджуйте розуміння, підсумовуючи ключові тези співрозмовника.

– гнучкий підхід до графіку роботи: надавайте співробітникам можливість коригувати свій розклад у межах розумного. це підвищує їхню лояльність.

– похвала за досягнення: навіть маленькі успіхи варто відзначати, щоб створити позитивну атмосферу та зміцнити мотивацію команди.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) пропонує програми для розвитку лідерського потенціалу державних службовців. Серед них:

1. «Розвиток лідерського потенціалу в органах державної влади» (загальна короткострокова програма).
2. «Лідерство в процесах змін» (загальна короткострокова програма).
3. «Керівництво. Прийняття ефективних рішень для керівників» (спеціальна короткострокова програма).

Крім того, НАДС створило програму «Лідерство у державній службі та службі місцевого самоврядування», яка орієнтована на розвиток:

– Теоретичних знань.

– Практичних управлінських навичок.

– Лідерського потенціалу, необхідних для формування керівної еліти.

Основні теми програми:

– соціально відповідальне керівництво.

– формування лідерської та управлінської еліти.

– проведення команд та організаційних змін.

– інноваційне лідерство на основі креативності.

– створення організації, що навчається.

Попри значний потенціал існуючих навчальних програм, вони мають недоліки, які обмежують їхню ефективність у динамічному середовищі. Це може бути пов’язано з:

– недостатньою адаптацією програм до швидких змін.

– відсутністю індивідуального підходу до учасників.

– використанням застарілих методик навчання.

Для підвищення ефективності програм розвитку лідерського потенціалу необхідно орієнтуватися на сучасні підходи, що враховують інновації та специфіку сучасного динамічного середовища. Це включає гнучкі формати навчання, використання передових технологій та адаптацію до індивідуальних потреб учасників.

До основних недоліків існуючих технологій можна віднести:

1. Обмежена персоналізація навчальних програм

Більшість програм побудовані за принципом універсальності, що ігнорує індивідуальні потреби службовців та специфіку їхніх посадових обов’язків. Наслідки:

– низький рівень мотивації учасників.

– нерелевантність отриманих знань для практичного застосування.

2. Нестача практичної складової

Традиційні методи, такі як лекції та семінари, часто обмежуються передачею теоретичних знань, без достатнього залучення учасників до практичних завдань.

Наслідки:

– недостатнє закріплення отриманих знань.

– слабкий розвиток навичок прийняття рішень у реальних ситуаціях.

3. Відсутність систематичного моніторингу ефективності

Після завершення навчальних програм рідко проводиться аналіз їхнього впливу на професійну діяльність учасників.

Наслідки:

– неможливість оцінити реальний внесок навчання у підвищення ефективності роботи.

– відсутність даних для вдосконалення майбутніх програм.

4. Низька інтеграція інновацій

Технології, такі як гейміфікація, аналітика великих даних і онлайн-платформи, впроваджуються лише частково або зовсім не використовуються.

Наслідки:

– залишаються нереалізованими можливості сучасних цифрових рішень.

– відсутність інтерактивності та залучення учасників.

5. Слабкий акцент на м’які навички

Існуючі програми часто зосереджуються на технічних аспектах лідерства (планування, організація), нехтуючи розвитком емоційного інтелекту, адаптивності та комунікаційних навичок.

Наслідки:

– недостатня готовність службовців до роботи в умовах стресу чи змін.

– складнощі у побудові довірчих відносин у команді.

До основних шляхів вдосконалення технологій розвитку відносимо:

1. Інтеграція персоналізованих підходів

– розробка індивідуальних навчальних планів: врахування сильних і слабких сторін, а також професійних завдань кожного службовця.

– адаптивне навчання: використання алгоритмів штучного інтелекту для динамічного налаштування змісту навчання відповідно до прогресу учасника.

2. Підсилення практичної складової

– симуляції реальних ситуацій: моделювання кризових ситуацій для розвитку навичок прийняття рішень.

– проєктне навчання: участь у реальних проєктах для закріплення знань і навичок.

3. Впровадження систематичного моніторингу

– аналітика результатів навчання: використання цифрових інструментів для оцінки прогресу учасників.

– зворотний зв’язок: регулярне опитування учасників і їхніх керівників щодо ефективності програм.

4. Інноваційні рішення

– гейміфікація: використання ігрових елементів для підвищення залученості та мотивації.

– онлайн-платформи: створення інтерактивних платформ із доступом до курсів, відеолекцій та практичних завдань.

5. Фокус на м’яких навичках

– курси емоційного інтелекту: навчання управлінню емоціями та побудові довірчих відносин.

– комунікаційні тренінги: розвиток навичок переговорів, публічних виступів і ефективної взаємодії з командою.

Практичні приклади вдосконалення, які ми пропонуємо для впровадження:

– Модульні програми НАДС: Розробка короткострокових курсів із вибором модулів за темами (кризовий менеджмент, стратегічне планування, командоутворення).

– Пілотні проєкти з менторингу: Організація наставницьких програм, де досвідчені лідери передають знання молодим службовцям.

– Цифрові платформи для моніторингу: Впровадження програмного забезпечення для оцінки прогресу учасників і формування звітів про результати навчання.

Існуючі технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців демонструють значний потенціал, проте їхня ефективність обмежується низкою недоліків. Основні проблеми включають:

– недостатню адаптацію до індивідуальних потреб службовців.

– використання традиційних підходів, які часто не враховують сучасні виклики.

– відсутність систематичного моніторингу результатів навчання.

– обмежену інтеграцію інноваційних технологій.

3.2. Інноваційні технології розвитку лідерського потенціалу

Розвиток лідерського потенціалу публічних службовців є ключовою умовою ефективного управління в державному секторі. Наукова література та сучасні практики підкреслюють значення інноваційних технологій у цьому процесі. Інноваційні підходи забезпечують гнучкість, персоналізацію навчання та адаптацію до швидких змін в управлінському середовищі.

Однією з ключових перешкод для успішного розвитку лідерського потенціалу у системі державного управління є недостатня увага до цього аспекту на різних рівнях органів державної влади. Формування механізму розвитку лідерського потенціалу має відбуватися на державному рівні із врахуванням усіх адміністративних рівнів і базуватися на низці основних механізмів.

Основні механізми формування лідерського потенціалу:

1. Правовий механізм: цей механізм включає систему взаємозалежних нормативно-правових актів, які регулюють:
   – основні параметри та елементи діяльності посадових осіб;
   – принципи ухвалення управлінських рішень;
   – стандарти проведення реформ державної служби;
   – вимоги до посадових осіб і необхідних лідерського потенціалу.

