

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**Особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні:
зарубіжний досвід та українські реалії**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 627 групи

Ілюк Людмила Леонідівна

Керівник:

кандидат політичних наук,

асистент Равлик І.О.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол №_____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2024

Анотація

Ілюк Л.Л. Особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні: зарубіжний досвід та українські реалії. 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП Державна служба; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, 2024 р.

Магістерське дослідження містить результати наукових розробок зарубіжних та вітчизняних вчених, які відображають особливості розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, як зарубіжний досвід, так й українські реалії. В дослідженні: 1) розкрито зміст теоретичних та методологічних підходів до вивчення інноваційного лідерства в сфері публічного управління; 2) проаналізовано особливості розвитку інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління; 3) охарактеризовано зарубіжний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні та перспективи його використання в Україні; 4) досліджено розвиток інноваційної корпоративної культури як сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу у публічних службовців; 5) визначено особливості професійного розвитку інноваційних лідерів в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.

Ключові слова: лідер, лідерство у публічному управлінні, трансформаційне лідерство, інноваційне лідерство, інноваційна корпоративна культура, сервісно-орієнтована держава.

Summary

Ilyuk L.L. Peculiarities of innovative leadership in public administration: foreign experience and Ukrainian realities. 281 «Public Management and Administration» OPP State Service; Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2024.

The master's research contains the results of scientific developments of foreign and domestic scientists, which reflect the peculiarities of the development of innovative leadership in public administration, both foreign experience and

Ukrainian realities. The study: 1) reveals the content of theoretical and methodological approaches to the study of innovative leadership in the field of public administration; 2) analyzes the peculiarities of the development of innovative leadership through the prism of different management models; 3) characterizes foreign experience in implementing innovative leadership in public administration and the prospects for its use in Ukraine; 4) investigates the development of innovative corporate culture as a favorable environment for the formation of leadership potential in public servants; 5) the features of professional development of innovative leaders in the context of transition to a service-oriented state are identified.

Keywords: *leader, leadership in public administration, transformational leadership, innovative leadership, innovative corporate culture, service-oriented state.*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів
мають посилання на відповідне джерело.

_____ Л.Л. Ілюк
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5-8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	9-33
1.1. Концептуальні підходи до дослідження інноваційного лідерства в публічному управлінні.....	9-22
1.2. Методологічні основи дослідження інноваційного лідерства в публічному управлінні.....	22-31
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.....	31-33
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	34-57
2.1. Особливості розвитку інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління.....	34-45
2.2. Зарубіжний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні: перспективи його використання в Україні.....	45-57
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ.....	58-85
3.1. Інноваційна корпоративна культура як сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу у публічних службовців.....	58-64
3.2. Особливості інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні.....	64-70
3.3. Практична складова професійного розвитку інноваційних лідерів в сфері публічного управління України.....	70-85
ВИСНОВКИ.....	86-91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92-102
ДОДАТКИ.....	103-109

ВСТУП

Сучасні виклики, які постали перед Україною супроводжуються зміною моделей публічного управління, що спрямовані на гармонізацію інтересів людини, суспільства та держави. Ці процеси є складними та часто суперечливими, вимагаючи нового підходу до управління. Ключова роль у таких змінах належить управлінцям нового покоління – лідерам, які володіють сучасними управлінськими технологіями, здатні ефективно вирішувати соціальні та управлінські протиріччя, а також мотивувати й розвивати талановитих членів своїх команд. В умовах дії правового режиму воєнного стану керівнику в сфері публічного управління вже недостатньо бути просто висококваліфікованим професіоналом, він має бути лідером, здатним оперативно реагувати та вирішувати нагальні проблеми у стислі терміни, надихати, створювати ефективну команду та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

З моменту здобуття незалежності система публічного управління в Україні постійно змінюється, переживаючи суттєві реформи та адаптації до нових викликів. У цьому контексті важливим стає переосмислення ролі культури управління, яка все більше розглядається як джерело ідей для оновлення практики публічного врядування. Сучасна культура управління спрямована на освоєння механізмів самоорганізації, які розкривають людський потенціал, активізують ініціативу та забезпечують адаптацію до умов невизначеності й динамічних змін. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, які постають перед публічним управлінням.

Розуміння органу державної влади як соціальної мікросистеми підкреслює важливість проблеми взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Такий підхід вимагає переосмислення ролі лідера, який повинен не лише забезпечувати ефективне виконання управлінських завдань, але й створювати умови для розвитку інноваційного потенціалу всієї організації. Це

підкреслює актуальність вивчення та впровадження сучасних підходів до лідерства в системі публічного управління.

Формування інноваційного лідера в публічному управлінні є одним із найважливіших завдань для сучасної України, оскільки саме такі лідери здатні ефективно вирішувати нагальні проблеми сьогодення та забезпечувати стратегічний розвиток країни. Для досягнення цієї мети необхідно звернути увагу на досвід розвинених країн світу, які успішно впроваджують інноваційні підходи у сферу публічного управління. Аналіз цього досвіду дає змогу визначити найкращі практики, які можуть бути адаптовані до українських реалій, а також напрацювати науково обґрунтовані рекомендації для їх впровадження в систему публічного управління України. Такий підхід дозволить створити основу для розвитку інноваційного лідерства, орієнтованого на ефективність, прозорість і стійкість управлінських процесів.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні, як в зарубіжних країнах, так й в Україні.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні *завдання*:

- 1) розкрити зміст теоретичних та методологічних підходів до вивчення інноваційного лідерства в сфері публічного управління;
- 2) проаналізувати особливості розвитку інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління;
- 3) охарактеризувати зарубіжний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні та перспективи його використання в Україні;
- 4) дослідити розвиток інноваційної корпоративної культури як сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу у публічних службовців;
- 5) визначити особливості професійного розвитку інноваційних лідерів в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.

Об'єктом магістерського дослідження є лідерство в публічному

управлінні.

Предметом магістерського дослідження є особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні: зарубіжний досвід та українські реалії.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальних і спеціальних методів й підходів, зокрема: узагальнення та синтезу були використані при дослідженні сутності та змісту основних понять інноваційного лідерства у системі публічного управління; порівняння використаний для вивчення та оцінки сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду; ситуаційного аналізу при дослідженні особливостей формування інноваційного лідерства в публічній службі; системний був використаний при встановленні специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні та вдосконаленні практичної складової професійного розвитку управлінців – інноваційних лідерів в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави; компаративного аналізу використали при порівнянні зарубіжного та українського досвіду у розвитку інноваційного лідерства в системі публічного управління; дескриптивної моделі – при описі якостей інноваційних лідерів в публічному управлінні; структурно-функціональний – при визначенні пріоритетів та розробленні концептуальних підходів впровадження інноваційного лідерства в публічне управління

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні останніх досягнень науки публічного управління, які в сукупності дають змогу розкрити особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні. Визначено моделі та перспективні використання зарубіжного досвіду розвитку інноваційного лідерства у публічному управлінні в українських реаліях.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки дослідження можуть бути використані представниками органів державної влади у процесі розвитку інноваційного лідерства в органах публічної влади. А також, у викладанні навчальних курсів з публічного

управління та адміністрування, державного управління.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів поділених на підрозділи, списку використаних джерел, який містить 125 найменувань та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи – 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Концептуальні підходи до дослідження інноваційного лідерства в публічному управлінні.

Феномен лідерства, що є об'єктом дослідження вчених протягом століть, особливо важливий у контексті вивчення інноваційного лідерства в публічному управлінні. Еволюція наукових підходів до аналізу лідерства демонструє його динамічність та адаптивність до викликів сучасності. Зокрема, інноваційне лідерство, яке досліджують у рамках публічного управління, включає такі аспекти, як здатність адаптуватися до змін, генерувати інноваційні ідеї, формувати команди, готові до їх реалізації, і працювати в умовах невизначеності.

Початок наукового осмислення феномену лідерства науковці пов'язують із кінцем XIX ст., коли низка концепцій зосереджувалися на особистісних рисах лідера. Зокрема, Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс обґрунтували теорію рис, що трактує лідерство через наявність у лідера певних індивідуально-особистісних характеристик. У контексті інноваційного лідерства ця теорія є актуальною, адже дозволяє виокремити такі якості, як стратегічне мислення, креативність, адаптивність та готовність до ризику, які є важливими для впровадження інновацій у публічному секторі [121, с. 367].

Розширення розуміння лідерства відбулося завдяки К. Левіну, який у 1930-х рр. запропонував поведінковий підхід, акцентуючи увагу на стилях поведінки лідера. К. Левін виділив три стилі: демократичний, авторитарний та нейтральний. Для інноваційного лідерства в публічному управлінні демократичний стиль виявився особливо ефективним, оскільки сприяє залученню колективу до прийняття рішень, підтримує ініціативу та інноваційну активність співробітників [90, с. 271].

У середині XX ст. Г. Герт і Ч. Мілз розробили особистісно-ситуативну

теорію, яка включала не лише риси лідера, але й середовище, в якому він діє. Ця концепція акцентує увагу на ролі зовнішніх умов, правових і інституційних факторів, які визначають ефективність лідерства. У контексті інноваційного лідерства публічного управління це дозволяє враховувати соціальний, політичний і економічний контекст впровадження інноваційних змін [121, с. 368].

Наприкінці XX ст. набули поширення ідеї У. Бенніса, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Е. Мейо та М. Фоллет. Їх концепція людських відносин наголошує на важливості врахування людського фактора в управлінні, а також на пріоритеті соціальних потреб перед економічними [122, с. 111]. Інноваційне лідерство використовує ці підходи для створення сприятливого середовища в колективі, забезпечення довіри, мотивації та колективної підтримки інновацій.

Важливо, що інноваційне лідерство не обмежується лише управлінськими навичками. Воно вимагає синтезу класичних теорій лідерства з новими підходами, які базуються на впровадженні сучасних технологій, цифровій трансформації, формуванні партнерств із громадянським суспільством та приватним сектором. У цьому контексті лідери у публічному управлінні повинні не лише генерувати ідеї, але й надихати, мотивувати свої команди та долати супротив у процесі реалізації змін.

Таким чином, концептуальні підходи до вивчення лідерства, які з'явилися наприкінці XIX – початку XX ст., створюють основу для аналізу інноваційного лідерства в публічному управлінні. Їх інтеграція дає можливість не лише глибше зрозуміти природу цього явища, але й створити інструменти для підвищення ефективності управління в умовах сучасних викликів.

У другій половині XX ст. дослідження феномена лідерства набуває нових рис, адже зростає зацікавленість більш глибоким аналізом його сутності, механізмів та різновидів. У 1990 р. з'являється концепція «трубопроводу лідерства», запропонована Н. Новелом. Цей підхід описує процес розвитку лідера через певні етапи, які він проходить у міру підвищення професійної

майстерності: управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціональний метод, управління бізнесом, управління групою та управління організацією [42]. Ця концепція відображає ідею поступового розвитку лідерських компетенцій у контексті організаційної динаміки та корпоративного середовища.

Наприкінці 1970-х рр. вивчення лідерства отримало новий імпульс завдяки появі концепції «трансформаційного лідерства». Дж. Даунтоун у 1973 р. впровадив у науковий обіг цей термін, розглядаючи його разом із поняттям «транзакційного лідерства» [121, с. 369]. Вперше було показано різницю між цими видами лідерства, але концепція залишалася в тіні, поки Дж. Мак Грегор Бернс не опублікував свою працю про політичних лідерів у 1978 р., у своїй роботі «Лідерство» описав транзакційне лідерство як орієнтоване на обмін між лідером і послідовником для досягнення короткострокових цілей. У протиставу цьому трансформаційне лідерство визначалося як процес, в якому лідери та їхні послідовники взаємно підвищують рівень моралі та мотивації, забезпечуючи зростання не лише організаційної ефективності, але й особистісного розвитку [55, с. 72]. Дж. Мак-Грего Бернс спирався на теорію ієрархії потреб А. Маслоу, підкреслюючи, що трансформаційне лідерство сприяє задоволенню вищих потреб послідовників, таких як самореалізація та прагнення до розвитку [13, с. 41]. У подальшому ця концепція була значно розширена Б. Бассом, який виділив чотири ключові складові трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (харизма), надихаюча мотивація, інтелектуальне стимулювання та індивідуальний підхід [53, с. 182]. Лідери, які використовують ці аспекти, не лише спрямовують своїх послідовників на досягнення конкретних цілей, але й створюють середовище, яке стимулює інновації, креативність і прагнення до особистісного розвитку.

Ще один британський науковець Р. Стогділл у своїй праці «Довідник з лідерства» здійснив значну систематизацію наукових підходів до вивчення феномена лідерства. Він згрупував основні теоретичні уявлення про лідерство в рамках 11 ключових ідей, які охоплювали різноманітні аспекти його

розуміння та дослідження протягом ХХ ст. [111, с. 234]. Цей підхід надав науковцям потужний інструмент для аналізу багатогранності лідерства, його соціально-психологічних та організаційних особливостей.

Концепції трансформаційного та транзакційного лідерства, а також ідеї «трубопроводу лідерства» Н. Новела, стали підґрунтям для подальшого розвитку наукових підходів до вивчення феномену лідерства в умовах динамічних змін сучасного суспільства. У сфері публічного управління трансформаційне лідерство набуває особливого значення, сприяючи впровадженню інновацій, активізації громадянського суспільства та забезпеченню ефективності управлінських рішень. Ці концепції є основою для формування нового покоління лідерів, здатних адаптуватися до викликів сучасності та забезпечувати розвиток як державних інституцій, так і суспільства загалом [120].

У 1980–1990-х рр. розпочався новий етап дослідження лідерства, пов'язаний із розвитком концепцій, побудованих на ціннісних підходах. Цей період був ознаменований значними політичними та економічними трансформаціями, які змінили пріоритети та цінності суспільства в багатьох провідних країнах світу. Концепція ціннісного лідерства стала відповіддю на ці зміни, наголошуючи на важливості управління через світогляд і цінності людей. Згідно з цією концепцією, лідером стає той, хто формує і підтримує цінності групи, залучаючи інших до їхнього прийняття та реалізації [121, с. 368].

Ціннісне лідерство можна розглядати як синтез організаційного та емоційного лідерства, піднесений до більш високого рівня. Відповідно до цієї концепції, найефективніший спосіб управління людьми полягає у формуванні спільного світогляду та розвитку цінностей, які сприяють самореалізації та досконалості послідовників. У рамках організації ціннісний лідер орієнтований на створення і підтримку організаційної культури, яка відповідає високим моральним стандартам і сприяє розвитку всіх учасників процесу.

Дослідники С. Кучмарські та Т. Кучмарські виділяють кілька ключових

показників ціннісного лідерства, які визначають його ефективність в організаційному середовищі: 1) створення позитивних міжособистісних стосунків, 2) знання особистих цілей кожного учасника лідерського процесу, 3) формування відчуття приналежності до соціуму, 4) конструктивне вирішення конфліктів, 5) навчання взаємодії лідерів і послідовників, 6) заохочення ініціативності та розподілу відповідальності, 7) формування команди та забезпечення діалогічного спілкування [89, с. 39]. Ці показники підкреслюють важливість морального підґрунтя в процесі управління, сприяючи гармонізації міжособистісних стосунків і підвищенню ефективності організаційної діяльності. Ціннісне лідерство стає одним із ключових інструментів для формування стійких і високоефективних організацій, особливо в системі публічного управління. Його впровадження дозволяє створювати сприятливе середовище для впровадження інновацій, стимулювання соціальної згуртованості та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Концепція лідерства служіння, яка виникла завдяки релігійним діячам Дж. Мілеру та Р. Грінліфу, набула широкого розвитку в останні десятиріччя, особливо в соціальних інститутах США. Дж. Міллер наголошував, що справжній християнський лідер має бути передусім слугою, здатним правильно ставитися до Бога та людей завдяки внутрішній духовній трансформації, яка відбувається через зустріч із Богом живим [82]. Р. Грінліф розвинув цю ідею, описуючи лідера як слугу, що прагне бути корисним суспільству, ставлячи його інтереси вище за власні. У своїй інтерпретації Р. Грінліф бачив лідерство як практичну філософію, що передбачає вибір служіння перед лідерством, де останнє розглядається лише як один із способів реалізації служіння. На його думку, лідер служіння не обов'язково повинен займати високі формальні посади, але має працювати на принципах довіри, взаємоповаги та етичного використання влади [82].