Правовий механізм створює нормативну базу, яка забезпечує цілісність процесу розвитку управлінського потенціалу.

2. Організаційний механізм: організаційний компонент є невід'ємною частиною державного управління. Він спрямований на створення умов для системного, цілеспрямованого та безперервного розвитку державних службовців через:
   – впровадження інституційних структур підтримки;
   – забезпечення ресурсів для навчання та розвитку.
3. Кадровий механізм: передбачає впровадження заходів і стимулів, які вирішують кадрові проблеми шляхом:
   – добору кваліфікованих працівників із наявними управлінськими навичками;
   – створення умов для професійного зростання.
4. Механізм мотивації: ефективна система мотивації сприяє залученню посадових осіб до розвитку свого лідерського потенціалу. Вона включає:
   – фінансові стимули: підвищення зарплат, премії, бонуси.
   – нефінансові стимули: можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень, підвищення професійного статусу.
   – методи та інструменти мотивації, які викликають зацікавленість у вдосконаленні навичок.
5. Інформаційний механізм: цей механізм охоплює методи та засоби інформаційного забезпечення діяльності керівників. Його складові:
   – методична підтримка;
   – систематизація та оновлення інформації;
   – надання актуальних даних для прийняття управлінських рішень.

Розробка концептуальної моделі розвитку лідерського потенціалу дозволяє підвищити ефективність державного управління через вплив лідерства на організаційні процеси. Ця концепція включає:

– Цілі: оптимізація роботи державних службовців, формування нової якості управління.

– Напрями: розвиток компетенцій, підвищення професійного рівня.

– Завдання: вдосконалення діяльності через використання лідерського потенціалу.

– Методи: систематичне навчання, впровадження передових практик, створення умов для саморозвитку.

Основними принципами реформування державного управління є:

1. Відкритість: прозорість процесів управління та взаємодії з громадянами.
2. Інклюзивність: залучення всіх зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень.
3. Підзвітність: забезпечення відповідальності посадових осіб перед суспільством.

Метою навчання та розвитку лідерського потенціалу є формування нової якості державного управління. Це включає:

– оптимізацію управлінських процесів;

– підвищення якості взаємодії державних органів із громадянами;

– ефективне надання державних послуг.

Розвиток лідерського потенціалу є ключовим інструментом для підвищення ефективності функціонування державної служби. Впровадження комплексного підходу, що поєднує правові, організаційні, кадрові, мотиваційні та інформаційні механізми, дозволить сформувати професійний корпус державних службовців, здатних ефективно виконувати свої обов’язки та реагувати на виклики сучасного суспільства.

Для досягнення цілей розвитку лідерського потенціалу державних службовців необхідно реалізувати низку стратегічно важливих завдань:

– Розробка програм підвищення кваліфікації за напрямом «Лідерство» з урахуванням регіональних особливостей. Ці програми мають бути адаптовані до

соціально-економічних умов конкретних регіонів і враховувати специфіку їх управлінських викликів.

– Створення методичного забезпечення для впровадження механізмів розвитку лідерського потенціалу. Цей підхід повинен інтегруватися в освітню діяльність закладів, які надають професійні навчальні послуги.

– Формування системи оцінювання результатів навчання. Така система має забезпечувати моніторинг ефективності управлінської діяльності та можливість корекції навчальних програм залежно від змін організаційних умов.

– Інтеграція розвитку лідерського потенціалу в стратегії управління людськими ресурсами. Елементи лідерського навчання повинні бути органічно включені в загальні плани кадрової політики та програми професійного розвитку державних службовців.

Одним із зобов'язань України в рамках євроінтеграційного курсу є вдосконалення системи освіти та підготовки кадрів відповідно до стандартів ЄС. Це передбачає:

– Набуття нових професійних компетенцій державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування;

– Вивчення європейського досвіду реформування управління та надання державних послуг;

– Засвоєння інструментів комплексного управління, які забезпечують системний підхід до роботи державних органів;

– Залучення до практик управління досвіду запобігання соціальним, політичним і економічним конфліктам та загрозам.

Ефективне впровадження євроінтеграційних реформ та управління змінами можливе лише за наявності професіоналів із необхідними знаннями та навичками у сфері державної політики.

Ігнорування проблем розвитку лідерського потенціалу може мати низку негативних наслідків, зокрема:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних здійснювати реформи, впроваджувати інновації та керувати змінами.
2. Відсутність управлінського резерву, що змушує керівників виконувати додаткові функції. Це призводить до перевтоми, зниження продуктивності та ефективності їхньої роботи.
3. Ймовірність заповнення вакансій некваліфікованими працівниками, що може загрожувати функціонуванню державних органів та їх підрозділів.

Реформування державної служби та розробка нових стратегій її розвитку потребують висококваліфікованих управлінців. Чим більш амбітними є цілі державного органу або чим радикальнішими є зміни його стратегії, тим гострішою стає проблема лідерства.

Недостатній рівень лідерського потенціалу стає значною перешкодою для:

– впровадження організаційних змін;
– реалізації інновацій;
– досягнення стратегічних цілей державного управління.

Ефективний розвиток лідерського потенціалу державних службовців є ключовою умовою для успішного впровадження реформ та підвищення якості управління. Інтеграція європейських стандартів, адаптація програм підвищення кваліфікації до сучасних викликів та формування системного підходу до оцінювання та навчання кадрів дозволять забезпечити високий рівень професіоналізму та готовність державних органів до змін.

Розвиток лідерського потенціалу у державних організаціях потребує реалізації ряду ключових заходів, що забезпечують ефективне вдосконалення управлінських і лідерського потенціалу. До основних завдань належать:

1. Аналіз і оцінка стратегій та цілей організації: перш за все, необхідно проводити глибокий аналіз та оцінку стратегій і цілей організації для визначення типу знань, навичок і здібностей, які повинні бути у співробітників для досягнення конкретних стратегічних, тактичних і

оперативних цілей. Це дозволяє побудувати чітку картину того, які компетенції необхідні для ефективного виконання завдань на різних рівнях управління.