Автори колективної монографії «Рефлексія на лідерство» виділяють кілька ключових характеристик лідера служіння, серед яких: здатність слухати

та чути співрозмовника, емпатія, допомога у вирішенні емоційних проблем, прагнення до саморозвитку, використання переконання, концептуальне мислення, управління через задоволення потреб інших людей, створення умов для зростання та формування ефективної спільноти. Ці риси підкреслюють гуманістичний і ціннісний характер цього підходу, що робить його універсальним для різних сфер управління [120].

Хоча термін «лідерство служіння» з'явився лише у 1970-х рр., його ідеї мають глибокі історичні корені. Біблійні моделі лідерства, зокрема філософія Ісуса Христа, є одними з перших прикладів такого підходу. Подібні приклади можна знайти і в пізніших історичних постатях, таких як Махатма Ганді, Мартін Лютер Кінг та Нельсон Мандела, які були взірцями лідерства-служіння, спрямованого на благо суспільства.

Ідею ціннісних концепцій лідерства продовжив американський вчений Дж. Коллінз. У своїх дослідженнях він виокремив п'ять рівнів лідерства, де лідер найвищого, п'ятого рівня характеризується «стабільними високими результатами завдяки унікальному поєднанню скромності та професійної волі» [9, с. 67]. Схожу модель запропонував Дж. Максвелл у своїй роботі «5 рівнів лідерства», де найвищий рівень передбачає не лише досягнення цілей чи створення послідовників, а й розвиток нових лідерів, які надихатимуть і вестимуть інших. Дж. Максвелл наголошує, що лідерство п'ятого рівня – це не просто професійна діяльність, а справа всього життя [13, с. 54]. Концепція лідерства служіння та моделі п'ятого рівня підкреслюють важливість ціннісного та етичного підходу до лідерства, який стає ключовим у сучасних умовах, зокрема у сфері публічного управління. Це лідерство сприяє формуванню довіри, соціальної згуртованості та мобілізації спільнот для досягнення спільних цілей, водночас інтегруючи морально-етичні принципи в управлінські процеси.

Перехід до нової філософської парадигми в XXI ст., який супроводжується новим осмисленням і сприйняттям динамічної, складної і ризикованої природи світу, сприяє появі нових концептуальних підходів до

дослідження лідерства. Сучасні теорії лідерства все більше фокусуються на емоційній складовій, необхідній для ефективного управління і мобілізації спільнот. Однією з ключових концепцій цього періоду стала теорія емоційного лідерства, розроблена Д. Гоулманом та Р. Бояцисом у 2005 р. У своїй роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» вони доводять, що успішні лідери відрізняються не тільки високим рівнем професійних компетенцій, але й здатністю встановлювати глибокі емоційні зв'язки зі своєю командою. Це включає натхнення, підтримання азарту, мотивацію та відданість справі, що суттєво підвищує ефективність управлінських процесів [121].

У 2008 р. виникла концепція емерджентного лідерства, яка описує процес появи лідерів у міру адаптації соціальних систем до зовнішніх викликів. Дослідник Б. Годін відзначає, що люди можуть обирати різних лідерів залежно від контексту, що робить цей підхід універсальним для багатьох сфер. Основні характеристики емерджентного лідерства включають відсутність жорсткого контролю, спільне бачення та цінності, взаємозамінність ролей, а також чітко визначені спільні цілі й завдання [78].

Зокрема, Р. Дафт у своїх дослідженнях виокремлює сім етапів еволюції сучасних поглядів на лідерство, що охоплюють: - теорії великої людини (уявлення про лідера як видатну особистість, здатну об'єднувати людей своїми унікальними якостями); - теорії особистих якостей (акцент на пошуку рис, які роблять людину лідером, що ставало орієнтиром для виховання таких якостей); - поведінкові теорії (дослідження акцентували увагу на діях, функціях і ролях лідера); - ситуативні теорії (вивчення лідерства в контексті особливостей групи та ситуації); -теорії впливу (дослідження взаємного впливу між лідером і групою); -теорії взаємовідносин (фокус на побудові взаємозв'язків між лідером і його послідовниками); - сучасні теорії (дослідження лідерства в умовах змін, спрямованого на трансформацію систем і впровадження інновацій) [120].

Сучасні теорії лідерства пропонують інтеграцію позиційних і процесуальних підходів, враховуючи як нормативні, так і ситуаційні аспекти.

Для кращого розуміння різних теорій лідерства пропонується використовувати модель, що включає осі «позиція-процес» і «нормативний-ситуаційний підхід», накладені на систему концентричних кіл «особистість – група – організація/зовнішнє середовище». Такий підхід дозволяє створити своєрідну «карту» теорій лідерства, яка відображає їх взаємозв'язки та еволюцію в часі. В умовах розвитку сучасного публічного управління ці теорії мають особливе значення, адже акцент на адаптивності, емоційному інтелекті та спільних цінностях сприяє мобілізації ресурсів суспільства, ефективному впровадженню інновацій та забезпеченню сталого розвитку соціальних систем.

Зміна характеру лідерства в суспільстві безпосередньо залежить від комплексу політичних, соціальних та економічних тенденцій, що визначають потребу у специфічних якостях лідерів у певний період. Аналізуючи історичну еволюцію лідерства, можна виділити низку екзогенних чинників, що формують новий зміст лідерства. Зокрема, це соціально-історична потреба людини в організації своєї діяльності, правові та політичні обмеження, способи вирішення суспільних завдань, рівень зрілості суспільства, домінуючі цінності, закритість або відкритість суспільства, а також його готовність чи неготовність до змін.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що ефективність появи нових моделей лідерства залежить від багатьох умов. С. Мартінез виділяє вісім ключових факторів, які сприяють цьому процесу. До них належать когнітивна зрілість, яка дозволяє сприймати множинні ментальні моделі, та достатня когнітивна складність, що забезпечує адаптацію до змін середовища. Світогляд, який відповідає сучасним викликам, передбачає сприйняття невизначеності та змін як можливостей, а також терпимість до відмінностей. Ефективне лідерство вимагає створення умов для взаємного зворотного зв'язку, обміну владою та використання колективного інтелекту, що базується на співпраці й довірі. Також важливими є здатність до системного мислення, навчання та розуміння тимчасових перспектив, що дозволяють враховувати вплив минулого, теперішнього та майбутнього на прийняття рішень [96].

У публічному управлінні сучасне лідерство має акцентуватися на залученні, натхненні та взаємодії, відмовляючись від примусу. На думку П. Сенге, лідерство виникає там, де підтримується творча напруга та енергія, що народжуються в процесі щирого спілкування та спільного уявлення майбутнього. Лідер у такому розумінні стає не лише організатором процесів, але й джерелом натхнення, що мобілізує групу на досягнення спільних цілей [105]. П. Сенге підкреслює важливість пробудження в членів колективу мрій та забезпечення їх енергією, необхідною для досягнення цих цілей. Дані ідеї знаходять особливе значення у контексті публічного управління, де лідерство спрямоване на мобілізацію громадянського суспільства, впровадження інновацій і забезпечення ефективності державних інституцій. Таким чином, сучасне лідерство має ґрунтуватися на спільних цінностях, довірі, відкритості до змін і здатності надихати суспільство до спільної роботи над досягненням майбутнього, яке відповідає потребам і викликам часу.

За визначенням Національної агенції з питань державної служби, лідерство в системі публічного управління розглядається як сучасна концепція управління, орієнтована не на рівень займаної посади, а на ступінь впливу діяльності особи [29]. Що підходить до розуміння лідерства як вищого еволюційного рівня управління, що передбачає здатність ініціювати зміни, впливати на колектив і сприяти інноваціям. У цьому контексті розробка цілісної концепції інноваційного лідерства для України стає важливим завданням, особливо з огляду на реформування державного управління та зміну структури публічного сектору.

Інноваційне лідерство визначається як міждисциплінарний підхід, який поєднує різні стилі лідерства з метою впливу на підлеглих, допомагаючи їм генерувати креативні ідеї, створювати інноваційні продукти та послуги. Тобто, це не лише практика, але й філософія організаційного розвитку та змін, що спрямована на досягнення стратегічних цілей і трансформацію управлінських процесів.

Вітчизняні та міжнародні дослідження підкреслюють багатогранність і

складність публічного управління. Так, Л. Новак-Каляєва вважає, що публічне управління включає діяльність органів державного управління, місцевого самоврядування, приватного сектору та громадянського суспільства у формуванні та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток держави та її територіальних одиниць. Така діяльність охоплює планування, організацію, керівництво, координацію та контроль у межах визначених законом повноважень [16, с. 68].

Ще один українськи дослідник Ю. Шаров додає, що публічне управління в європейському дискурсі охоплює три основні виміри: перший – урядування, що полягає у колективному виробленні та реалізації стратегічних рішень на основі консенсусу між ключовими учасниками процесу; другий – адміністрування, яке забезпечує чіткий розподіл повноважень і обов’язків, а також координацію дій через інформаційно-комунікаційні механізми; третій – менеджмент, що включає використання інституційної основи адміністрування для реалізації стратегічних рішень за допомогою сучасних управлінських технологій і методів [40, с. 6]. У цьому контексті інноваційне лідерство стає критично важливим для трансформації системи публічного управління. Воно дозволяє адаптувати управлінські структури до змін у зовнішньому середовищі, сприяє впровадженню інноваційних практик і технологій, а також формуванню нової культури взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Отже, для ефективної реалізації інноваційного лідерства необхідно не лише враховувати найкращі практики та концепції з міжнародного досвіду, але й адаптувати їх до національного контексту. Що включає розробку освітніх програм для підготовки лідерів нового типу, запровадження сучасних інструментів управління та створення середовища, яке сприяє розвитку творчості, відповідальності та залученості в управлінські процеси.

Інноваційне лідерство в публічному управлінні є ключовою складовою сучасних трансформаційних процесів у державному секторі. Воно розглядається як процес внутрішньої соціально-психологічної організації, який

охоплює управління діяльністю команди, вплив на працівників і супроводжується зміною їхніх уявлень і цінностей. Це лідерство спрямоване на активізацію вищих потреб, таких як прагнення до новаторства, творчості, досягнень і самоактуалізації.

Механізм публічного управління, як система, постійно еволюціонує під впливом нових викликів і потреб часу. Сучасні зміни охоплюють як суб'єктів, так і об'єкти публічного управління, з акцентом на розширення їх функцій, інтеграцію принципів солідарності та демократичної участі. Замість традиційних ієрархічних підходів упроваджуються партисипаторні принципи, які базуються на представництві та активній взаємодії між владою і суспільством. Водночас еволюція цінностей і технологій управління передбачає перехід до орієнтації на солідарні, державні та особистісні цінності, впровадження контрактних технологій, механізмів погодження та відкритої комунікації. Ці зміни знаходять своє відображення у поступовій трансформації моделей публічного управління, від класичної (Old Public Management) до концепції «Good Governance» [123].

Побудова сервісно-орієнтованої держави потребує радикального оновлення підходів до підготовки управлінців, зокрема формування нового покоління керівників – інноваційних лідерів. Такі лідери повинні бути здатними відповідати викликам часу, ініціювати та впроваджувати реформи, орієнтуючись на потреби суспільства та принципи ефективного врядування. Саме підготовка таких управлінців є одним із ключових завдань сучасного публічного управління в Україні. Це завдання повністю узгоджується з цілями державної кадрової політики, серед яких визначено наступні пріоритети: 1) підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби (керівники повинні забезпечити ефективну реалізацію державної політики, адміністративних та економічних реформ, а також лідерство в цих процесах); 2) формування дієвого кадрового потенціалу для зайняття керівних посад у системі державного управління (передбачає створення сприятливих умов для розвитку та розкриття потенціалу управлінців); 3) відновлення прозорих

процедур добору кадрів на управлінські посади (акцент робиться на залученні висококваліфікованих фахівців із різних сфер, включаючи успішних підприємців, економістів, фінансистів і перспективних випускників вищих навчальних закладів); 4) розроблення ефективних механізмів профорієнтації молоді (дозволить залучити до державного управління найбільш талановитих і амбітних представників нового покоління) [17].

Розвиток інноваційного лідерства має стати основою для трансформації публічного управління в Україні. Завдяки цьому підходу буде створено умови для модернізації управлінських процесів, забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадськістю, а також підвищення довіри суспільства до державних інституцій. Успішна реалізація концепції інноваційного лідерства дозволить не лише адаптувати публічне управління до викликів сучасності, але й сприятиме формуванню держави, орієнтованої на потреби своїх громадян. Формування інноваційного лідерства в публічному управлінні є важливим етапом трансформації сучасної системи державного управління, особливо в умовах глобалізації, економічних викликів та необхідності впровадження інноваційних підходів у суспільне життя. Визначення функцій та принципів публічного управління щодо інноваційного лідерства є ключовим для створення ефективної моделі сервісно-орієнтованої держави.

Загальні функції публічного управління охоплюють всі аспекти управлінського процесу, включаючи прогнозування, планування, регулювання, координацію, облік та контроль. У контексті інноваційного лідерства ці функції адаптуються відповідно до специфічних завдань. Основними функціями публічного управління щодо інноваційного лідерства є: визначення цінностей, які сприяють розвитку творчої атмосфери; активізація потреб у новаторстві, досягненнях і творчості, що стимулює інноваційну діяльність працівників; управління змінами, яке забезпечує адаптацію до нових умов і викликів [120].

Принципи публічного управління щодо інноваційного лідерства орієнтовані на створення середовища, яке сприяє інноваціям і розвитку

лідерських якостей. Основними принципами є: 1) клієнтоорієнтованість – фокус на задоволенні потреб громадян і підвищенні якості надання послуг; 2) служіння – формування умов для професійного та особистісного розвитку членів команди; 3) постійне навчання – створення можливостей для безперервного вдосконалення знань і навичок публічних службовців; 4) інноваційність – пошук нових, ефективних рішень для досягнення управлінських цілей; 5) свобода прийняття рішень – забезпечення права кожного члена команди висловлювати свої ідеї, брати відповідальність за їх реалізацію [121, с. 369].

Д. Гліддон у своїх дослідженнях запропонував модель компетенцій інноваційного лідера, яка включає три рівні компетенцій: експертні, ключові та додаткові. Ця модель була адаптована для українських реалій та стала основою концепції впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні. Д. Гліддон підкреслює, що інноваційні лідери не обов'язково мають створювати нові ідеї, але повинні сприяти розвитку творчої культури в організації, підтримувати співробітників і заохочувати їх до генерації нових ідей [78].

Впровадження інноваційного лідерства в систему публічного управління є важливою складовою модернізації державного апарату. Це сприяє формуванню інноваційної організаційної культури, орієнтованої на досягнення регіонального та національного розвитку, а також модернізації публічної служби. Інноваційне лідерство дозволяє мобілізувати зусилля службовців для реалізації завдань державного розвитку, підтримки реформ та забезпечення ефективної роботи органів влади.

В умовах сучасного глобалізованого світу, який характеризується швидкими змінами та фокусом на знаннях і інноваціях, інноваційне лідерство стає критично важливим для успіху України. Розробка цілісної концепції інноваційного лідерства в публічному управлінні є необхідною умовою переходу до моделі сервісно-орієнтованої держави, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати стійкий розвиток. Це

дослідження вносить вагомий внесок у розвиток теорії та практики інноваційного лідерства, орієнтуючись на специфіку українських реалій і необхідність системного розвитку публічного управління.

2.1. Методологічні основи дослідження інноваційного лідерства в публічному управлінні.

Актуальність дослідження феномену лідерства особливо зростає у сфері публічного управління, яка потребує наявності лідерів, здатних забезпечувати ефективність прийняття рішень і реалізації реформ. У зв'язку з цим лідерство включено до професійних компетенцій керівників органів публічної влади. Однак для забезпечення успішного впровадження лідерських підходів у публічному управлінні необхідно розробити чіткі методологічні основи дослідження цього феномену.

Значний внесок у систематизацію досліджень феномену лідерства зробив А. Пахарєв, який проаналізував історичний матеріал, пов'язаний із політичним лідерством, у контексті світової політичної думки. Його праці сприяють розробці сучасних методик формування лідерства, орієнтованих на вітчизняні історичні традиції та цінності. Дослідник також висвітлив специфіку становлення політичного лідерства в умовах трансформації політичних систем пострадянського простору. Він обґрунтував необхідність розвитку політичного лідерства в Україні, зокрема через пріоритет прав і свобод людини, що є основою демократичного становлення, формування громадянського суспільства та правової державності [20, с. 2-3]. Методологічні основи дослідження лідерства в публічному управлінні повинні включати як теоретико-методологічні аспекти, так і врахування історичних, культурних і соціально-політичних факторів. Це дозволить адаптувати ефективні моделі лідерства до сучасних викликів і потреб публічного управління в Україні.

Ще один український науковець – Г. Почепцов у своїй концепції політичного лідерства підкреслює його місіанський характер, акцентуючи увагу на особливій ролі лідера як батька нації. На його думку, політичний

лідер має унікальні джерела розуму, втілює набір ролей, очікуваних його послідовниками, ідентифікується з ідеалами групи чи суспільства в цілому, поглинає позитивні емоції та користується відданістю своїх послідовників. Вчений визначає сутність політичного лідера через його імідж, який є сконструйованим яскравим образом із певним набором характеристик, що відповідають очікуванням суспільства. Цей імідж має здатність притягувати послідовників і мотивувати їх до спільних організованих дій [27].

Тоді як Л. Приходченко, досліджуючи феномен політичного лідерства на регіональному рівні (на прикладі Південного регіону України), застосувала комплексний підхід, який поєднує теоретичний і емпіричний аналіз. У своєму дослідженні вона охопила аналіз репрезентативних опитувань громадської думки, соціального самопочуття населення, вторинний аналіз моніторингових досліджень, а також репрезентативне опитування випускників і слухачів освітніх програм. Ця робота мала чіткі хронологічні та географічні межі, охоплюючи період становлення незалежності України й орієнтуючись на специфіку Південного регіону [28, с.8].

Попри глибокий аналіз, дослідження Л. Приходченко вказує на низку проблем, зокрема на недостатність практичних досліджень, які б дали можливість чітко визначити сутність і природу національного та регіонального лідерства в умовах формування незалежності України. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку методології вивчення політичного лідерства, особливо з урахуванням динамічних змін у суспільстві, що вимагає адаптації сучасних концептуальних підходів до дослідження лідерства.

Український вчений І. Грищенко в своїх дослідженнях розглядає багатовимірність підходів до визначення лідерства, зокрема в системі місцевого самоврядування. Вона акцентує увагу на існуванні кількох методологічних підходів до розуміння сутності лідерства, серед яких виокремлює соціологічний, психологічний та політичний. Дослідниця вказує на два кардинально протилежні підходи до розуміння лідерства: одні науковці

вважають його прерогативою харизматичних особистостей, інші доводять, що лідерство – це процес, за допомогою якого люди розкривають найкращі якості в собі та інших. Особливу увагу вона приділяє різниці в підходах до лідерства між вітчизняними та зарубіжними вченими. На її думку, американські дослідники визначають лідерство як процес стимулювання та спрямування групи на виконання завдань і забезпечення необхідних засобів для досягнення цих цілей. Натомість вітчизняні науковці більше зосереджуються на особистості лідера, підкреслюючи його роль у міжособистісній взаємодії [2, с. 12].

У своїй роботі І. Грищенко аналізує та узагальнює підходи до визначення поняття лідерства залежно від його сутнісних проявів. Вона виділяє дев'ять основних підходів, що включають розуміння лідерства як процесу взаємодії між лідером і послідовниками, як використання різних форм впливу для досягнення мети, як міжособистісні стосунки, що базуються на відповідальності, як владу, спрямовану згори донизу, як суто психологічне явище, як реакцію на конкретну ситуацію, як явище, яке виникає за соціально-історичної необхідності, і як феномен, що пронизує всі сфери людського буття. Дослідниця наголошує, що для системи місцевого самоврядування важливо враховувати весь спектр підходів до лідерства. Вона пропонує нове бачення лідерства для системи місцевого самоврядування України, яке передбачає зміну підходів до бачення діяльності кожного з її елементів, перехід ролі лідера від командира до провідника змін і служителя людям, а також роль оповідача, здатного доносити до громади стратегії і цілі [2, с. 16]. Таке бачення дозволяє адаптувати традиційні уявлення про лідерство до сучасних вимог, особливо в умовах трансформації суспільства і розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Вітчизняний дослідник П. Хаїтов у своїх працях наголошує на особливостях лідерства в системі публічного управління, вказуючи, що це явище є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій у межах соціальних відносин цієї сфери. Він запропонував теоретичну модель

для вивчення лідерства, яка інтегрує компоненти теорії трансформаційного лідерства Б. Басса та Б. Аволіо [55], а також елементи ситуаційної теорії лідерства Ф. Фідлера. Основним критерієм ефективності цієї моделі визначено ступінь задоволеності членів колективу поведінкою керівника, що дозволяє оцінити практичну ефективність лідерських дій у контексті публічної служби. Соціально-управлінська реконструкція феномену лідерства дала змогу глибше дослідити його сутність, а також вивчити вплив різних факторів, таких як ієрархічне положення, вік, стать, рівень освіти та стаж роботи, на прояви лідерства [45, с. 72].

Для аналізу феномену лідерства на публічній службі П.Хаїтов використав спеціальні соціологічні методи, серед яких опитування, тестування, нестандартизовані інтерв'ю та метод експертного оцінювання. У процесі емпіричного дослідження проводилася комплексна обробка даних із метою максимально точної інтерпретації результатів. Лідерство позиціонувалося як процес управлінської взаємодії, який базується на особистісних характеристиках лідера, що перевищують межі формальної організаційної структури. Результатом такого процесу є синергетичний ефект, досягнутий через інтеграцію та згуртування членів колективу [45, с. 89].

Основою дослідження стала модель трансформаційного лідерства, розроблена М. Бассом і Б. Аволіо [55, с. 79]. Проте для забезпечення всебічного аналізу ця концепція була доповнена ситуаційною теорією Ф. Фідлера. Остання дозволила врахувати значущість управлінської обстановки, яка не була передбачена у трансформаційній моделі. За Ф. Фідлером, поведінка лідера визначається такими ключовими факторами: характером відносин між керівником і членами колективу, структурованістю завдань і владною позицією лідера в організації [56, с. 26]. Таким чином, поєднання двох концепцій дозволило створити більш повну та адаптовану модель дослідження лідерства в системі публічного управління, яка враховує як соціально-психологічні характеристики, так і ситуаційний контекст.

На основі зазначених показників, при встановленні їх кореляційних

залежностей з рівнем продуктивності діяльності колективу, оцінюється ефективність управління в рамках континууму «авторитарний стиль – демократичний стиль» або «інструментально орієнтований стиль – особистісно орієнтований стиль» [45, с. 27]. Особистісно-стильова змінна цієї моделі операційно виражається оцінкою, що дається лідером найменш ефективному співробітнику. Такі чинники інтерпретуються в двовимірній системі координат, що включає стиль, орієнтований на міжособистісні відносини, та стиль, орієнтований на завдання (результат), формуючи імовірнісну (ситуаційну) модель ефективності управління [45, с. 28]. У цьому контексті показники стилю лідерства, який орієнтований на кінцевий результат або міжособистісні відносини, можуть бути предметом емпіричної типологізації лідерів на публічній службі.

Ситуаційний характер лідерства, згідно з концепцією Ф. Фідлера, є необхідним елементом дослідження лідерства в публічному управлінні, що пояснюється динамічністю процесу управління та вимогами, які ставляться до керівництва в сучасному суспільстві. Таким чином, ситуаційність результативного управління розглядається як п'ятий компонент, необхідний для вивчення феномену лідерства на публічній службі [45, с. 28]. Ці поняття знаходять своє відображення в емпіричному інструментарії дослідження, де респонденти вказують важливі для них лідерські характеристики, які після обробки можуть бути інтерпретовані як окремі чинники, що дозволяють виділити типи керівників в органах виконавчої влади. Ефективність управлінської діяльності оцінюється через ступінь задоволеності членів колективу різними формами управлінської активності керівника. Це відображено у питаннях-індикаторах, що дозволяють простежити особливості й динаміку прояву компонентів теоретичної моделі дослідження в системі суб'єкт-об'єктних управлінських взаємодій на публічній службі.

Для збору емпіричного матеріалу П. Хаїтовим було розроблено дві анкети, що діагностують категорію «лідерство» в контексті суб'єкт-об'єктних управлінських взаємодій. Вибір опитувань як методу збору інформації

зумовлений його ефективністю для отримання даних про суб'єктивний світ респондентів, їх схильності, мотиви та думки. Анкети, призначені для експертного інтерв'ювання, мають подібну структуру, що забезпечує легкість обробки результатів та сприяє перевірці гіпотез, зокрема ідентифікації чинників та побудови типологічної моделі лідера. Ця модель базується на зіставленні думок підлеглих (спеціалістів різних категорій) про керівників органів виконавчої влади різних рівнів [45, с. 103].

У своєму дослідженні механізмів реалізації політико-управлінського лідерства у сфері безпеки та благополуччя дітей (на прикладі досвіду Канади для України) С. Держановська [5, с. 11] визначила низку принципів, що характеризують сучасні тенденції політико-управлінського лідерства, які виділяються представниками північноамериканського наукового співтовариства. До таких принципів належать проактивність, взаємовигідність, делегування повноважень, людиноцентричність, доленосність, оцінювання особистості (зокрема її професійних та особистісних якостей), консолідація зусиль національних лідерів, еліт і коаліцій, громадських об'єднань, а також орієнтація на високі цінності [57, с. 12].

Дослідниця також пропонує поняття «консолідація зусиль на політико-управлінському рівні» [5, с. 32], яке розглядається як об'єднання ресурсів, знань, професійних навичок, компетенцій і повноважень усіх зацікавлених сторін, залучених до вироблення політичної волі та ухвалення рішень для вирішення важливих питань державного значення. С. Держановська акцентує увагу на зв'язку між динамікою політичних процесів, характерних для Канади та США, і розвитком механізмів політико-управлінського лідерства в цих країнах. Вона відзначає, що такі процеси сприяють формуванню нових концептуальних підходів, пріоритетів і традицій у політико-управлінському лідерстві [5, с. 183].

За її словами, українській науковій школі бракує комплексних підходів до вивчення механізмів реалізації політико-управлінського лідерства.

Зокрема, не вистачає систематизації принципів, які визначають успішне лідерство на вищому державному рівні [123]. Важливо зазначити, що між принципами політико-управлінського лідерства, які розробляються північноамериканськими науковцями, і тими, що впроваджуються на практиці у системі публічного управління Канади та США, немає критичних розбіжностей, що свідчить про високий рівень адаптації наукових розробок до практичної реалізації.

На думку І. Патлах, досвід США заслуговує на увагу завдяки глибоким науковим дослідженням, які проводяться під час розробки моделей компетенцій для керівників. Особливістю цього підходу є орієнтація не лише на поточні, а й на майбутні вимоги до компетентності керівників, які є центральним фактором формування корпоративної культури в органах виконавчої влади, спрямованих на інновації. Доктори Б. Е. Уїнстон і К. Паттерсон із Школи глобального лідерства та підприємництва у своєму дослідженні «Визначення лідерства» проаналізували 160 наукових публікацій, що містили визначення, шкали або конструкції лідерства, адаптуючи їх до сфери політики [19].

Екс-голова Цивільної служби Республіки Польща Я. Паства у світлі реформування публічної служби наголошує, що лідерство, хоча і може трактуватися по-різному в різних культурах, є процесом, який включає серію постійних взаємодій між лідером і послідовниками. Він підкреслює, що лідерство пов'язане з впливом, адже лідери мотивують інших діяти певним чином у груповому контексті, залучаючи багатьох індивідів до досягнення спільної мети [18, с. 11].

Цікавим із методологічної точки зору є крос-культурне дослідження атрибутів ефективного лідерства в Україні та Росії, виконане А. Ключніковим у США [16, с. 52]. Основна гіпотеза цього дослідження полягає у твердженні, що єдиний прототип лідерства, який можна застосовувати універсально в будь-якій культурі, не існує. У цьому дослідженні виділяються декілька важливих аспектів. По-перше, автор опрацював значний масив наукових

джерел, насамперед у США. По-друге, дослідження ґрунтовно аргументує, що механічне застосування західних теорій лідерства в Україні без урахування специфіки місцевого бачення лідерства може призвести до помилкових висновків. По-третє, використання об'єктивних експериментальних методів сприяє удосконаленню методології дослідження лідерства, зокрема в сфері публічного управління [16, с. 54]. Таким чином, досвід США, Польщі та результати крос-культурних досліджень акцентують увагу на важливості методологічної гнучкості й адаптації концепцій лідерства до культурних і соціальних реалій кожної країни. Це особливо актуально для України, яка перебуває у процесі реформування державного управління та впровадження інноваційних моделей лідерства.

Дослідник А. Ключніков у своєму дослідженні обґрунтовано застосовує феноменологічний підхід для вивчення та визначення атрибутів ефективних лідерів. Цей підхід визначається як такий, що «розкриває сутність людського досвіду» (Дж. Карсвел [62]) і сприяє поглибленому розумінню сенсу явищ (М. Паттон [119, с.13]). Науковець акцентує, що феноменологічний підхід є найбільш доцільним для аналізу сутнісних основ явища лідерства, оскільки він фокусується на суб'єктивному досвіді індивіда, не залежачи від заздалегідь сформульованих гіпотез чи причинних зв'язків. Цей підхід дозволяє зосередитися на тому, як люди сприймають і осмислюють власний досвід, трансформуючи його в усвідомлення на індивідуальному та груповому рівнях [16, с. 51-54]. Феноменологія сприяє уникненню припущень і передчасних висновків до моменту встановлення фундаментальних основ для суджень. Таким чином, цей метод надає можливість глибше зануритися у специфіку досвіду російських і українських респондентів, дозволяючи отримати більш повне розуміння того, що робить лідера ефективним у цих контекстах.

Застосування феноменологічного підходу захищає від ризику механічного перенесення моделей лідерства, заснованих на західних культурних цінностях і реаліях, на інші культурні середовища. Це особливо

важливо в умовах, коли необхідно враховувати первинні точки зору та специфіку сприйняття лідерства в Україні. Феноменологія забезпечує можливість ідентифікувати й проаналізувати ці унікальні аспекти, сприяючи створенню адаптованих і ефективних концепцій лідерства.

Додатково А. Ключніков, використовуючи наративне інтерв'ю як інструмент збору даних, сфокусувався на критичних інцидентах (як позитивному, так і негативному досвіді респондентів), що дозволило виявити сутнісні аспекти феномену лідерства та розрізнити відмінності у сприйнятті його представниками різних держав, зокрема України. Використання сучасних засобів комунікації, таких як Інтернет і Skype, а також програмного забезпечення для обробки інтерв'ю, забезпечило якісну обробку даних дослідження. Застосування методу «ментальних карт» із використанням програмного забезпечення «The Brain» [113, с. 18] дало можливість структурувати інформацію без попередньо визначених обмежень, що дозволило виявити нові зв'язки й контексти характеристик явища, які досліджувалися. Гнучкість такого підходу дозволила досліднику створити постійно змінювану структуру зв'язків між ідеями, що зрештою допомогло сформулювати науково обґрунтовані атрибути лідера.