2. Аналіз персоналу державних органів: наступним кроком є проведення аналізу персоналу для визначення рівня професійної компетентності, поведінкових характеристик, розумових якостей та готовності до прийняття управлінських повноважень. Така оцінка допоможе виявити потенційних лідерів та визначити потреби в їх подальшому розвитку.
3. Виявлення та оцінка проблем, що перешкоджають розвитку лідерського потенціалу: важливим кроком є виявлення проблем, що перешкоджають розвитку лідерського потенціалу в державних органах. Це можуть бути як структурні та організаційні бар'єри, так і психологічні чи мотиваційні фактори, що обмежують можливості для зростання лідерів. Тому важливо регулярно оцінювати існуючі проблеми та вживати заходів для їх усунення.
4. Створення лідерського резерву: необхідно створити лідерський резерв, що включає керівників різних рівнів управління та рядових співробітників з лідерським потенціалом. Формування такого резерву допоможе забезпечити наступність лідерства в організації, підвищуючи її стійкість до змін і сприяючи сталому розвитку.
5. Забезпечення відповідності стратегічних цілей лідерському потенціалу: важливим завданням є забезпечення відповідності між стратегічними цілями організації та лідерським потенціалом її співробітників. Оцінка дефіциту лідерського потенціалу та розробка стратегічних дій щодо відновлення та розвитку лідерства мають охоплювати довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу.

Одна з основних проблем, що стримують розвиток лідерського потенціалу у державному управлінні, полягає в недостатній увазі, яку система професійної освіти приділяє підготовці та розвитку лідерського потенціалу державних

службовців. Це стає на заваді ефективному реформуванню і адаптації державної служби до сучасних вимог.

При розробці програм навчання та розвитку потенційних лідерських компетенцій слід акцентувати увагу на кількох важливих аспектах:

1. Дослідження особистісних аспектів лідерства: важливо використовувати інструменти самоаналізу особистості лідера з метою переосмислення його індивідуальних цінностей. Це включає вивчення когнітивного, емоційного, соціального та практичного інтелекту, а також розвиток системного мислення, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
2. Вивчення міжособистісних та групових аспектів лідерства: необхідно зосередитись на вивченні аспектів взаємодії лідера з його підлеглими та в команді. Це охоплює низку тем, пов'язаних із ефективною комунікацією, управлінням конфліктами та мотивацією співробітників. Важливо, щоб лідери вміли будувати довірчі стосунки з усіма рівнями персоналу, створюючи сприятливе середовище для досягнення спільних цілей.
3. Вивчення внутрішньоорганізаційних аспектів лідерства: зокрема, необхідно навчати розробці стратегічних напрямів, таких як створення бачення та місії організації, управління змінами та інноваціями, а також розвитку організації, що навчається. Важливим є формування здатності до постійного вдосконалення і впровадження новаторських рішень для покращення функціонування державних органів.

При виборі методів розвитку лідерського потенціалу необхідно враховувати, що на відміну від професійно-управлінських якостей, які можна розвинути за допомогою семінарів, навчальних курсів та симуляційних ігор, розвиток лідерського потенціалу потребує більш тривалого та інтенсивного процесу. Це особливо стосується елементів емоційного інтелекту, таких як самосвідомість,

саморегуляція, соціальна свідомість та управління відносинами, що вимагають значних зусиль у дорослому віці.

Зміна старих моделей поведінки на нові зразки є складним процесом, що вимагає глибоких внутрішніх змін і може зайняти значний час та енергію. Лідерам необхідно приділяти увагу самопізнанню, розвитку емоційної стійкості та навичок управління взаєминами, що є основою для ефективного лідерства в будь-якому віці.

Розвиток лідерського потенціалу є ключовим фактором для ефективної роботи державних органів. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити комплексний підхід, що включає аналіз персоналу, створення лідерських резервів та системи мотивації, а також розвиток професійних та емоційних компетенцій. Врахування цих аспектів дозволить забезпечити постійне вдосконалення лідерського потенціалу у державному управлінні та сприятиме успішному здійсненню реформ.

Для розвитку лідерського потенціалу особливо важливо вдосконалювати навички, притаманні високоефективним людям. Ключові принципи, які сприяють формуванню ефективного лідерства, включають:

1. Принцип дії: проактивність означає особисту відповідальність за своє життя, рішення та поведінку. Лідери, які діють проактивно, не чекають на обставини чи зовнішні впливи, а беруть ініціативу на себе, визнаючи, що їхні дії формують результати. Це є основою для досягнення значних змін і стабільного прогресу.
2. Почніть із кінцевої мети: цей принцип передбачає здатність створювати чітке уявлення про кінцеву мету та використовувати її як орієнтир для оцінки кожного кроку в житті та роботі. Визначення життєвої мети дозволяє лідерам зосереджуватися на довгострокових результатах і приймати зважені рішення, орієнтуючись на глобальні цілі.
3. Робіть те, що потрібно зробити насамперед: управлінська ефективність визначається здатністю робити те, що є найважливішим, перш за все. Лідери,

які володіють дисципліною та організованістю, можуть чітко визначати пріоритети і починати з тих завдань, які вимагають негайної уваги, забезпечуючи таким чином системність і порядок у своїй діяльності.

4. Прагніть спочатку зрозуміти, а потім бути зрозумілим: для забезпечення ефективного взаєморозуміння лідер повинен володіти здатністю активно слухати і співпереживати іншим. Цей принцип передбачає важливість глибокого розуміння точок зору інших людей перед тим, як висловлювати свою власну думку. Лідери, які мають високий рівень емоційного інтелекту, здатні створювати середовище довіри та співпраці.
5. Мислення «виграв/виграв»: С. Кові виділяє важливість мислення «виграв/виграв» як ключову компетенцію в міжособистісному лідерстві. Це ставлення до взаємодії з іншими, яке передбачає пошук взаємної вигоди для всіх учасників процесу. Лідери, які орієнтуються на цей підхід, сприяють створенню ситуацій, де кожен учасник виграє, що веде до гармонії та успіху в колективі.
6. Досягнення синергії: синергія полягає в тому, що результат співпраці є більшим за суму індивідуальних зусиль. Вона є суттю принципового лідерства, оскільки сприяє об'єднанню та мобілізації енергії всередині команди. Лідери, які розвивають синергію, здатні створювати атмосферу співпраці, де кожен член команди відчуває свою важливість та може вносити свій вклад у загальний успіх.
7. Принцип «заточування пилки»: цей принцип вказує на важливість постійного самовдосконалення та оновлення. Заточування пилки означає регулярне оновлення знань, розвиток нових навичок та підтримку фізичного, інтелектуального та емоційного здоров'я. Лідери, які практикують цей принцип, регулярно навчаються, розширюють свій кругозір і знаходять нові способи підвищення ефективності в особистому та професійному житті.

Принципи, наведені С. Кові, є основою для розвитку лідерського потенціалу в будь-якій організації, зокрема в державному управлінні. Вони сприяють не лише підвищенню особистої ефективності лідера, але й створенню здорового корпоративного середовища, що допомагає досягати високих результатів у командній діяльності та реалізації стратегічних цілей. Вдосконалення цих навичок є важливим етапом на шляху до сталого розвитку державних органів і управлінських структур.