У своїх дослідженнях, А. Ключніков дійшов висновку, що сприйняття ефективних лідерів в Україні має певні атрибути ефективних лідерів, таких як авторитарність, патерналізм, професіоналізм, інтелект, політика невтручання, харизма, ентузіазм, мораль, довіра і свобода. Однак у цій схожості було виявлено приховану відмінність, що полягає у нюансах смислового наповнення кожного атрибуту, які мають важливе значення для локального контексту [16, с. 104].

У процесі розкриття методологічних аспектів дослідження феномену лідерства в публічному управлінні було підтверджено кілька ключових положень. По-перше, існує значна різниця між підходами вітчизняних і зарубіжних учених до вивчення лідерства в публічному управлінні. По-друге, у теоретичних підходах північноамериканської наукової школи та їхній

практичній реалізації в публічному управлінні США і Канади відсутня критична розбіжність. Водночас, сліпе застосування напрацювань зарубіжних учених без відповідних емпіричних досліджень для формування рекомендацій щодо лідерства в Україні є помилковим [120]. Теоретичні підходи до вивчення лідерства потребують доповнення й перевірки емпіричними дослідженнями в українських умовах. Особливе значення має більш широке застосування феноменологічного підходу для визначення атрибутів ефективних лідерів у публічному управлінні України.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають зосереджуватися на поглибленні феноменологічного підходу до вивчення лідерства, а також на розробці й використанні спеціальних методів дослідження, таких як опитування, тестування, нестандартизоване інтерв'ю, методи експертного оцінювання й застосування прикладних програм для обробки даних. Ці напрями роботи сприятимуть формуванню ефективних моделей лідерства, адаптованих до умов публічного управління в Україні.

3.1. Аналіз джерельної бази дослідження.

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

Серед зарубіжних вчених проблематику лідерства досліджували: Д. Аках [46], Дж. Адаір [47], І. Алхарбі [49], Ф. Арена [51], Б. Басс [53, 54, 55, 56, 57, 58], Дж. Барнс [59], Д. Гілдон [78, 79], Р. Грінлаф [82], С. Харрісон [83], С. Ходгкінсон [85], М. Джоні, М. Алам, М. Амін [87], С. Кові [8], Дж. Коллінз [9], С. Кучмарські [89], К. Левін [90, 91], К. Левін, Р. Ліппітт, Р. Вайт [91], Р. Лорд, Д. Броун Дж. Харвей, Р. Халл [92], Р. Ландмарк, А. Рітчер, С. Тафвелін [95], С. Мартінез [96], Дж. Максвелл [13], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [14], Меєр [98], П. Норзоус [99], А. Сена, Е. Ерена [105], Г. Шеффер [106], П. Слоан [108], Дж. Сосік, Д. Янг [109], Р. Стогділл [111], Р. Танненбаум [112], Н. Тайчі [114], Я. Паства [18], В. Врум [117], Б. Вінстон, К. Паттерсон [119], Ф. Яммаріно, В. Спенглер, Б. Басс [120] та ін.

Серед вітчизняних дослідників питанням лідерства, у тому числі інноваційного, приділяли увагу: І. Грищенко [2], І. Дегтярьова[4], І. Патлах [19], А. Пахарєв [20], С. Пашенко, О. Сербін, С. Стоян, А. Трофимов, Д. Лукін [21], Г. Почепцов [27], Л. Приходченко [28], Л. Прудка [31], І. Сурай [35], П. Хаїтов [45], О. Юзькова [41, 42, 45] та ін.

Дослідженню сутності та особливостей суспільних змін як контексту, в якому формується і розвивається інноваційне лідерство, удосконалюються і впроваджуються в діяльність органів публічної влади механізми інноваційного лідерства присвячені роботи таких українських вчених та дослідників як: В. Гусєв [3], М. Дзевелюк [6], В. Місюра [15], Л. Новак-Каляєва [16], О. Орлов [17], С. Попов [22], Т. Поспєлова [26], А. Соколов [33], О. Ткачова [36], Х. Хачатурян [39], Ю. Шаров [40]. та ін. Важливо також розглядати рівень спроможності до лідерства в публічній службі. Впровадженням механізмів розвитку лідерства в систему публічного управління займалися такі вітчизняні вчені як: В. Гусєв [3], С. Держановська [5], А. Дунська [7], С. Попов [23], П. Хаїтов [38], Юзькова О.І.[43, 45, 121, 122, 123] та інші.

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

Результати аналізу наукової літератури свідчать, що у вітчизняних дослідженнях проблеми розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні здебільшого переважає фрагментарний підхід, який не дає змоги проаналізувати багатоаспектність цих питань. У наукових працях відсутні єдині погляди щодо пріоритетів розвитку лідерства в публічному управлінні.

Не повною мірою розкрито також особливості та сутнісні характеристики інноваційного лідерства в публічному управлінні. Аналіз останніх публікацій засвідчив актуальність вивчення світового досвіду формування і розвитку лідерів в публічному управлінні. Серед невирішених частин загальної проблеми запровадження сучасного інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні – дослідження досвіду провідних демократичних країн світу щодо формування лідерів.

Розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні як складний та багатогранний процес вимагає комплексного аналізу. Потреба у проведенні дослідження лідерства в публічному управлінні та необхідність застосування підходів інноваційного лідерства в Україні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави і зумовила вибір теми дисертаційної роботи. Таким чином, актуальною проблемою є розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави в Україні через визначення пріоритетів його розвитку, розроблення Концепції впровадження інноваційного лідерства в діяльність органів публічної влади через пріоритети в концепції «New Public Governance» та культуру впровадження інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, що й визначило мету та завдання дослідження.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Особливості розвитку інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління.

Інноваційне лідерство, як сучасний підхід до управління, набуває особливого значення в умовах динамічних змін і необхідності інтеграції нових підходів до управлінських процесів. Одним із ключових аспектів цього типу лідерства є здатність адаптувати стиль управління залежно від контексту, потреб організації та характеру завдань. Розгляд інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління дозволяє виявити ключові принципи, які сприяють ефективному впровадженню змін і стимулюванню інноваційної активності команди.

Дослідження К. Левіна щодо стилів керівництва стало основою для вивчення їх впливу на продуктивність і мотивацію. Демократичний стиль забезпечує високу залученість і мотивацію працівників, тоді як делегативний стиль може призводити до недостатньої самостійності членів команди. Авторитарний стиль, хоча і забезпечує високі результати в короткостроковій перспективі, обмежує творчий потенціал і гнучкість, що є критично важливими для інноваційного середовища. У контексті інноваційного лідерства, демократичний стиль виявляється найбільш ефективним, оскільки сприяє створенню відкритого простору для ідей і співпраці [91, с. 272].

Теорія «Х та Y» Д. Мак-Грегора також має важливе значення для розуміння інноваційного лідерства, вона наголошує на необхідності врахування індивідуальних характеристик працівників. Згідно з теорією «Х та Y», працівники за належної мотивації здатні до творчості й самоврядування, що відповідає принципам інноваційного лідерства. Лідери, орієнтовані на цю теорію, створюють умови, за яких співробітники можуть розкрити свій потенціал і брати участь у розробці новаторських рішень. Теорія Х і теорія Y,

запропоновані Д. Мак-Грегором, надають два різні підходи до розуміння поведінки співробітників та їх мотивації в організації. У теорії Х співробітники розглядаються як люди з низьким рівнем мотивації, які не бажають брати на себе відповідальність і потребують постійного контролю. Цей підхід базується на припущенні, що працівники природньо уникають роботи, якщо не змушені до неї через зовнішні стимули, такі як страх перед покаранням або необхідність задоволення базових потреб. Д. Мак-Грегор зауважував, що це припущення вірне лише за наявності обґрунтованих доказів і є типовим для авторитарного стилю управління. Натомість теорія Y представляє більш оптимістичний підхід. Вона передбачає, що більшість співробітників мотивовані досягати цілей, готові брати на себе відповідальність і здатні самостійно організовувати свою роботу за умов правильної мотивації. Ця теорія припускає, що люди шукають можливостей для самовираження, самореалізації та творчості. Відповідно, завдання лідера полягає в тому, щоб створити сприятливе середовище, де працівники могли б максимально розкрити свій потенціал [13].

При взаємодії з колективом лідерам необхідно враховувати індивідуальні особливості підлеглих, їхню мотивацію, рівень професійної підготовки та готовність брати на себе відповідальність. Це означає, що в різних ситуаціях може бути доцільним застосування одного з підходів або їх комбінації. Наприклад, для новачків, які ще не володіють достатнім рівнем самостійності або потребують чітких інструкцій, може бути доцільним використання підходу, заснованого на теорії Х. Натомість для досвідчених співробітників, які добре розуміють свої обов'язки і прагнуть до самореалізації, краще застосовувати принципи теорії Y. Таким чином, ефективне управління колективом вимагає гнучкості та здатності лідера адаптувати свій стиль керівництва залежно від ситуації. Це дозволяє створити умови для максимальної ефективності роботи, розвитку творчого потенціалу співробітників і досягнення стратегічних цілей організації [13].

Розроблена Р. Лайкертом теорія поведінкового підходу пропонує чотири

стилі управління, які демонструють різний ступінь залучення співробітників до прийняття рішень. У контексті інноваційного лідерства найбільш ефективним є демократичний стиль, який залучає всіх членів команди до ухвалення рішень і сприяє створенню спільного бачення цілей. Такий підхід стимулює колективну творчість, що є основою для реалізації інноваційних ідей. Консультативний стиль також може бути корисним у ситуаціях, коли потрібна експертна думка керівника, але важливо підтримувати ініціативу співробітників [95].

Моделі управління, запропоновані різними теоретиками, демонструють широкий спектр підходів до лідерства, кожен із яких має свої переваги залежно від контексту. У сучасних умовах інноваційне лідерство орієнтоване на інтеграцію найкращих аспектів різних моделей, створюючи баланс між контролем і свободою, структурою й адаптивністю, а також фокусом на результатах і людському потенціалі. Таке лідерство дозволяє не лише керувати інноваційними процесами, але й формувати культуру, яка сприяє постійному розвитку й вдосконаленню.

Розглядаючи інноваційне лідерство крізь призму різних моделей управління, важливо звернути увагу на такі підходи, як «управлінська решітка» Р. Блейка та Дж. Мутона, концепція лідерства як служіння Р. К. Грінліфа, а також моделі трансформаційного та транзакційного лідерства Б. Басса. Кожна з цих моделей пропонує унікальну перспективу на роль лідера в організації, акцентуючи увагу на різних аспектах управління [82].

Зокрема, модель «Управлінська решітка» Р. Блейка і Дж. Мутона є інструментом аналізу стилів управління в організації, який базується на двох ключових вимірах: «турбота про людей» і «турбота про результат». Ця матриця формує чотири базові стилі управління: «авторитарний лідер (9.1), який концентрується на досягненні результатів за рахунок уваги до людей; командний лідер (9.9), який збалансовує турботу про людей і результати, забезпечуючи оптимальну ефективність; лідер, що опікає (1.9), орієнтований на благополуччя співробітників із меншою увагою до результатів; і

ситуативний лідер (5.5), який дотримується поміркованого підходу до обох осей» [67]. У контексті інноваційного лідерства модель Р. Блейка та Дж. Мутона підкреслює важливість командного стилю (9.9), який створює гармонію між людським потенціалом і досягненням цілей, що є критично важливим для впровадження інновацій [92].

Модель функціонального лідерства Дж. Адейра є важливим етапом у розвитку теорій лідерства, оскільки вона орієнтована на дію та взаємодію трьох основних сфер: завдання, команди та індивідуальних осіб. Дж. Адейр вважав, що лідерству можна навчитися, і відкидав ідею про те, що лідерські здібності є вродженими. Згідно з його моделлю, ефективний лідер повинен одночасно керувати виконанням завдання, підтримувати динаміку команди та враховувати потреби й мотивацію кожного члена колективу. Основний принцип моделі полягає у підтриманні рівноваги між цими трьома сферами, оскільки ігнорування однієї з них знижує загальну ефективність роботи [47]. Однак модель Дж. Адейра часто критикують за надмірну простоту, яка не враховує складності сучасного світу, таких як глобалізація, цифровізація, мультикультурність і швидкі зміни. Супротивники моделі наголошують, що вона більше підходить для структурованих середовищ із чітко визначеними завданнями. Водночас прихильники вважають, що саме простота моделі є її головною перевагою, оскільки вона дозволяє легко зрозуміти базові принципи лідерства [47]. Вона особливо корисна для новачків, оскільки надає зрозумілу структуру роботи з командою та завданнями. Попри критику, модель Адейра може бути ефективною основою для більш складних підходів до лідерства. Наприклад, її можна доповнити інструментами управління змінами, адаптивного лідерства та міжкультурної комунікації для роботи в умовах сучасного бізнесу чи публічного управління. Хоча модель може виглядати застарілою, її практичне застосування можливе через адаптацію до нових умов і інтеграцію з сучасними теоріями, що враховують складність глобалізованого світу.

Концепція лідерства як служіння, запропонована Р. К. Грінліфом,

зосереджується на розвитку людського потенціалу через принципи емпатії, слухання, переконання, обізнаності, управління та побудови спільноти. Саме Р.К. Грінліф вважав, що справжній лідер повинен спочатку служити іншим, а вже потім вести їх. Такий підхід сприяє створенню корпоративної культури, орієнтованої на взаємопідтримку та розвиток, що є важливою передумовою для впровадження інновацій [82].

Модель трансформаційного та транзакційного лідерства Б. Басса пропонує погляд на лідерство через його вплив на мотивацію й ефективність послідовників [54]. Трансформаційне лідерство, яке було вперше описане в 1973 р. Даунтоном і деталізоване Дж. Мак-Грегором Бернсом у 1978 р., акцентує увагу на надиханні, мотивації та розвитку вищих рівнів самореалізації співробітників. Лідер створює бачення, яке стимулює інновації та мотивує команду досягати високих результатів. Транзакційне лідерство, у свою чергу, базується на обміні між лідером і послідовниками, де винагорода надається за досягнення конкретних цілей. У контексті інноваційного лідерства саме трансформаційний стиль є найбільш ефективним, оскільки він сприяє креативності, стратегічному мисленню та здатності до змін [59, с.7].

Об'єднання цих підходів у межах інноваційного лідерства дозволяє створити комплексну модель управління, яка враховує як людський фактор, так і організаційні цілі. Лідери, які інтегрують принципи служіння, балансують турботу про людей і результат та орієнтуються на трансформацію, здатні ефективно керувати інноваційними процесами, створюючи середовище, сприятливе для розвитку й змін.

Відомі науковці Дж. Сосік та Д. Юнг пропонують підхід до визначення лідерства через моделі поведінки лідера та ключову характеристику, що є основою сприйняття лідера оточенням. Їхній підхід поділяє лідерів на пасивних та активних, враховуючи делегативне лідерство, пасивне та активне управління «за винятком», а також лідерство з умовною нагородою. Така типологія дає змогу краще зрозуміти роль поведінкових моделей у розвитку лідерства та їх вплив на організаційну ефективність [109].

Автократичний стиль лідерства характеризується концентрацією всіх повноважень у руках лідера, ізоляцією команди від зовнішніх впливів, обмеженою комунікацією та суворим контролем за виконанням рішень. Цей стиль створює жорстке, структуроване середовище, в якому відсутня мотивація, ініціатива та інноваційні ідеї. Члени команди зазвичай відчують низьку моральну задоволеність, а прийняття рішень повністю залежить від лідера. Попри це, автократичний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях або при виконанні термінових завдань, де потрібна швидка та чітка організація роботи [109]. Лідери, які розуміють обмеження цього стилю, можуть інтегрувати його елементи, не створюючи демотиваційного середовища. Демократичний стиль лідерства на протигау автократичному ставить в основу колективну участь у прийнятті рішень. Лідери цього стилю активно залучають співробітників до обговорення проблем, забезпечують прозорість інформації та розподіляють відповідальність. Цей підхід сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці, стимулює інновації та підвищує задоволеність роботою. Члени команди відчують більшу автономію, що сприяє творчому підходу до вирішення завдань і впровадженню інновацій [82].