Згідно зі Стратегічним планом дій, Національне агентство державної служби (НАДС) визначає стратегічні цілі та методи їх реалізації для підвищення рівня професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Одна з ключових стратегічних цілей, що стоїть перед агентством, полягає у підвищенні професійних компетенцій посадових осіб різних рівнів управління, включаючи голів місцевих адміністрацій та їхніх заступників, а також депутатів місцевих рад.

Для досягнення цієї мети визначено низку завдань, спрямованих на розвиток професійних навичок державних службовців та посадових осіб на різних рівнях управління:

1. Впровадження ефективної системи визначення потреб у професійному розвитку: основним завданням є створення ефективної системи для визначення потреб у професійному розвитку державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, голів органів місцевого самоврядування, їх перших заступників, заступників, а також депутатів місцевих рад. Це дозволить спрямувати зусилля на удосконалення компетенцій, які найбільше відповідають вимогам, що стоять перед державними органами та органами місцевого самоврядування.
2. Створення умов для професійного розвитку: потрібно створити відповідні умови для професійного розвитку державних службовців, голів органів місцевого самоврядування, їх перших заступників та заступників. Це включає

в себе розробку та впровадження програм підвищення кваліфікації, надання доступу до навчальних матеріалів та проведення тренінгів, що відповідають сучасним вимогам управління.

3. Забезпечення спадкоємності та цілеспрямованості в професійному розвитку: одним з основних завдань є забезпечення спадкоємності, цілеспрямованості та планомірного професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Це дозволить створити стабільну систему розвитку кадрів, що сприятиме досягненню довгострокових цілей державної служби та місцевого управління.
4. Впровадження механізму співробітництва між різними органами та інститутами: важливим завданням є впровадження механізму співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, міжнародними програмами технічної допомоги, а також всеукраїнськими об'єднаннями органів місцевого самоврядування та установами різних форм власності, які надають освітні послуги. Така співпраця забезпечить синергію між різними структурами і дозволить більш ефективно використовувати ресурси для навчання та розвитку кадрів.

Завдання, визначені у Стратегічному плані дій НАДС, є важливими кроками на шляху до професійного вдосконалення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечить сталий розвиток публічної служби в Україні. Розвиток професійних компетенцій на всіх рівнях управління є критично важливим для реалізації реформ і досягнення стратегічних цілей держави.

Нормативно-правова база України, що стосується розвитку лідерського потенціалу серед державних службовців, поділяється на різні напрямки. Однак

основним напрямом розвитку лідерства в державному управлінні залишається професійний розвиток, який має забезпечити необхідні умови для формування кваліфікованих управлінських кадрів. У зв'язку з цим, стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців можуть бути сформульовані наступним чином:

Основні стратегічні напрями розвитку лідерського потенціалу державних службовців

1. Забезпечення державних органів кваліфікованими управлінськими кадрами: першочерговим завданням є формування системи підготовки та відбору управлінських кадрів, здатних ефективно виконувати завдання, що стоять перед державними органами в процесі формування та реалізації державної політики. Це включає в себе визначення необхідних компетенцій, навичок та досвіду, що мають бути у майбутніх керівників і співробітників державних структур.
2. Удосконалення системи професійної підготовки на основі компетентнісного підходу: важливим є впровадження компетентнісного підходу в підготовку та відбір кадрів для державних органів. Це дозволить забезпечити сферу державного управління висококваліфікованими кадрами, що володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків. Компетентнісний підхід включає в себе як професійні, так і особистісні якості, що важливі для успішної роботи на державній службі.
3. Розвиток навичок і компетенцій через механізми розвитку лідерського потенціалу: необхідно створити і впровадити механізми, які сприятимуть розвитку лідерського потенціалу на державному рівні. Це передбачає розробку спеціальних програм підвищення кваліфікації, тренінгів, коучингу та наставництва, що дозволяють державним службовцям розвивати не лише професійні навички, а й лідерські якості.

Враховуючи вищезазначене, також слід реалізувати такі додаткові заходи:

1. Систематичне визначення та перегляд необхідних навичок і компетенцій: у зв'язку зі швидкими змінами в сфері державного управління необхідно регулярно визначати і переглядати набір необхідних навичок та компетенцій для державних службовців. Це дозволить забезпечити відповідність кадрів вимогам, що постійно змінюються в умовах реформ і динамічних змін у державній політиці та адміністративних процесах.
2. Координація процесів управління на основі конкретних навичок і компетенцій: важливо координувати процеси управління в державних органах так, щоб кадровий склад відповідав вимогам щодо специфічних навичок та компетенцій, необхідних для ефективної роботи. Це дозволить забезпечити кращу організацію роботи та результативність на різних рівнях управління.
3. Розвиток культури та середовища навчання: створення культури та середовища навчання на державній службі є ключовим для розвитку лідерського потенціалу. Важливо перетворити розвиток людських ресурсів на ключове управлінське завдання для кожного публічного службовця. Заохочення співробітників до повного використання свого потенціалу, їх підтримка в процесі навчання та розвитку сприятимуть досягненню високих результатів у роботі.
4. Оцінка та заохочення результатів, талантів та ініціативи: важливо запровадити системи оцінки, що дозволяють не лише визначати досягнення, але й заохочувати ініціативу, талант та бажання співробітників до професійного розвитку. Це може включати як фінансові стимули, так і моральне визнання досягнень, що в свою чергу підвищує мотивацію та ефективність роботи.
5. Схвалення на законодавчому рівні процесу розвитку лідерського потенціалу: розвиток лідерського потенціалу державних службовців має бути підтримано на законодавчому рівні, що включає регламентування процесу пошуку і

реалізації можливостей для розвитку лідерського потенціалу. Легітимізація цього процесу сприятиме посиленню уваги до цієї проблеми на всіх рівнях державного управління.

Для реалізації ефективних реформ в управлінні на місцевому рівні важливо створити механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців, який дозволить ефективно реалізувати реформу управління. Такий механізм повинен включати всі етапи розвитку кадрів — від відбору та підготовки до професійного навчання і постійного вдосконалення навичок, що дозволить підвищити ефективність державної служби та забезпечити виконання стратегічних завдань.

Розвиток лідерського потенціалу державних службовців є важливим аспектом успішної реформи державного управління. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати системні заходи, що включають компетентнісний підхід до навчання, створення сприятливого середовища для розвитку лідерського потенціалу, а також законодавчу підтримку цих ініціатив. Це дозволить формувати професійних лідерів, здатних ефективно вирішувати виклики, що стоять перед органами державної влади та місцевого самоврядування.