Порівнюючи ці стилі крізь призму інноваційного лідерства, можна зробити висновок, що жоден з них не є універсальним. Інноваційне лідерство вимагає адаптації стилів залежно від контексту. Наприклад, в умовах кризи лідер може використовувати елементи автократичного стилю для оперативного реагування, тоді як у періоди стратегічного розвитку демократичний підхід сприяє залученню співробітників і генеруванню ідей. Такий гнучкий підхід забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей, але й створює культуру інновацій у довгостроковій перспективі.

Інноваційне лідерство в контексті різних моделей управління виступає як ключовий чинник, що дозволяє адаптувати стилі керівництва до сучасних викликів динамічного середовища. Воно передбачає інтеграцію різних моделей управління для стимулювання креативності, адаптації до змін та

забезпечення стійкого розвитку організацій.

Демократичний стиль лідерства, заснований на апелюванні до високих потреб, таких як автономія, причетність та самовираження, виступає ідеальною моделлю для формування інноваційної культури. Лідери, які практикують цей стиль, активно залучають підлеглих до прийняття рішень, створюючи середовище співпраці та довіри. У такому підході акцент робиться на спільному вирішенні проблем, що сприяє розкриттю творчого потенціалу кожного члена команди. У рамках інноваційного лідерства демократичний стиль дозволяє ефективно вирішувати комплексні завдання через колективну взаємодію, а також заохочувати розвиток нових ідей, які стають рушієм організаційних змін.

Делегативний стиль лідерства, хоча й характеризується мінімальним втручанням лідера, може бути адаптований в контексті інноваційного лідерства для стимулювання автономності й самостійності співробітників. Управлінці, що застосовують елементи цього стилю, надають працівникам більше свободи у прийнятті рішень і виконанні завдань, що може бути корисним у творчих командах або під час реалізації інноваційних проєктів. Проте для досягнення успіху необхідно поєднувати делегативний стиль із чітким визначенням цілей і наданням необхідних ресурсів, щоб уникнути дезорганізації [82, с. 83]. Відповідно до концепції інноваційного лідерства, делегативний і транзакційний стилі управління можуть бути інтегровані для підвищення ефективності в сучасних організаціях, але їх успішність залежить від контексту та рівня зрілості команди.

Згідно з дослідженням І. Алхарбі, делегативний стиль може бути ефективним у разі роботи з висококваліфікованою командою, готовою брати на себе відповідальність і самостійно приймати рішення. У таких умовах лідер не лише розподіляє ініціативу між членами команди, а й сприяє їх професійному розвитку, що важливо для створення інноваційної культури. Проте одним із ризиків делегативного підходу є відсутність чіткої структури та вказівок, що може призвести до нерозуміння пріоритетів і зниження

ефективності, особливо в середовищах, які потребують високої координації. Для інноваційного лідера важливо створити баланс між наданням автономії та забезпеченням підтримки, щоб сприяти індивідуальному зростанню і досягненню організаційних цілей [49].

Транзакційний стиль лідерства, орієнтований на обмін між лідером і послідовниками, також має певний потенціал в умовах інноваційного середовища. Основна перевага цього стилю полягає в чіткості цілей і зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню продуктивності. Використання системи винагород і стимулів може допомогти мотивувати співробітників на досягнення короткострокових цілей, водночас забезпечуючи контроль і дисципліну. Наприклад, транзакційний лідер може розробити систему стимулювання, яка заохочує виконання завдань, пов'язаних із розробкою та впровадженням інновацій. Такий підхід забезпечує швидкий результат у ситуаціях, що потребують високої організованості й точності [90].

Проте транзакційне лідерство має обмеження з точки зору довгострокового розвитку інновацій. Його орієнтація на обмін "ти мені — я тобі" може обмежувати креативність, здатність до ризику та гнучкість, які є ключовими для інноваційного лідерства. Крім того, відсутність емпатії та глибокої мотивації у підлеглих може завадити створенню інноваційної культури в організації [49, с. 209].

У рамках інноваційного лідерства важливо адаптувати ці стилі управління до потреб команди та контексту. Наприклад, делегативний підхід можна використовувати для підтримки творчості та автономності співробітників, а транзакційний стиль — для забезпечення чітких механізмів контролю та мотивації. Інноваційний лідер має не лише враховувати рівень зрілості, компетентності та мотивації членів команди, але й створювати умови для їх постійного розвитку та розкриття потенціалу. Таке поєднання дозволить побудувати ефективну систему управління, яка відповідає сучасним викликам і сприяє інноваціям [72, с. 12].

Трансформаційний стиль лідерства є ключовим елементом

інноваційного управління, особливо в контексті сучасних викликів, що потребують високого рівня адаптивності, креативності та проактивності. Його суть полягає в тому, що лідер виступає агентом змін, який стимулює трансформацію не лише організаційних процесів, але й самої культури організації, формуючи нові стандарти та цінності. У межах різних моделей управління трансформаційне лідерство має потенціал бути інтегрованим як у традиційні, так і в інноваційно-орієнтовані підходи, підвищуючи ефективність управлінських рішень [73].

Зокрема, в моделі сервісно-орієнтованого управління трансформаційний стиль є надзвичайно ефективним. Лідери, орієнтовані на зміни, надихають своїх співробітників на досягнення високих результатів, сприяючи розвитку організацій, здатних реагувати на динамічні запити суспільства. Вони допомагають побудувати довготривалі відносини із зацікавленими сторонами та впроваджують інноваційні рішення, що відповідають потребам клієнтів. У контексті гнучких моделей управління, що базуються на децентралізації, трансформаційне лідерство підтримує процеси інноваційного розвитку, залучаючи співробітників до прийняття рішень і мотивуючи їх до реалізації спільних цілей. Лідери з таким підходом активно використовують інструменти емоційного інтелекту для створення сприятливого середовища, де кожен член команди може розвиватися та робити внесок у загальний успіх [77].

На відміну від транзакційного лідерства, яке зосереджене на обміні «винагороди за результат», трансформаційне лідерство акцентує увагу на довгостроковому розвитку. Транзакційні лідери можуть забезпечити стабільність у рамках бюрократичних моделей управління, тоді як трансформаційні лідери є рушійною силою змін, зокрема у партисипативних та інноваційних моделях управління [66, с. 39].

Переваги трансформаційного лідерства полягають у здатності формувати високий рівень довіри, надихати на досягнення великих цілей і сприяти розвитку організаційного потенціалу. Завдяки цьому, у рамках будь-якої управлінської моделі трансформаційне лідерство стає тим стилем, який

сприяє не лише вирішенню поточних завдань, але й реалізації стратегічних цілей [72].

Інноваційний стиль лідерства, який синтезує різні підходи до управління, має фундаментальне значення для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності організацій у динамічних умовах сучасного середовища. Він інтегрує елементи творчості, стратегічного бачення та ефективного управління, спрямованого на досягнення новаторських результатів і підвищення організаційної ефективності. Такий підхід базується на здатності лідера до передбачення змін, об'єднання команди навколо спільної візії та створення інноваційної культури [77].

У рамках різних моделей управління інноваційний стиль лідерства є ключовим компонентом гнучких та адаптивних моделей. Такі моделі передбачають створення умов для швидкого реагування на зовнішні виклики й використання можливостей, що виникають у результаті змін. Інноваційні лідери, працюючи в межах цих моделей, забезпечують ефективне поєднання стратегічного планування з творчим вирішенням проблем. Вони активно залучають членів команди до розроблення нових ідей і використовують їхній потенціал для досягнення організаційних цілей.

У партисипаторних моделях управління інноваційні лідери відіграють роль фасилітаторів, створюючи середовище, яке сприяє відкритості, співпраці та взаємодії між співробітниками. Вони підтримують обмін ідеями та заохочують участь кожного члена команди в процесі прийняття рішень. Такий підхід допомагає розвивати ініціативу та формувати атмосферу довіри, що стимулює творчий підхід до виконання завдань і сприяє розвитку інноваційних продуктів і послуг [66, с. 40].

В трансформаційних моделях управління інноваційні лідери забезпечують перехід організацій на новий рівень ефективності, керуючи процесами змін та адаптації до нових реалій. Вони використовують натхнення та мотивацію як інструменти для мобілізації команд, створюючи спільне бачення майбутнього та спонукаючи до досягнення амбітних цілей.

Інноваційні лідери у таких моделях формують організаційні цінності, які підтримують інновації та забезпечують стійкість до зовнішніх змін. Крім того, інноваційний стиль лідерства може ефективно інтегруватися в сервісно-орієнтовані моделі управління, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і створення додаткової цінності. Лідери-новатори створюють такі умови, за яких інноваційні рішення стають основним механізмом для підвищення якості надання послуг і збільшення задоволеності клієнтів [68, с. 20].

Отже, інноваційне лідерство не тільки відповідає вимогам сучасного управління, але й виступає рушійною силою для формування нових моделей і підходів. Його вплив охоплює всі аспекти організаційного життя — від мотивації персоналу до формування організаційної культури, що сприяє створенню новаторських ідей і сталому розвитку організації.

Глибокий аналіз стилів лідерства дозволяє зробити висновок, що кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони, які слід враховувати під час вибору моделі управління. Стили лідерства, такі як лідерство як служіння, демократичне, трансформаційне та інноваційне, сприяють формуванню сприятливого середовища для професійного розвитку, творчості та залучення співробітників. Вони підтримують прагнення послідовників до самореалізації та досягнення колективних цілей. Водночас стилі, зосереджені на контролі, як-от автократичне, делегативне чи транзакційне лідерство, можуть спричинити обмеження ініціативи, недостатню мотивацію й низький рівень інноваційності в організації.

Важливим аспектом управління є адаптація стилю лідерства залежно від ситуації, контексту та стратегічних цілей організації. Дж. Адейр запропонував функціональну модель лідерства, яка орієнтована на балансування трьох ключових сфер: виконання завдань, розвиток команди та задоволення потреб окремих членів команди. Ця модель підкреслює необхідність узгодження всіх трьох сфер для досягнення організаційної ефективності. Завдання лідера, згідно з Дж. Адейром, полягає в тому, щоб підтримувати баланс між цими сферами, оскільки нехтування будь-якою з них може негативно вплинути на

результативність [47, с. 41].

Попри свою простоту, модель Дж. Адейра є цінною для організацій, які прагнуть впроваджувати системний підхід до управління. Хоча критики вказують на її обмеженість у контексті складності сучасного світу, прихильники моделі вважають її перевагою легкість застосування та універсальність. У сучасних умовах модель може бути ефективною за умови її адаптації до динамічного середовища та використання в комбінації з іншими підходами, наприклад, трансформаційним чи інноваційним лідерством [47, с.42]. Інноваційне лідерство в цьому контексті виступає як синтетичний підхід, який поєднує елементи різних стилів, адаптуючи їх до сучасних викликів. Воно дозволяє створювати простір для новаторства, підтримувати ініціативи співробітників і формувати команду, здатну ефективно реагувати на зміни. Таким чином, використання різних моделей управління в поєднанні з інноваційним лідерством сприяє досягненню балансу між стабільністю та розвитком, що є ключовим для успіху в сучасному світі.

2.2. Зарубіжний досвід реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні: перспективи використання його в Україні.

Інноваційне лідерство – це не лише стиль управління, а й стратегічний підхід, який поєднує в собі елементи різних моделей лідерства, спрямованих на розвиток творчості, креативності й інноваційного мислення. Це концепція, яка дозволяє лідерам впливати на команди, організації чи суспільство для створення й упровадження нових ідей, продуктів або рішень. Особливу увагу в цьому контексті привертає роль інноваційного лідера, який має унікальний набір компетенцій і вмінь.

Американський дослідник Д. Гліддон розробив модель компетенцій інноваційного лідера, використовуючи метод Дельфі. Ця модель стала основою для впровадження концепції інноваційного лідерства в Пенн Стейт Університеті в 2006 р. Компетенції інноваційного лідера поділяються на три рівні: експертні, ключові та додаткові [79].

Експертні компетенції включають вміння вчитись, навички управління

групами та командами, мотивацію й енергійність, а також уміння управляти й делегувати завдання. Тоді як ключові компетенції охоплюють цікавість, здатність ідентифікувати інновації та визначати сильні й слабкі сторони команди. А додаткові компетенції зосереджуються на комунікаційних і міжособистісних навичках, емоційному інтелекті, відданості справі, креативності, розумінні політичного контексту й ідентичності ролі, а також на здатності формувати місію, бачення та враховувати зовнішнє середовище [78].

Інший підхід до розуміння інноваційного лідерства запропонував американський теоретик інноваційних змін Е. Роджерс. Він поділив учасників інноваційних процесів на п'ять категорій, серед яких перші дві – творці й ентузіасти інновацій – можуть уважатися інноваційними лідерами. Ці категорії охоплюють близько 10-15% представників кожної професійної сфери, і саме ці люди є рушіями прогресу, що впливає на розвиток галузей, держави й її міжнародного статусу [95, с. 109].

Зарубіжний досвід підтверджує, що впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні може значно підвищити ефективність державних органів. Наприклад, у таких країнах, як Сінгапур, Канада та Фінляндія, інноваційне лідерство стало ключовим елементом у модернізації публічного управління. Воно сприяє розробленню й реалізації стратегій, які враховують складні виклики глобалізації, технологічних змін і соціальних очікувань [123].

Інноваційне лідерство вимагає не лише високого рівня компетентності, а й здатності адаптуватися до швидкоплинних змін. Лідери, які входять до перших двох категорій за класифікацією Е. Роджерса, мають бути здатні передбачати зміни, формувати бачення розвитку та створювати сприятливе середовище для реалізації нових ідей. Таким чином, інноваційне лідерство є не тільки інструментом управління, але й рушійною силою трансформації суспільства й держави в цілому [108, с. 110].

Тоді як Дж. Адейр у своїй книзі «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і народжувати ідеї» [47] акцентує увагу на

тому, що інноваційний лідер відіграє ключову роль у підтримці й упровадженні інноваційних змін. Такий лідер не лише організовує творчий процес, а й забезпечує сталість змін, створюючи умови для розвитку інноваційної культури всередині організації [47].

Для всебічного аналізу феномена інноваційного лідерства важливо визначити механізми його реалізації. Пропонується розглядати механізми інноваційного лідерства як сукупність методів і засобів внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди та впливу на працівників. Вони мають супроводжуватися зміною цінностей, активізацією вищих потреб у новаторстві, досягненнях, творчості та самоактуалізації. Враховуючи складність управлінської категорії «механізм управління», доцільно виокремити такі елементи механізмів інноваційного лідерства: фізичні, інтелектуальні, психологічні, організаційні, комунікаційно-ділові, морально-етичні та інші аспекти [123, с. 121].

Якщо розглядати інноваційне лідерство через призму державного управління, то країни-лідери в інноваційній діяльності слугують прикладом для наслідування. Їхній досвід є важливим джерелом для вдосконалення системи державного управління в Україні. Згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс» 2018 року [80], підготовленою Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (BOIB), найвищі показники інноваційної активності демонструють Швейцарія, Нідерланди, Швеція, Сполучене Королівство та Сінгапур. Україна, хоча й поступається цим країнам, зайняла 43 сходинку зі 126 країн, що є доволі обнадійливим результатом.

Глобальний інноваційний індекс щорічно аналізує близько 130 країн за десятками показників, таких як кількість патентних заявок, витрати на освіту, рівень технологічного розвитку. Результати цього моніторингу надають урядам цінну інформацію про динаміку інноваційної активності, яка стає однією з ключових рушійних сил соціально-економічного зростання [80].