1. Цільові програми: стратегічний підхід до розвитку лідерства

Цільові програми орієнтовані на довгостроковий розвиток лідерських компетенцій шляхом комплексного впровадження інноваційних методів навчання. Їх ефективність базується на інтеграції теоретичних знань із практичними навичками, зокрема через залучення до реальних проєктів.

Структура програм:

Вступний етап: діагностика лідерського потенціалу через опитування, тести чи інтерв'ю.

Основний етап: навчальні модулі, які включають:

– Стратегічне планування.
– Управління змінами.
– Формування команд.

Завершальний етап: оцінка результатів, створення індивідуальних планів розвитку.

Програма "Leadership for Results" (UNDP), яка застосовує кейсовий метод і моделювання кризових ситуацій для державних службовців.

Національна програма Великобританії "Future Leaders Scheme": фокус на інтеграцію технологій і аналітичних інструментів у процес прийняття рішень.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) реалізує подібні програми, наприклад, курси підвищення кваліфікації на платформі "Дія.Освіта".

2. Тренінгові програми: формування практичних навичок

Тренінги забезпечують інтерактивний і практикоорієнтований підхід до розвитку лідерського потенціалу. Вони спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань і моделювання реальних ситуацій.

Кейсовий метод:

– Учасники аналізують реальні управлінські ситуації.

– Розвиваються аналітичні здібності, критичне мислення та командна робота.

Рольові ігри:

– Службовці імітують управлінські ролі в конкретних сценаріях.

– Моделюється поведінка в кризових ситуаціях, управління конфліктами чи комунікація із зацікавленими сторонами.

Групова робота:

– Мозкові штурми, дискусії та колективна розробка рішень.

Переваги

– Інтерактивність і практичність.

– Можливість одразу оцінити результати навчання.

Програма «Лідерство в умовах змін», яку проводить НАДС, охоплює тренінги із залученням досвідчених фахівців та інтерактивні вправи для розвитку управлінських компетенцій.

3. Менторинг: ефективне наставництво

Менторинг є індивідуалізованою формою навчання, де досвідчений наставник (ментор) передає знання, навички та допомагає менш досвідченим працівникам (менті) орієнтуватися в професійному середовищі.

Форми:

– Класичний менторинг: один-на-один із фокусом на конкретні завдання.

– Груповий менторинг: один наставник співпрацює з групою службовців.

– Зворотний менторинг: менті з цифровими навичками навчають старших колег.

В українській практиці менторинг використовується переважно для інтеграції молодих службовців у робоче середовище.

4. Коучинг: розвиток через індивідуальну підтримку

Коучинг — це партнерський процес, у якому коуч допомагає службовцю формувати цілі, планувати їх досягнення та оцінювати результати.

Моделі коучингу:

– GROW (Goal, Reality, Options, Way Forward): формулювання мети, аналіз реальної ситуації, вибір варіантів і дій.

– OSKAR (Outcome, Scaling, Know-How, Affirm, Review): орієнтація на результат і позитивну оцінку прогресу.

Програма "Coach2Lead", розроблена Європейським інститутом лідерства, адаптована для розвитку управлінських компетенцій державних службовців.

Коучинг є потужним інструментом для розвитку особистих та професійних якостей, а також для досягнення результатів у складних ситуаціях. Існують різні підходи до коучингу, які поділяються залежно від кількох ознак. Ось основні категорії класифікації коучингу:

1. За темами:

– Зовнішній коучинг: здійснюється сторонніми консультантами або коучами, які надають незалежну зовнішню оцінку та підтримку.

– Внутрішній коучинг: проводиться штатними консультантами з коучингу, які працюють безпосередньо в організації та мають глибоке розуміння її структури та внутрішніх процесів.

2. Залежно від кількості людей, з якими працює коуч:

– Індивідуальний коучинг: фокусується на роботі з одним співробітником або членом команди для розвитку конкретних навичок чи досягнення особистих цілей.

– Груповий коучинг: включає роботу з групами людей або командами, з метою підвищення ефективності взаємодії в команді та досягнення спільних цілей.

3. Залежно від характеру цілей та термінів їх реалізації:

– Оперативний коучинг: орієнтований на вирішення поточних завдань або проблем, що потребують негайного реагування.

– Тактичний коучинг: спрямований на вирішення локальних завдань, які допомагають досягти середньострокових цілей або підвищити ефективність конкретних процесів.

– Стратегічний коучинг: включає визначення стратегічних цілей, розробку місії організації, формулювання стратегії та напрямів для досягнення довгострокових результатів.

4. Залежно від способу реалізації:

– Прямий коучинг: здійснюється через живе спілкування, особисті зустрічі або тренінги, що дозволяє безпосередньо взаємодіяти та отримувати зворотний зв'язок.

– Заочний коучинг: проводиться дистанційно через онлайн-платформи, телефонні консультації або електронну пошту, що дає можливість працювати з клієнтами, не прив'язуючись до географічного місця.

5. Залежно від завдання:

– Коучинг компетентності та результативності: фокусується на досягненні бажаних результатів у складних ситуаціях шляхом зміни стратегії поведінки, розвитку конкретних навичок.

– Коучинг розвитку: здійснюється поетапно і спрямований на досягнення вимогливих особистих цілей, сприяє розвитку особистих та професійних навичок на всіх етапах.

– Коучинг трансформації: має на меті швидке створення фундаментальних змін у сприйнятті перспектив клієнта, трансформацію його внутрішніх переконань та поведінкових моделей.

– Кар'єрний коучинг: сприяє розвитку особистої майстерності в професійній діяльності, допомагає досягти нових кар'єрних висот, визначити професійний шлях.

– Лайф-коучинг: забезпечує супровід і підтримку на всіх етапах життя клієнта, допомагаючи йому досягти бажаного результату та повністю реалізувати свій потенціал.

– Самокоучинг: націлений на розвиток уміння бути своїм власним тренером, на самостійне визначення цілей і шляхи їх досягнення, а також на розвиток особистого потенціалу.

Коучинг є багатофункціональним інструментом, що дозволяє сприяти особистісному та професійному розвитку, підвищенню ефективності роботи, як індивідуальної, так і в групі. Вибір конкретної моделі коучингу залежить від потреб і завдань, які ставляться перед клієнтом або організацією, а також від специфіки роботи та часу, що є у розпорядженні.

Інноваційні технології, такі як цільові програми, тренінги, менторинг та коучинг, є потужними інструментами для розвитку лідерського потенціалу. Їх впровадження в системі державної служби України сприятиме професійному зростанню службовців і підвищенню ефективності роботи державного апарату.