Аналіз механізмів інноваційного лідерства передових країн показує, що

ці країни використовують різні підходи для стимулювання інноваційної діяльності. Наприклад, Сінгапур успішно впроваджує цифрові технології в публічне управління, створюючи умови для більш ефективного надання державних послуг. Швейцарія та Швеція активно інвестують у розвиток людського капіталу та стимулюють співпрацю між бізнесом і науковими установами. Такий досвід може бути адаптований в Україні, щоб посилити роль інноваційного лідерства в публічному управлінні та підвищити конкурентоспроможність країни на глобальному рівні

Швейцарія вже шість років поспіль очолює рейтинг «Глобального інноваційного індексу», що базується на низці суспільно-економічних показників, таких як якість людського капіталу, розвиток науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, функціонування ринкових механізмів і якість ведення бізнесу. Така позиція в рейтингу обґрунтована здатністю країни створювати та підтримувати інноваційні системи, що є основою її стабільного економічного розвитку. У цьому контексті важливо розглянути, як у Швейцарії реалізується інноваційне лідерство в системі державного управління [80].

Ключовою складовою інноваційного лідерства Швейцарії є створення умов для розвитку науково-дослідних центрів і технопарків завдяки тісній співпраці між університетами, бізнесом, фінансовими установами та державними органами. Така міжсекторальна взаємодія сприяє впровадженню новаторських рішень як у приватному, так і в державному секторах. Федеративна структура країни дозволяє реалізовувати інноваційні проекти на всіх рівнях – від місцевого до федерального.

Рекрутинг публічних службовців у Швейцарії є одним із ключових аспектів, що підтримує інноваційне лідерство. На відміну від багатьох інших країн, відбір до органів публічного управління здійснюється через відкриті конкурси та співбесіди з майбутніми керівниками, а не через іспити. Це забезпечує прозорість та орієнтацію на конкретні компетенції кандидатів, які відповідають потребам місцевих громад [86]. Для залучення кадрів активно

використовуються сучасні цифрові платформи, такі як спеціалізовані портали вакансій (Federal jobs portal), а також соціальні мережі (LinkedIn, Facebook). Крім відповідної освіти, яка може бути здобута в одному з 10 провідних університетів країни, включно з Женевою, Цюрихом і Базелем, кандидатам висуваються вимоги щодо знання національних мов (щонайменше двох) та готовності до постійного навчання [86].

Швейцарські державні установи мають високорозвинену HR-політику, що сприяє підтримці інноваційного лідерства. Організація OFPER керує федеральною кадровою політикою, яка передбачає не лише підбір кадрів, але й оцінювання їхньої ефективності. Працівники державної служби оцінюються за шістьма ключовими параметрами: ефективність, продуктивність, економіка, якість, можливість і прийнятність. Оцінку здійснюють чотири основні стейкхолдери: державні службовці, уряд, парламент та громадяни. Такий підхід забезпечує всебічний контроль за діяльністю державних органів і сприяє їхній прозорості.

Швейцарська система освіти забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів для державного управління. П'ять швейцарських університетів входять до рейтингу 200 найкращих університетів світу за версією Times Higher Education. Крім того, спеціалізований Інститут публічного адміністрування (IDHEAP) готує фахівців для роботи в системі публічного управління, орієнтуючись на інноваційні підходи [80].

Досвід Швейцарії демонструє важливість інтеграції інноваційного лідерства в систему публічного управління. Україні варто адаптувати найкращі практики, зокрема щодо відкритого та прозорого підбору кадрів, створення інноваційної інфраструктури та співпраці між університетами, бізнесом і державними структурами. Це сприятиме підвищенню ефективності державного управління та посиленню позицій України в глобальних рейтингах інноваційності.

Наступним ми б хотіли розглянути досвід Нідерландів, які є одним із провідних прикладів ефективної адаптації політико-адміністративної системи

до сучасних викликів, де особлива увага приділяється людському фактору в державному управлінні. Цей підхід є ключовим у контексті інноваційного лідерства, яке ґрунтується на розвитку компетенцій, взаємодії та прозорості.

Історично система державного управління Нідерландів зосереджувалася на освітньому рівні та особистих якостях кандидатів. З 1814 р. відбір чиновників базувався на попередній освіті, спочатку юридичній, а пізніше й інших дисциплінах, іспитах та додаткових вимогах для високих посад. Проте розвиток інноваційного лідерства вимагав акценту на постійній освіті та тренінгах, що стали невіддільною частиною системи [86].

Публічне управління в Нідерландах впроваджує довгострокові програми, орієнтовані на розвиток кар'єри, та короткострокові тренінги, спрямовані на вдосконалення конкретних навичок. У цьому процесі особливу роль відіграє співпраця між урядом, університетами та приватними навчальними закладами. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток державних службовців, допомагаючи їм адаптуватися до змін і розвивати навички, необхідні для впровадження інновацій [122, с. 124].

Ще однією важливою рисою нідерландської моделі управління є тісна взаємодія між політиками та публічними службовцями. Багато політиків мають досвід адміністративної роботи, що дозволяє їм краще розуміти специфіку функціонування державних установ. Після завершення політичної кар'єри вони часто переходять на адміністративні посади. Така практика сприяє формуванню результативних команд, у яких всі учасники розуміють потреби та позиції один одного [86]. Ця взаємодія є прикладом реалізації інноваційного лідерства через співпрацю та обмін досвідом, що дозволяє створювати ефективні управлінські моделі, адаптовані до сучасних викликів.

Значущим аспектом нідерландської системи державного управління є акцент на публічності. До 1980 р. лише генеральний секретар Департаменту економічних відносин виконував роль публічного лідера, публікуючи статті щодо економічного стану країни. Проте у 1990-х роках ця практика поширилася на інших високопосадовців, які почали активно демонструвати

публічне лідерство. Цей зсув у бік прозорості став частиною загальної трансформації ролі чиновників найвищого рангу. Від них почали очікувати не лише виконання адміністративних обов'язків, але й публічну комунікацію, яка сприяє формуванню довіри до державних інституцій. Публічне лідерство в Нідерландах є важливим елементом інноваційного підходу, який підвищує рівень прозорості та залученості громадян [120].

Досвід Нідерландів у розвитку інноваційного лідерства демонструє важливість постійної освіти, взаємодії між політиками та службовцями, а також публічності в державному управлінні. Україні доцільно адаптувати ці практики, зокрема, через впровадження освітніх програм для державних службовців, спрямованих на розвиток інноваційних компетенцій, створення умов для взаємодії між різними рівнями управління та підвищення прозорості діяльності державних органів. Це сприятиме зміцненню довіри до державної влади та підвищенню ефективності публічного управління.

Також варто більш детально вивчити досвід Швеції, яка заслужено вважається однією з найбільш інноваційних країн світу, яка активно просуває концепцію сталого розвитку. Її підхід до інноваційного лідерства вирізняється синергією між урядом, громадянським суспільством та приватним сектором, а також значною увагою до експериментальних методів у державному управлінні. Швеція проголошує себе глобальним лідером змін у галузі сталого розвитку, акцентуючи на необхідності координованих зусиль для підтримки інновацій, які сприяють довгостроковій стабільності. Зокрема, у країні розроблено новий підхід до експериментальної політики розвитку, що передбачає інтеграцію інноваційних практик та посилення співпраці між різними секторами [86].

Одним із ключових інструментів цього підходу є так звані «policy labs» – інноваційні лабораторії, які працюють у рамках державних агентств. Вони допомагають адаптувати державні послуги до нових потреб суспільства, сприяють регуляторним змінам та стимулюють впровадження інноваційних рішень. Це створює платформу для залучення різних стейкхолдерів до процесу

прийняття рішень, забезпечуючи інтеграцію їхніх ідей у розроблення політики [121].

Шведські муніципалітети відіграють центральну роль у наданні державних послуг і реалізації інноваційного лідерства на місцевому рівні. Саме на муніципалітети покладається завдання забезпечення ефективної та якісної роботи державного сектору в умовах обмежених ресурсів. Для цього в роботі державних службовців у Швеції дотримуються шести основних принципів: - демократія (вся публічна влада делегується через загальні вибори, представницьку демократію та парламентську систему); - дотримання закону (державна влада суворо діє в межах закону); - об'єктивність і рівність (усі громадяни мають рівні права перед законом, і державні установи зобов'язані дотримуватися принципів неупередженості); - свобода висловлення (демократичний устрій Швеції базується на вільному формуванні думок та свободі їх висловлення); - повага до громадян (влада повинна діяти з повагою до свобод та рівності всіх людей); - ефективність і якість (державні послуги повинні надаватися максимально ефективно, недорого та з найвищою можливою якістю) [86].

Загалом, Швеція є прикладом успішного поєднання демократичних принципів управління та інноваційного підходу до вирішення соціальних і економічних проблем. Її досвід може бути адаптований для вдосконалення системи державного управління в Україні, зокрема, через впровадження експериментальних лабораторій у державних установах, що сприятиме розвитку інноваційного лідерства. Принципи об'єктивності, ефективності та поваги до громадян можуть стати основою для модернізації державної служби, що дозволить підвищити якість державних послуг та зміцнити довіру громадян до органів влади.

Далі розглянемо розвиток інноваційне лідерство в системі публічного управління Великобританії. Система публічного управління Великобританії вважається однією з найбільш ефективних і відкритих до змін у світі. Механізми інноваційного лідерства, інтегровані в її функціонування,

спрямовані на підтримку, охорону та покращення добробуту нації. Кожен чиновник і публічний службовець бере участь у реалізації цієї місії, що дозволяє вдосконалювати якість життя громадян.

Великобританія демонструє приклад збереження фундаментальних цінностей публічної служби – об'єктивності, чесності, цілісності та неупередженості, які залишаються ключовими принципами функціонування системи управління протягом 160 років. Ці цінності забезпечують моральну стійкість, прозорість і ефективність державного сектору, сприяючи побудові надійного уряду, процвітаючого суспільства та високої якості життя громадян [116].

Для адаптації до сучасних викликів Великобританія визначила п'ять стратегічних напрямів розвитку публічного управління, які значно впливають на ефективність інноваційного лідерства: 1) залучення та утримання талантів (уряд Великобританії прагне залучати висококваліфікованих фахівців із різних секторів та соціальних прошарків, забезпечуючи різноманітність і рівність можливостей у державному управлінні); 2) кар'єрні траєкторії (створення можливостей для розвитку широти досвіду та глибини експертизи є важливим механізмом інноваційного лідерства, що сприяє кращій підготовці керівників до роботи в умовах динамічних змін); 3) розвиток лідерів світового рівня (Великобританія фокусується на формуванні сильного лідерства в державному управлінні, здатного надихати, підтримувати впевненість та ефективно вирішувати складні завдання); 4) інклюзивність (уряд прагне бути найінклюзивнішим роботодавцем у країні, забезпечуючи рівність і врахування різноманітності при прийнятті на роботу та під час виконання обов'язків); 5) гнучка система винагород (для утримання найкращих фахівців розробляються економічні та адаптивні механізми винагород, що стимулюють професійний розвиток та залучення талановитих кадрів) [116].

Отже, Великобританія демонструє ефективний підхід до впровадження інноваційного лідерства, що може бути адаптовано в Україні. Особливо актуальними є механізми розвитку талантів, інклюзивність та інноваційний

підхід до управління, орієнтований на відкритість і прозорість. Інтеграція цих принципів у систему публічного управління в Україні сприятиме підвищенню ефективності державного сектору, розвитку інноваційного мислення серед керівників та формуванню сучасної моделі управління, яка відповідатиме викликам глобалізації та швидких змін.

Публічне управління Сінгапуру є унікальним прикладом інтеграції традиційних принципів із сучасними інноваційними підходами, що забезпечують його ефективність та відповідність викликам сучасності. Вплив британської моделі управління, яка базується на принципах політичної нейтральності, мав значний вплив на початковий розвиток публічного управління в Сінгапурі. Проте після приходу до влади в 1959 р. уряду Партії Народної Дії відбулося поступове адаптування моделі управління до специфічних національних умов, що дозволило створити унікальну систему, орієнтовану на ефективність та інноваційність [122, с. 124].

Одним із ключових аспектів, які забезпечили успішність цієї системи, стали принципи політичної нейтральності, визначені Кеннетом Кернаном. Серед них можна виділити розмежування політики та адміністрування, коли політики ухвалюють рішення, а публічні службовці їх виконують; призначення чиновників на основі заслуг, а не політичної приналежності; заборону участі в партійній політиці та конфіденційність під час надання рекомендацій міністрам. Ці принципи забезпечили стабільність та прозорість у роботі органів публічної влади, створюючи основу для ефективного управління [120].

Сінгапур активно розвиває кадрову політику, спрямовану на залучення молодих, талановитих людей із лідерськими якостями до публічного сектору держави. Основними механізмами є освітня підготовка, яка раніше базувалася виключно на дипломах провідних університетів, але згодом стала акцентуватися на особистих якостях кандидатів і їхньому професійному розвитку. Корпоративна культура публічної служби запозичує елементи інноваційних стартапів, створюючи відкритий простір для обміну ідеями.

Уряд також активно впроваджує соціальні заохочення, зокрема family-friendly політики, гнучкий графік роботи, розширені медичні пільги та додаткові відпустки для догляду за дітьми. Ці кроки сприяють формуванню сприятливого середовища для залучення нових кадрів. Водночас у публічному управлінні Сінгапуру підтримується чітка ієрархія та суворе дотримання посадових інструкцій, що забезпечує стабільність і передбачуваність управлінських процесів [123, с. 126].

Сінгапурська модель публічного управління є взірцем поєднання інноваційного мислення та традиційного підходу до забезпечення ефективності. Уряд активно заохочує нестандартне мислення серед публічних управлінців, але водночас вимагає неухильного дотримання всіх посадових інструкцій і нормативів. Важливо зазначити, що публічна служба Сінгапуру є однією з найбільш конкурентоспроможних у світі, пропонуючи своїм працівникам заробітні плати, які є орієнтиром для приватного сектору. Досвід Сінгапуру є цінним джерелом для реформування системи публічного управління в інших країнах, зокрема в Україні. Інтеграція елементів цієї моделі може сприяти створенню ефективної системи інноваційного лідерства, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме розвитку національного управління [117, с. 296].

Інноваційне лідерство в публічному управлінні є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування сучасних країн у контексті глобальних викликів і стрімких технологічних змін. Провідні країни світу, які утримують лідерські позиції в економіці та політиці, реалізують інноваційну політику, що характеризується довгостроковим прогнозуванням, формуванням стратегій і програм, які охоплюють горизонти на 15-20 рр. і більше. Такі підходи спрямовані на забезпечення сталого економічного і технологічного розвитку, інтеграції в єдиний світовий науково-технічний простір і просування високотехнологічної продукції. У цих країнах сформовано національні інноваційні системи, які об'єднують установи, що займаються генерацією знань, інновацій, розвитком і комерціалізацією нових

технологій. Значну роль відіграє державна підтримка людського капіталу, активна економічна дипломатія та співпраця між бізнесом і державою, що сприяє освоєнню нових сегментів світового ринку [117, с. 297].

Система інноваційного лідерства в публічному управлінні базується на сукупності мотиваційних, організаційних, правових та економічних інструментів, які забезпечують гармонізацію інтересів суспільства і органів публічної влади. Основний акцент робиться на розвитку мотиваційних механізмів, які стимулюють підготовку управлінських кадрів і сприяють переходу від традиційної до колаборативної моделі публічного управління. Ефективне інноваційне лідерство передбачає орієнтацію на ринок і «клієнта», гнучкість, технологічність, конкурентність та організаційну бездоганність [122, с. 126].