Для цього необхідно розробити та впровадити на законодавчому рівні програми, які інтегруватимуть ці підходи в процеси підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

На законодавчому рівні впровадження інноваційних технологій для розвитку лідерського потенціалу публічних службовців та підвищення ефективності НАДС (Національного агентства України з питань державної служби) може бути підтримане через низку заходів і змін до нормативно-правових актів:

Пропозиції на законодавчому рівні

1. Удосконалення нормативно-правової бази щодо навчання державних службовців

– Внесення змін до Закону України «Про державну службу»:

– Визначення обов'язковості використання інноваційних технологій (e-learning, VR/AR, AI) у програмах професійного розвитку державних службовців.

– Встановлення вимог до державних органів щодо забезпечення доступу службовців до сучасних навчальних платформ.

– Розробка Державної стратегії розвитку лідерського потенціалу:

– Затвердження комплексної стратегії, яка регулюватиме впровадження інноваційних навчальних технологій, орієнтуючись на кращі міжнародні практики (OECD, ЄС, UNDP).

2. Створення єдиної цифрової платформи для розвитку компетенцій

– Затвердження нормативного акту, який регулюватиме функціонування єдиної цифрової платформи підвищення кваліфікації службовців під керівництвом НАДС.

– Включення до платформи інтерактивних курсів, симуляцій, відеолекцій та кейсів.

– Визначення чітких стандартів оцінювання результатів навчання на базі платформи.

3. Запровадження державних стандартів для тренінгів із використанням інновацій

Розробка стандартів тренінгів, які регулюють обов’язкове використання:

– Симуляційних вправ;

– Кейсових методів;

– Віртуальних реалій у навчальних програмах.

– Встановлення акредитації для провайдерів навчальних послуг на основі відповідності цим стандартам.

4. Вдосконалення процедур оцінювання лідерського потенціалу

– Внесення змін до процедур оцінювання службовців (атестація, конкурси) для використання технологій:

– Штучний інтелект для аналізу результатів тестувань і тренінгів;

– Психометричні тести, розроблені на основі ситуаційних завдань.

5. Фінансування та інвестиції у розвиток інноваційної інфраструктури

Прийняття Закону або Постанови Кабінету Міністрів України, що забезпечує виділення державного фінансування для:

– Оснащення навчальних центрів VR/AR-обладнанням;

– Розробки національних симуляційних платформ для службовців;

– Інтеграції AI у процеси навчання та оцінювання.

6. Механізми стимулювання інноваційного підходу

– Розробка програм грантової підтримки для проєктів, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу публічних службовців із використанням інноваційних технологій.

– Надання пільг навчальним закладам та компаніям, які розробляють сучасні навчальні рішення для державного сектору.

Пропозиції для НАДС

Інтеграція технологій у програми підвищення кваліфікації:

– Розробка модулів із використанням VR/AR для відпрацювання кризових сценаріїв.

– Використання платформ на основі штучного інтелекту для побудови персоналізованих навчальних траєкторій.

Підвищення кваліфікації тренерів та викладачів:

– Організація навчань для викладачів та тренерів із застосування цифрових технологій у навчальних програмах.

Моніторинг і аналіз навчальних результатів:

– Використання аналітичних систем для оцінювання ефективності програм розвитку лідерських компетенцій.

– Публікація щорічних звітів із даними про впровадження інноваційних технологій у навчання.

Очікувані результати

– Зростання рівня професійної підготовки державних службовців завдяки доступу до сучасних інструментів навчання.

– Створення прозорої, адаптивної та ефективної системи підвищення кваліфікації, яка відповідатиме вимогам сучасного суспільства.

– Посилення довіри громадян до органів влади завдяки підвищенню якості управлінських рішень.

Запровадження цих змін сприятиме не лише формуванню ефективної та професійної державної служби, але й розвитку інноваційного середовища в Україні.

ВИСНОВКИ

Розвиток лідерського потенціалу державних службовців у рамках сучасного управління є важливою передумовою ефективності державного управління та його адаптації до викликів глобалізації, цифровізації та соціальних змін.

На основі результатів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців з питань розвитку лідерських компетенцій у державному секторі виявлено характеристики лідерства та узагальнено стилі лідерства у контексті сталого розвитку державного управління.

В результаті проведеного аналізу ми можемо зробити кілька важливих висновків:

Лідерський потенціал об'єднує низку компетенцій, включаючи стратегічне мислення, комунікативні навички, адаптивність і здатність управляти змінами. Ці якості стають визначальними у реалізації політик державного значення та досягненні суспільного блага.

Традиційні технології, такі як лекції, семінари та тренінги, мають базову цінність для передачі знань, але їхня ефективність значно знижується через обмежену інтерактивність, відсутність персоналізації та недостатнє закріплення практичних навичок. Інноваційні підходи, зокрема менторинг, гейміфікація та електронне навчання, демонструють потенціал для вдосконалення навчальних процесів, проте впроваджуються повільно.

Недоліками впроваджених програм є слабка інтеграція сучасних цифрових інструментів, недостатня увага до розвитку м’яких навичок (емоційного інтелекту, управління конфліктами) та відсутність систем моніторингу ефективності навчання створюють бар'єри для досягнення оптимальних результатів.

Розвиток лідерського потенціалу має бути орієнтований не лише на поточні управлінські завдання, але й на довгострокові цілі. Важливим аспектом є інтеграція стратегічного мислення в навчальні програми, що дозволить службовцям не лише

реагувати на виклики, а й прогнозувати можливі зміни та формувати проактивну управлінську культуру.

Роль організаційної культури в розвитку лідерства: лідерський потенціал може бути ефективно реалізований лише в середовищі, яке сприяє розвитку ініціативності, інноваційності та взаємної підтримки. Тому важливо посилити роботу із трансформації організаційної культури державних установ через впровадження таких практик, як колективне планування, обговорення успіхів та невдач і розвиток культури навчання.

Забезпечення гендерної рівності та інклюзивності: розвиток лідерського потенціалу повинен враховувати аспекти інклюзивності, зокрема забезпечення рівного доступу до навчання для жінок, осіб із різних соціальних груп та регіонів. Це сприятиме формуванню багатогранних управлінських команд, здатних враховувати інтереси різних суспільних груп.

Систематизовано зарубіжний досвід розвитку лідерських компетенцій у державному секторі на основі сучасних підходів до навчання та розвитку лідерських компетенцій у різних країнах світу.

На основі виявлених недоліків пропонується низка шляхів удосконалення, які спрямовані на підвищення ефективності програм розвитку лідерського потенціалу публічних службовців:

– індивідуалізація та персоналізація навчання – впровадження індивідуальних планів розвитку, що базуються на діагностиці сильних і слабких сторін службовців.

– використання адаптивних цифрових платформ, які коригують навчальний контент залежно від прогресу та потреб кожного учасника.

– інтеграція практичної складової – створення кейс-методів та симуляційних вправ для моделювання реальних управлінських ситуацій, таких як кризовий менеджмент чи переговори.

– залучення до навчання досвідчених менторів, які спрямовуватимуть учасників у реальних проєктах.

– цифровізація навчального процесу: використання інтерактивних онлайн-платформ для дистанційного навчання, таких як системи управління навчанням (LMS).

– впровадження аналітики великих даних для моніторингу успішності навчання та прогнозування потреб у навчанні.

– розвиток м’яких навичок: включення до навчальних програм курсів із розвитку емоційного інтелекту, комунікації та управління конфліктами.

– проведення тренінгів із побудови довірчих відносин у команді.

– системний моніторинг та оцінка ефективності: запровадження регулярних опитувань учасників і керівників для отримання зворотного зв’язку щодо ефективності програм.

– розробка метрик для оцінки результативності навчання, зокрема рівня застосування отриманих знань у професійній діяльності.

– автоматизація оцінки результативності: інтеграція цифрових платформ для моніторингу прогресу службовців, оцінки впливу навчання на їхню ефективність та формування аналітичних звітів.

– розвиток змішаного навчання (blended learning): поєднання очних занять із онлайн-курсами дозволить забезпечити максимальну гнучкість і доступність програм.

Перспективними напрямами досліджень є вивчення міжнародного досвіду впровадження інноваційних технологій розвитку лідерства, а також адаптація цих підходів до специфіки українського публічного управління. Необхідно глибше дослідити вплив цифровізації на ефективність навчання та знайти оптимальний баланс між традиційними і сучасними методами розвитку.

Розвиток лідерського потенціалу публічних службовців є ключовим чинником трансформації державної служби. Інтеграція інноваційних технологій,

підвищення практичної спрямованості програм та орієнтація на м’які навички створять основу для формування ефективних управлінців, здатних впроваджувати зміни, відповідати на виклики сучасності та забезпечувати довіру громадян до державних інституцій.

На сьогоднішній день в Україні існує певна нормативно-правова база, що сприяє розвитку лідерського потенціалу серед державних службовців. Однак, цей процес реалізується здебільшого за окремим вектором, зокрема через професійне навчання та підвищення кваліфікації. Хоча існуючі ініціативи сприяють формуванню кваліфікованих кадрів, необхідно зазначити, що розвиток лідерського потенціалу вимагає комплексного підходу, який охоплює не тільки професійну підготовку, а й стратегічне планування, мотивацію, а також трансформацію організаційного середовища.

Ключові завдання для удосконалення розвитку лідерського потенціалу:

– регулярне визначення та перегляд необхідних навичок і компетенцій: враховуючи змінний характер роботи державної служби, важливо систематично переглядати та визначати актуальні компетенції, що повинні бути на високому рівні у державних службовців. такий підхід дозволяє забезпечити безперервний розвиток та адаптацію кадрів до нових викликів та реалій управлінської діяльності.

– координація процесів управління людськими ресурсами з урахуванням компетенцій: ефективне управління людськими ресурсами передбачає чітку координацію кадрових процесів, зокрема підбір, навчання та розвиток співробітників, що мають необхідні навички для виконання конкретних завдань. це також передбачає створення прозорих механізмів для розвитку управлінських компетенцій на всіх рівнях.

– розвиток необхідних навичок та компетенцій через механізми розвитку лідерського потенціалу: для досягнення сталого розвитку лідерського потенціалу необхідно створити ефективні механізми, які дозволяють організувати комплексну підготовку та розвиток лідерського потенціалу у державних службовців. це включає

в себе навчання, наставництво, тренінги, а також спеціальні програми підвищення кваліфікації.

– створення культури навчання та розвитку на державній службі: одним із ключових завдань є створення організаційної культури, яка сприятиме розвитку співробітників, де постійне навчання стане основою для підвищення ефективності роботи державних органів. важливим аспектом є перетворення розвитку людських ресурсів на основне управлінське завдання для кожного публічного службовця.

– оцінка, винагорода та визнання результативності: важливо розробити систему оцінки результатів роботи державних службовців, яка дозволить вчасно визначати досягнення та невдачі. оцінка результативності, визнання таланту і ініціативи, а також винагороди є важливими мотиваційними інструментами, що сприяють підвищенню ефективності праці.

Розвиток лідерського потенціалу має здійснюватися в кількох етапах, включаючи як індивідуальний розвиток, так і трансформацію організаційного середовища. Індивідуальне навчання та розвиток необхідно поєднувати з колективним процесом зміни корпоративної культури, яка має підтримувати ці зміни на всіх рівнях.

1. Індивідуальний розвиток має включати у себе набір інструментів для самопізнання, розвитку емоційного інтелекту, управління стресом і конфліктами, а також стратегічного мислення. Це дозволяє державним службовцям виявляти лідерські якості, адаптуватися до змін і працювати з командою для досягнення загальних цілей.

2. Трансформація організаційного середовища: крім індивідуальних досягнень, важливо змінювати організаційну культуру, щоб вона підтримувала розвиток лідерства. Це включає створення середовища, яке заохочує інновації, активну взаємодію та співпрацю між відділами та підрозділами, а також сприяє розвитку ініціативи та творчого підходу до виконання завдань.

Таким чином, розвиток лідерського потенціалу державних службовців є невід'ємною частиною ефективного управління на всіх рівнях державної влади. Комплексний підхід до цього процесу, що включає індивідуальний розвиток, адаптацію організаційного середовища та створення підтримуючої культури навчання, дозволяє не лише підвищити рівень професіоналізму службовців, а й сприяти загальному вдосконаленню державного управління.

Тільки через системне вдосконалення управлінських кадрів та розвиток їх лідерського потенціалу можна забезпечити успішну реалізацію реформ, підвищення ефективності управління та зміцнення інституційного потенціалу держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П. та ін. Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №4(10). С. 22-37.

2. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.

3. Барановська І. Г. Державний службовець в Італії: основи класифікаційного поділу посад. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/12.pdf (дата звернення 03.11.2024)

4. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. 248 наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління» / Є. В. Белоусова. Харків, 2021. 21 с

5. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посібник. Одеса, 2020. 511 с.

6. Браун А. Політичне лідерство та політична влада. Поліс. 2016. № 1.С. 104–120.