Досвід провідних країн демонструє, що успіх економічної політики в умовах інноваційного зростання досягається через створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури, розроблення кар'єрних траєкторій для держслужбовців, запровадження гнучких систем винагород і стимулів. Наприклад, у Швеції впроваджується експериментальна політика розвитку, яка базується на поєднанні інновацій та співпраці, а в Нідерландах велика увага приділяється безперервній освіті та професійному розвитку держслужбовців. У Великобританії пріоритет надається залученню найкращих талантів, створенню інклюзивного робочого середовища і розвитку лідерів світового рівня. Сінгапур, у свою чергу, демонструє приклад високоефективного державного управління, яке гармонійно інтегрує елементи інноваційного лідерства та забезпечує конкурентоспроможність на світовому рівні.

В Україні, враховуючи історичні та культурні особливості, а також сучасний етап розвитку державного управління, впровадження елементів міжнародного досвіду може стати основою для побудови ефективної системи інноваційного лідерства. Це може включати створення інноваційної корпоративної культури в державному управлінні, розроблення навчальних

програм із лідерських якостей, формування тісної співпраці між урядом, університетами та приватним сектором. Упровадження таких елементів може суттєво підвищити ефективність діяльності органів державного управління, сприяти їх адаптації до нових викликів і формуванню спроможності до сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних інструментів і механізмів, що забезпечать ефективну інтеграцію цих елементів у практику українського державного управління.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

3.1. Інноваційна корпоративна культура як сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу у публічних службовців.

Більшість сучасних концепцій лідерства підкреслюють важливість створення організаційного середовища, яке сприяє розкриттю потенціалу працівників і робочих команд, а також стимулює розвиток їхніх сильних сторін для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Основна ідея полягає у формуванні такої корпоративної культури, яка мотивує співробітників до саморозвитку, стимулює їхню творчість і сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг. У результаті це дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей найбільш ефективним способом.

Корпоративна культура є невід’ємною складовою феномену лідерства. З одного боку, лідер виступає в ролі прикладу для наслідування, задаючи тон і напрямок поведінки команди. З іншого боку, він створює середовище, яке надає можливості для професійного і особистісного розвитку його послідовників. Таким чином, корпоративна культура і лідерство взаємопов’язані: культура формується під впливом лідера, а водночас культура сама впливає на успішність лідера, визначаючи рівень підтримки і взаємодії з боку команди.

Аналізуючи особливості інноваційного лідерства в публічному управлінні під час переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави, важливо окреслити ключові цінності такої культури. Спираючись на зарубіжний досвід формування подібних культур у сфері публічного управління, можна визначити, що основними цінностями сервісно-орієнтованої культури є клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм і проактивність [22].

Інноваційна корпоративна культура сприяє створенню нових продуктів, послуг і процесів, у такій культурі до перерахованих цінностей додаються інноваційність, адаптивність, постійне навчання та розвиток. Нижче ми

розглянемо сутність кожної з цих цінностей та визначимо, що необхідно зробити для їхнього інтегрування у культуру публічного управління.

Клієнтоорієнтованість є базовою цінністю, яка означає, що організація функціонує для задоволення потреб і інтересів своїх клієнтів. Це, фактично, своєрідний спосіб мислення, зорієнтований на створення позитивного емоційного досвіду клієнта під час кожної взаємодії з організацією. Клієнтоорієнтованість також визначається як здатність організації формувати додану цінність пропонованих продуктів чи послуг за рахунок врахування індивідуальних, у тому числі нестандартних потреб клієнтів. Це спрямування на створення позитивного емоційного досвіду в процесі комунікації з організацією [40].

За даними більшості дослідників, клієнтоорієнтована корпорація має такі характеристики: 1) клієнт отримує більше, ніж очікував; 2) забезпечується індивідуальний підхід, робота з конкретними ситуаціями, сервіс виконується у формі консалтингу; 3) співробітники виявляють особисту увагу до клієнта, демонструють турботу, що виходить за межі формальних відносин; 4) організація забезпечує простоту у наданні послуг, швидкість обслуговування та оперативність [39].

Формування таких характеристик потребує систематичного підходу до трансформації корпоративної культури. Це включає навчання персоналу основам клієнтоорієнтованої комунікації, розробку стандартів обслуговування, інтеграцію принципу «інтереси клієнта понад усе» у щоденну діяльність і оцінку ефективності роботи працівників з урахуванням рівня задоволення клієнтів. Лише за умов комплексної реалізації цих заходів клієнтоорієнтованість стане органічною складовою корпоративної культури нової публічної служби. Клієнтоорієнтованість у публічному управлінні повинна бути не просто задекларованою цінністю організації, а особистісною установкою кожного працівника. Це означає, що працівники мають природньо проявляти ті якості, які сприяють формуванню позитивного досвіду взаємодії з клієнтами. Тільки за такої умови організація буде сприйматись як справді

клієнтоорієнтована. Завдання інноваційних лідерів у публічному секторі полягає у створенні такої корпоративної культури, яка б мотивувала співробітників сприймати клієнтоорієнтованість як невід’ємну частину їхньої професійної поведінки. Це потребує як системного підходу до навчання, так і впровадження відповідних цінностей через лідерський приклад.

Командність як ключова цінність корпоративної культури означає узгодженість цілей і дій працівників у атмосфері взаємоповаги та доброзичливості. Це передбачає взаємну обов’язковість, врахування думок кожного члена команди, безконфліктне вирішення розбіжностей, а також активний обмін інформацією. Однак, як зазначає П. Ленсіоні у своїй роботі «П’ять пороків команди» [44, с. 101], є кілька перешкод, які заважають реалізувати цю цінність: недовіра між членами команди, уникнення конфліктів, недостатня відповідальність, небажання висувати вимоги до колег і байдужість до спільного результату. Завдання інноваційних лідерів – створювати такі умови, які сприяють розвитку довіри, активному діалогу, спільній відповідальності та колективному досягненню цілей [44, с. 102].

Професіоналізм є цінністю, яка вимагає від працівника відповідального ставлення до роботи, прагнення до глибокого розуміння своїх обов’язків і постійного вдосконалення. Як зазначають Г. Пак і М. Бармін, професіоналізм полягає в постійному розвитку особистості в межах професійної діяльності. Інноваційні лідери повинні створювати систему заохочень для професійного зростання, організовувати обмін досвідом між працівниками та впроваджувати систему управління знаннями, яка дозволить ефективно використовувати накопичений досвід для розвитку організації [87].

Проактивність, за визначенням С. Кові в його роботі «7 навичок високоефективних людей» [8, с. 68], є однією з основних якостей ефективних працівників. Це активна позиція, яка означає здатність людини брати відповідальність за події у своїй зоні впливу. Термін уперше було введено В. Франклом у роботі «Людина в пошуках сенсу» [8, с. 41], де він описав проактивність як відповідальність людини за своє життя, без пошуку причин

у зовнішніх обставинах чи інших людях. Щоб стимулювати проактивність серед працівників, важливо впроваджувати систему здорової конкуренції та публічно демонструвати успіхи окремих департаментів. Для цього доцільно використовувати підхід Agile, заснований на таких принципах: 1) люди та їх взаємодія важливіше за процеси та інструменти; 2) робочий продукт важливіший за детальну документацію; 3) співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту; 4) готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану [8, с. 42]. Ці принципи сприяють створенню середовища, в якому працівники можуть проявляти ініціативу, адаптуватись до змін і активно брати участь у реалізації нових проєктів, що є необхідним для ефективного функціонування публічного управління в умовах сервісно-орієнтованої держави.

Інноваційність у контексті культури публічного управління – це здатність працівників не лише генерувати креативні ідеї, але й впроваджувати їх у життя. Вона передбачає створення нових продуктів, послуг або процесів, які відповідають сучасним вимогам суспільства. Завдання лідера полягає у формуванні середовища, де співробітники можуть вільно експериментувати, відчуючи підтримку навіть у разі помилок. Безпека для експериментів і заохочення до творчості є основними умовами для розвитку інноваційності. Це можливо шляхом організації тренінгів із розвитку креативності, забезпеченням відкритих комунікацій та залученням співробітників до пошуку рішень актуальних проблем.

Адаптивність є здатністю корпорації та її працівників швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це включає гнучкість у підходах, відкритість до нових ідей і готовність до змін. У сучасному світі, що постійно змінюється, адаптивність стає обов'язковою умовою ефективного функціонування будь-якої організації, особливо у сфері публічного управління. Розвиток цієї цінності можливий через інтеграцію досвіду представників різних культур, залучення до команд людей із різноманітними поглядами та створення умов для взаємного обміну знаннями. Такі підходи

дозволяють організаціям бути гнучкими й адаптуватися до викликів сучасності [120].

Постійне навчання та розвиток є важливим компонентом сервісно-орієнтованої культури. Організації, які навчаються, мають конкурентну перевагу завдяки здатності швидко адаптуватися до змін. У публічному управлінні це означає забезпечення працівників сучасними знаннями, необхідними для ефективного виконання їхніх функцій. Постійне навчання включає як формальну освіту, так і неформальні заходи, такі як тренінги, воркшопи та обмін досвідом. Інноваційні лідери мають стимулювати навчання на всіх рівнях організації, створюючи умови для професійного й особистісного зростання [44, с. 102].

Отже, досліджуючи особливості культури інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави, ми визначаємо такі ключові цінності: клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність, інноваційність, адаптивність і постійне навчання. Ці цінності є основою для формування сучасної культури публічної служби, здатної ефективно реагувати на виклики суспільства та забезпечувати високий рівень обслуговування громадян.

Дослідники А. Ліпенцев та Ю. Пилис визначають десять бажаних характеристик, які формують інноваційну корпоративну культуру: 1) зорієнтованість на найвищі стандарти досягнень та якості (організація має прагнути до постійного вдосконалення, орієнтуючись на найкращі світові практики); 2) підтримка талантів (ідентифікація та розвиток талантів серед працівників є запорукою успіху організації); 3) толерантність та врахування принципу різноманітності (різноманітність думок і підходів сприяє багатогранності рішень і підвищенню ефективності); 4) атмосфера заохочення нових ідей та свобода висловлювання думок (працівники мають відчувати, що їхні ідеї будуть вислухані та оцінені); 5) активні моделі управління знаннями (впровадження систем для накопичення, обміну та ефективного використання знань всередині організації); 6) відкритість організаційних комунікацій

(прозорість у прийнятті рішень і комунікація, яка сприяє залученню всіх працівників до організаційних процесів); 7) готовність до ризику, де помилки сприймаються як можливість для навчання, а не як підстава для покарання; 8) модель розподіленого лідерства (у командах кожен має змогу проявити лідерські якості, що сприяє розвитку ініціативи та відповідальності); 9) вітання ідей, що виникли поза межами організації (співпраця із зовнішніми стейкхолдерами як активними учасниками процесів інновацій); 10) уважність як до кінцевого результату, так і до самого процесу (важливо не тільки досягати результатів, але й забезпечувати ефективність та прозорість процесу їх досягнення) [91].

Для впровадження цих характеристик необхідно створити систему підтримки, що включає навчання, наставництво, мотивацію та забезпечення відкритого середовища для комунікацій. Інноваційна корпоративна культура, яка базується на цих принципах, дозволяє не лише досягати високих результатів, але й створювати умови для сталого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

Трансформація корпоративної культури відбувається через зміну моделей поведінки співробітників, що поступово формує нові цінності та підходи, сприяючи створенню сервісно-орієнтованої культури в публічному управлінні. Одним із перших кроків у цьому процесі є діагностика корпоративної культури, яка дозволяє описати існуючі моделі поведінки, цінності та переконання співробітників у зрозумілих і однозначних термінах. Ця діагностика допомагає визначити, наскільки поточна культура сприяє чи, навпаки, заважає досягненню стратегічних цілей організації. Отримані результати лягають в основу розробки дорожньої мапи змін [15].

Наступним важливим етапом є визначення цільового стану культури та розробка моделей поведінки, які будуть відповідати стратегічним цілям. При цьому важливо враховувати існуючий культурний досвід організації, щоб трансформація була максимально органічною. Особливу роль у цьому процесі відіграє залучення керівництва. Лідери організації мають демонструвати

приклад нових моделей поведінки, адже їхня участь забезпечує підтримку змін з боку ключових зацікавлених осіб. Для цього важливо створити програми розвитку, які дозволять керівникам здобути необхідні навички та знання для формування нової культури [23].

Впровадження нових моделей поведінки можливе через залучення груп неформальних лідерів – тих співробітників, які мають вплив на колег і можуть сприяти закріпленню змін. Неформальні лідери проходять спеціальні програми навчання, щоб стати агентами змін. Завершальним етапом є створення системи підтримки та закріплення нових моделей поведінки. Це включає коригування бізнес-процесів, HR-практик, систем мотивації, які забезпечать сталість впроваджених змін.

Формування культури в публічному управлінні має базуватись на спільних переконаннях, цінностях і підходах до роботи. Для цього розробляється Концепція культури публічної служби, яка визначає місію, цінності та інструменти їхнього втілення. Документ, що створюється за участю експертів із трансформаційного менеджменту, HR і корпоративної культури, охоплює такі питання, як культивування інноваційності, протидія дискримінації, побудова внутрішньої комунікації, розвиток управлінських навичок і перетворення кадрової функції на повноцінний HR.

Як зазначає Е. Шейн, лідери відіграють вирішальну роль у створенні та зміні культури, адже саме їхня здатність працювати з культурою визначає успіх трансформації. Лідерство відрізняється від управління тим, що лідери формують нові культури, тоді як менеджери функціонують у вже існуючих []. Таким чином, формування сервісно-орієнтованої культури в публічному управлінні потребує системного підходу, участі лідерів і створення умов для сталого розвитку нових цінностей.

3.2. Особливості інноваційного лідерства в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави.

Для України сьогодення вкрай важливим є формування управлінця-новатора, який здатен ефективно вирішувати актуальні завдання та

забезпечувати поступальний розвиток держави в майбутньому. Основними напрямками дослідження в цьому контексті виступають: визначення пріоритетів у розвитку інноваційного лідерства в сфері публічного управління; удосконалення методології впровадження механізмів інноваційного лідерства задля реалізації концепції сучасної сервісної держави; а також аналіз специфіки застосування інноваційного лідерства у сервісно-орієнтованій моделі управління з опорою на програми підготовки лідерів.

Як ми зазначали в попередніх розділах, в умовах впровадження інноваційних процесів суттєво зростає значущість публічного управління як провідника змін. Особистісні якості, фахова підготовка та професійні навички інноваційного лідера значною мірою визначають успіх реформ у сфері публічного управління. У даному контексті варто задала питання: «Якими компетенціями має володіти інноваційний лідер у сучасних умовах?».

На думку М. Дзевелюка, ключове поняття у функціональній моделі сервісної держави – це послуга. Проте, вкрай важливим є твердження, що функції держави не зводяться до форми надання послуг; навпаки, функції трансформуються в інструмент реалізації послуг [6, с. 133].

Практичні підходи до вдосконалення механізмів інноваційного лідерства у впровадженні сервісно-орієнтованої державної моделі можуть бути побудовані на принципі «функції як форми реалізації послуг» із застосуванням методики «12 питань» (Q12). Ця методика передбачає «такі ключові питання:

1. Чи усвідомлюю я чітко свої обов'язки?
2. Чи забезпечений я необхідними ресурсами та обладнанням для якісного виконання роботи?
3. Чи маю я можливість щоденно займатися тим, що в мене виходить найкраще?
4. Чи отримую я визнання за свою якісно виконану роботу?
5. Чи виявляє керівництво або колеги щире турботу про мене як особистість?

Чи є в колективі ті, хто мотивує мене до самовдосконалення?

Чи враховується моя думка під час ухвалення рішень?

Чи усвідомлюю я важливість своєї роботи в контексті місії організації?

Чи мої колеги відповідально ставляться до своїх обов'язків?

Чи створює керівник умови для формування доброзичливих відносин між працівниками?

Чи аналізував я свій професійний прогрес із керівництвом за останні пів року?

Чи надає мені організація можливості для навчання та професійного розвитку?» [6, с. 134]

Таким чином, запровадження сервісно-орієнтованої моделі інноваційного лідерства у публічному управлінні сприятиме не лише підвищенню ефективності надання послуг громадянам, але й створенню умов для самореалізації та зростання професійної майстерності управлінців.