7. Гаєвська Л.А., Васюк Н.О., Ушакова О.І. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів-лідерів- виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_7_4 (дата звернення 13.10.2024).

8. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2013. № 3. С. 137-147.

9. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78-81.

10. Гурман О.М. Лідерство у схемах та таблицях. Видавець: Марченко Т.В. 2022. 240 с.

11. Державна служба : підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін та ін.. Київ. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.

12. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.

13. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.

14. Довжа М. Державний службовець у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії: система просування по службі і менеджеральна модель. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/10/55.pdf (дата звернення 13.10.2024).

15. Драган І.В., Драган І.О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 258-264.

16. Драган І.В., Долінченко О.М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. №16. С. 427-442.

17. Євдокимов П. Проблеми адміністративно-правового забезпечення професійної підготовки кадрів для органів публічної адміністрації України. *Збірник наукових праць ΛΌГОΣ,* 104-106. https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.34 (дата звернення 20.09.2024).

18. Ємельянов В.М., Штирьов О.М., Верба С.М. та ін. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Public Administration and Regional Development*. 2020. №10. С. 1059-1091.

19. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.

20. Казакевич О. І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія « Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2020. № 1 (19). С. 43–50.

21. Калюжна Т. Г. Інноваційні підходи до формування лідерських якостей державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Тенденції розвитку освіти дорослих в Україні та зарубіжжі: матеріали тез доповідей Звітної науково-практичної конференції Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за 2019 рік (25-26 березня 2020 р.)* / Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ: «ДКС-Центр», 2020. С. 18-20.

22. Ковальська Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 1 (76). URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078- 4481.2021.1.20 (дата звернення 20.09.2024).

23. Кові С. Лідерство на принципах / Стивен Кові; пер. с англ. Київ.: Альпіна Бізнес Букс, 2008. 302 с.

24. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.

25. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми :Сумський державний університет, 2020. 175 с.

26. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

27. Лідерство на парламентській службі. *Серія: Парламентська тренінгова бібліотека*, 2020. URL: https://eduhub.in.ua/files/159610312764915.pdf (дата звернення 13.10.2024).

28. Ліпенцев, А., Романюк, О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. №67. С. 9–29.

29. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141-148.

30. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Журнал «Університетські наукові записки»*. 2022. №3(87). URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/87_106-115 (дата звернення: 26.09.2024).

31. Методичні рекомендації щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 4-21 від 15 січня 2021 року. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciyi-shchodo-viznachennyaspecialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v (дата звернення 13.10.2024).

32. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 2(333).Ч.2. С. 200–207

33. Морозова А. Соціальний ліфт як засіб ротації державного службовця. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 13(1), 54-60. URL: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2021/13-6/9 (дата звернення 10.09.2024).

34. Мохова Ю. Л. Публічне управління у реалізації регіональної політики України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків: Право, 2020. 264 с.

35. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text. (дата звернення 05.10.2024).

36. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijnenavchannya (дата звернення 13.10.2024).

37. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. Київ : Пріоритети, 2017. 40 с.

38. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера надержавній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 9. С. 98- 102.URL: http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13 (дата звернення 13.10.2024).

39. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної службиУкраїни. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективина національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь) : зб.матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ:ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.

40. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. К.: Знання, 2013. 287с.

41. Парт І.С. Лідерство як детермінанта підвищення ефективності державного управління в Україні : автореф. маг. роботи … магістр : 074 Публічне управління та адміністрування. Миколаїв, 2019. 19 с.

42. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 196 с.

43. Пащенко О. П. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf (дата звернення 05.09.2024).

44. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158-164.

45. План діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021 рік. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/nads-2021-2-25.pdf (дата звернення 13.10.2024).

46. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення 09.10.2024).

47. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року №448. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text. (дата звернення 13.10.2024).

48. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 13. Ст. 222. Редакція від 31.03.2023 р.

49. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14 (дата звернення 09.10.2024).

50. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Офіційний вісник Президента України. 2015. № 2. с. 14.

51. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект. URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14 (дата звернення: 18.10.2024).

52. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445 (дата звернення: 13.11.2024)

53. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін.; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 384с.

54. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2020. №70/71. С. 45-50.

55. Садовська-Мариніна, В.Б., Тростенюк, Ю.В. та ін. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3(89). С. 184-190.

56. Сергеєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.

57. Сивий Р. П. Дефеніція державної служби в країнах Євпропейсьеого союзу URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070 (дата звернення 05.09.2024)

58. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. 48 с.

59. Стратегія реформування державного управління України на 2022- 2025 роки, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9 (дата звернення 13.10.2024).

60. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління*. 2020. №8(6). С. 23-29.

61. Сторожев Р.І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 162-169.

62. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип 4(47). С. 78-87.

63. Стоян О. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911. (дата звернення: 25.09.2024).

64. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. No3(5). С. 216–227. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065- 2020-3(5)-216-227 (дата звернення 13.10.2024).

65. Хаітов, П. О. (2017). Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі. Candidate Dissertation for….з держ. упр.: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон, ін-т держ. упр. Дніпро, 212. URL: https://dbuapa.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Khaitov_dissertation.pdf (дата звернення 20.09.2024).

66. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі.

67. Шляхтіна Г.В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 69-76.

68. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

69. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави : дис. … доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування. Київ, 2021. 227 с.

70. Якушко О. Лідерство в системі підготовки управлінців у сфері освіти. Суспільний вимір. 2016. № 2 (54). С. 34-37. *Серія: Державне управління*. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/9.pdf (дата звернення 15.10.2024).

71. Gary A. Yukl. Leadership in Organizations. University at Albany, State University of New York, 2012. 649 p.

72. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. Journal of Public Affairs. 2013. № 13 (1). P. 130–141.

73. Leadership for a high performing public service. GOV/PGC/PEM(2020)5. URL: https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2020)5&docLanguage=En. (дата звернення: 25.09.2024)

74. Lewin K. The conceptual representation and the measurement of psychological forces. Durham, NC: Duke Univ. Press, 241p.

75. Public administration reform strategy of Ukraine through 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_eng.pdf (дата звернення 13.10.2024).

76. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *PublicAdministration Review*. 2020. № 80 (4).P. 543–554.

77. Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. URL:http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021616.pdf. (дата звернення: 15.09.2024)

78. Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: *Theory and practice. Public administration : handbooks*. 2014. 520 p.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Бібікова Тетяна Валеріївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти tatyana.bibikova81@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Технології розвитку лідерського потенціалу публічних службовців» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Бібікова Т.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Ель Гуессаб Карім.