На думку А. Соколова, сервісна модель державності базується на кількох ключових принципах, які були визначені на основі досвіду зарубіжних країн. Серед основних принципів можна виділити прагнення до розвантаження уряду від рутинної сервісної діяльності шляхом передачі надання послуг на рівень, максимально наближений до споживача; забезпечення громадянам права самостійного вибору потрібних їм послуг; впровадження принципу конкуренції у державному секторі через залучення приватного сектору до боротьби за споживача, за умови, що оплата послуг здійснюється державою; необхідність інвестування в досягнення реальних результатів замість витрачання ресурсів на наміри; орієнтація на клієнта як центральну фігуру в діяльності державних установ; використання ринково-орієнтованих механізмів у публічному управлінні; децентралізація управління через перенесення повноважень та ухвалення рішень на нижчі рівні влади; інтеграція мережевих елементів у систему управління [33].

Хочемо звернути увагу на розробку української науковиці О. Юзькової Програми «Кадровий Резерв України», основна мета якої полягала у

підготовці інноваційних лідерів для сфери публічного управління з урахуванням зазначених принципів сервісної моделі державності. Модель даної програми повинна була охоплювала три основні напрямки: держслужбовців та експертів офісів реформ, парламентарів, а також представників органів місцевого самоврядування. Її основною метою була мобілізація, підготовка і консолідація людей, які небайдужі до майбутнього України та прагнули стати інноваційними лідерами у публічному секторі. У практичній площині реалізація Програма «Кадровий Резерв України» повинна була б тривати не менше одного року, в результаті повинні були підготувати першу тисячу лідерів, які після навчання почали б обіймати посади у законодавчих та виконавчих органах влади, а також у місцевому самоврядуванні [43, с. 103].

Враховуючи результати критичного аналізу існуючих підходів до систематизації методів та інструментів варто було б розробити модель підготовки інноваційних лідерів, яка враховувала б особливості сервісно-орієнтованої моделі державності та була практично орієнтованою. Навчання за такої моделі інноваційного лідерства можна було б здійснювалося у три етапи, кожен з яких мав би свою специфіку. Перший етап включав базову програму навчання, яка була б обов'язковою і охоплювала б 750 учасників. Цей етап складався із 20 майстер-класів, тривалістю по три години кожен, які надавали б інформацію про основи публічного управління. Тематика майстер-класів охоплювала б такі питання, як аналіз державної політики, впровадження реформ, антикорупційна діяльність, розвиток особистого лідерства на публічній службі, критичне мислення, креативність, нейробіологія прийняття рішень та інновації в публічному управлінні. Кожен із цих майстер-класів повинен бути спрямованим на формування компетентностей, необхідних для сучасного публічного управлінця, здатного працювати в умовах сервісно-орієнтованої моделі [43, с. 251].

Другий етап, передбачав би тестування після кожного майстер-класу для перевірки отриманих знань. Тут ми погоджуємося із пропозицією О. Юзькової

– учасники, які здобули необхідну кількість балів, повинні були б пройти додаткове тестування на визначення рівня лідерської зрілості за допомогою кількох методик. Однією з ключових був «Профіль лідерської зрілості» (Maturity Assessment Profile), розроблений С. Кук-Гройтер у Гарварді. Цей метод є надійним інструментом оцінки стадії особистісного розвитку, враховуючи дослідження, які включають стадії самоактуалізації та трансценденції. Схожі методики, такі як LDP, LDF, STAGES, також застосовувалися для визначення рівня зрілості та складності мислення лідера. Іншим важливим інструментом був Leadership Circle Profile, який є одним із найефективніших методів оцінки лідерської ефективності [45].

Додатково О. Юзькова пропонує застосовувати стандартизовані психологічні тести, такі як багатофакторний метод дослідження особистості (СМДО) за Л. Собчик, який є адаптованим варіантом тесту ММРІ і включає 566 тверджень для оцінки характерологічних особливостей. Мінесотський мультифакторний опитувальник (ММРІ) у версії Ф. Березіна, який дозволив проводити індивідуальні дослідження психічної нормативності на основі 377 тверджень і 10 шкал. Тест Айзенка, матриці Равена або тест Атмхауера були застосовані для оцінки коефіцієнта інтелекту (IQ), що відображали інтелектуальні здібності учасників порівняно зі середнім рівнем. Також повинна була проводитися оцінка психопатологічної симптоматики за допомогою шкали SCL-90-R, яка аналізувала симптоми за дев'ятьма основними шкалами та трьома узагальненими індексами, а також тест життєстійкості, що визначав би здатність людини до стресостійкості та збереження продуктивності в складних умовах [45].

Для оцінки поведінки у стресових ситуаціях можна було б використати методику дослідження копінг-стратегій, яка аналізує адаптивні та дезадаптивні реакції індивіда у стресових обставинах. Морфологічний тест життєвих цінностей (МТЖЦ) дозволив би визначити домінуючі життєві пріоритети, їх спрямованість (егоїстично-прагматичну або духовно-гуманістичну) та прогнозувати життєву позицію і перспективи розвитку. У

результаті всіх вищезазначених досліджень була б створена агрегована психограма кожного учасника, яка дозволила порівняти кандидатів за єдиними критеріями, забезпечуючи об'єктивний підхід до оцінки їхнього потенціалу [43].

На третьому етапі навчальної програми інноваційних лідерів повинна була б відбутися комплексна підготовка кандидатів до практичної діяльності, з урахуванням отриманих даних і результатів психодіагностики. Що дозволило б сформувати групу лідерів, які здатні працювати в умовах сучасної публічної служби, забезпечуючи реалізацію принципів сервісно-орієнтованої моделі державності. Саме третій етап навчання передбачає вибір учасниками одного з напрямків подальшої діяльності в сфері публічного управління: державна служба чи офіси реформ, Верховна Рада або органи місцевого самоврядування. Обравши напрям, вони проходили б поглиблене навчання, яке включає 10 тренінгів, орієнтованих на ключові сфери, необхідні для конкретного напрямку роботи. Після завершення цього етапу учасники складали б іспит, за результатами якого вони стали б членами професійної спільноти. У цій спільноті навчання продовжувалося б ще 15 тренінгами, що охоплюють як професійні тематики, так і розвиток особистісних лідерських якостей [121].

Після складання іспитів на цьому рівні кожен учасник отримав би індивідуальний план розвитку, розроблений з урахуванням його результатів і потреб, а також призначається ментор із числа найуспішніших інноваційних лідерів у сфері публічного управління. Завдяки такому підходу учасники не лише отримали б ґрунтовну підготовку, але й мають можливість працювати над розвитком власних сильних сторін під керівництвом досвідчених фахівців [44]. Після завершення навчальної програми учасники мали б структуровану базу знань у сфері публічного управління, практичний досвід вирішення кейсів із різних галузей, чітке уявлення про власні сильні сторони та зони для зростання. Вони також сформували б надійну команду однодумців та отримали б постійну підтримку експертів, які сприяли б розвитку культури

лідерства в системі публічного управління України. Важливо, що ця підтримка базувалася б не на конкуренції, а на співпраці, що створило б сприятливі умови для впровадження системних змін.

Даний підхід до формування та впровадження механізмів інноваційного лідерства змодельований на принципах сервісної моделі державності та передбачає систематизацію методів і інструментів для забезпечення ефективного досягнення цілей. Запропонована система навчання і розвитку дозволяє забезпечити впровадження інноваційного лідерства в умовах суспільних змін, орієнтуючись як на професійні дисципліни, що відповідають вимогам конкретної гілки влади, так і на особистісний розвиток майбутніх лідерів. Такий підхід дозволяє учасникам успішно проходити конкурси на посади в органах публічної влади та одразу ефективно впроваджувати необхідні реформи, що сприяє загальному підвищенню результативності й ефективності публічного управління.

3.3. Практична складова професійного розвитку інноваційних лідерів в сфері публічного управління України.

Для сучасної України формування лідера-новатора в публічному управлінні є одним із найактуальніших завдань. Такий лідер має бути здатним не лише вирішувати нагальні проблеми сьогодення, але й забезпечувати стратегію довгострокового розвитку країни. У цьому контексті важливо дослідити, як створити програми, що системно розвивають інноваційних лідерів на різних рівнях публічного управління в Україні. Особисті якості, кваліфікація та професійні навички інноваційного лідера відіграють ключову роль у проведенні реформ у державному управлінні, а також у визначенні вектору розвитку публічного управління загалом.

Ми вважаємо, що в Україні варто було б запроваджувати масштаб програми з підготовки інноваційних лідерів, що базувалися б на сучасних підходах до впровадження інноваційного лідерства у сфері публічного управління. У 2019 р. Однією з таких програм стала «Школа лідерів територіального розвитку», реалізована на рівні органів місцевого

самоврядування у тепер вже окупованому та зруйнованому місті Маріуполь для керівників департаментів муніципалітету за ініціативою мера міста [45].

Основною метою програми було підготувати інноваційних лідерів для реалізації проєктів розвитку міського самоврядування, що базуються як на теоретичних знаннях, так і на практичних навичках. Програма була орієнтована на навчання всіх учасників втілювати ідеї локального та регіонального розвитку в проєкти, які могли б бути впроваджені в тому чи іншому місті. Умовами участі в програмі була наявність ідеї, яка може бути реалізована, що підтверджувалося написанням есе за визначеною структурою. В есе учасники повинні були вказати назву проєкту, короткий опис, проблему, яку вирішує проєкт, потенційну аудиторію у місті та відповідність проєкту стратегії розвитку міста. Іншою умовою була посада учасника в муніципалітеті на рівні керівника департаменту або його заступника [45].

Навчання включало роботу над реальними проєктами, які, на думку учасників, були необхідними для розвитку міста. Програма також передбачала розвиток таких якостей, як ефективна комунікація, орієнтація на дію, здатність працювати в умовах невизначеності, вирішення складних проблем та відповідальність. Після завершення курсу учасники презентували і захищали свої проєкти, які згодом реалізовувалися під їх керівництвом. Загалом програму пройшли три групи учасників по 30 осіб. У результаті було захищено 20 проєктів, які успішно реалізували в місті [44]. Такий досвід продемонстрував ефективність даного підходу до підготовки інноваційних лідерів, які здатні не лише генерувати ідеї, але й успішно впроваджувати їх, забезпечуючи сталий розвиток міста.

Після успішного завершення навчання трьох груп у рамках програми «Школа лідерів територіального розвитку» було прийнято рішення розширити її межі, перенісши досвід на регіональний рівень. У партнерстві з Донецьким Державним Інститутом Управління за ініціативою міського голови м. Маріуполя В. Бойченка була розроблена та впроваджена програма підготовки інноваційних лідерів для декількох регіонів України, зокрема міст: Маріуполь,

Запоріжжя, Кривий Ріг та Авдіївка (на жаль, більшість із вказаних міст на даний момент перебувають в тимчасовій окупації і важко прослідкувати подальшу долю учасників програми та їх проєктів). Програма отримала назву MPA (Master's of Public Administration) для муніципалітетів – «The Urban Studies Program» та реалізовувалася на базі Донецького Державного Університету Управління в м. Маріуполь та Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України [121].

Сама програма була розрахована на два роки навчання та включала 13 навчальних модулів, спрямованих на розвиток стратегічного мислення, посилення лідерських якостей, а також стажування за кордоном для ознайомлення з найкращими практиками місцевого самоврядування. Основною метою програми є формування кадрового резерву для ключових позицій у муніципалітетах регіону. Вона орієнтована на керівників місцевого самоврядування, які здійснюють перехід від тактичної до стратегічної ролі у своїй діяльності та беруть участь у крос-функціональному прийнятті рішень [45].

Програма складалася з таких модулів: місцеве самоврядування в Україні та світі; стратегічне управління; особисте лідерство в публічному управлінні; проєктне управління в місцевому самоврядуванні; комунікації в муніципальному управлінні; маркетинг і брендинг міст; планування територій і місцевий економічний розвиток; сталий зелений розвиток, екологія та природні ресурси міста; бюджетна політика та управління фінансами в містах; управління людськими ресурсами в муніципальному управлінні; ІТ у міському управлінні, електронне самоврядування; правові основи муніципального самоврядування; адміністративний менеджмент [44].

Для розширення світогляду слухачів та ознайомлення їх із глобальними тенденціями в місцевому самоврядуванні програма передбачає навчання окремих модулів у Нідерландах, Швейцарії та Естонії. Це дозволяє учасникам не лише перейняти успішні практики, але й адаптувати їх для впровадження у своїх містах.

Програма «The Urban Studies Program» спрямована на розвиток у слухачів інноваційного лідерського потенціалу на регіональному рівні, навчала аналізувати життя міст і містобудівництво через міждисциплінарну призму. Програма давала змогу зрозуміти причини виникнення міських проблем, способи їх вирішення та підходи до створення сучасних міст, орієнтованих на сталий розвиток. Слухачі досліджували еволюцію міст, механізми їхнього розвитку, занепаду, організації та відновлення. Головною метою було навчити учасників створювати інклюзивні, безпечні, сервісно-орієнтовані міста, які динамічно розвиваються завдяки ефективному місцевому самоврядуванню та високому рівню організаційної культури [122].

Відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, а також на основі акту «Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448, типові вимоги до державних службовців категорії «А» включають не лише рівень освіти, досвід роботи та знання державної й іноземних мов, а й сім ключових компетенцій. До цих компетенцій належать: «лідерство, комунікація та взаємодія, розуміння сфери державної політики, стратегічне бачення, управління змінами та інноваціями, доброчесність і дотримання правил етичної поведінки, а також абстрактне мислення» [30].

Лідерство для державних службовців визначається як спроможність ефективно керувати організацією, розробляти стратегії та визначати чіткі цілі й завдання для її розвитку. Воно включає такі аспекти, як: 1) здатність визначати стратегічні напрями діяльності організації; 2) вміння розвивати професійні компетентності співробітників; 3) здатність надихати команду та мотивувати людей на досягнення індивідуальних і командних результатів; 4) вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; 5) створення культури відкритості, відповідальності та прозорості [29].

Управління змінами та інноваціями охоплює рішучість і наполегливість

у впровадженні змін, здатність адаптувати стратегії відповідно до обставин, а також генерування нових ідей. Ця компетенція включає: перш за все, планування, оцінку ефективності та коригування планів впровадження змін; по-друге, здатність формулювати концептуальні пропозиції, розробляти інноваційні ідеї та підходи; по-третє, рішучість у досягненні результатів навіть у складних умовах. Ці вимоги не лише окреслюють основні якості, необхідні для успішної роботи у сфері публічного управління, але й формують основу для розвитку сучасної компетентної та ефективної публічної служби, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей і впровадження інновацій.

Аналізуючи вимоги до керівних посад у публічній службі, зокрема на рівні генеральних директорів директоратів, можна зробити висновок, що формальні кваліфікаційні вимоги здебільшого зосереджені на освітньому рівні, досвіді роботи та володінні мовами. Наприклад, для посади Генерального директора Директорату соціального захисту прав осіб з інвалідністю встановлено вимоги до наявності ступеня магістра, дворічного досвіду роботи на керівних посадах або в органах публічної служби та вільного володіння державною мовою. Для посади Голови Національної служби здоров'я України, крім ступеня магістра, потрібен загальний стаж роботи не менше семи років, три роки досвіду на керівних посадах у сфері медичного обслуговування чи публічного управління, а також володіння однією з офіційних мов Ради Європи (англійська чи французька). У свою чергу, для Головного державного інспектора відділу інформаційних технологій кваліфікаційні вимоги є найменш жорсткими: достатньо мати ступінь бакалавра чи молодшого бакалавра, досвід роботи не вимагається, лише обов'язкове вільне володіння державною мовою [44].

Однак, варто звернути увагу на відсутність чітко окреслених вимог щодо лідерських якостей чи компетенцій, які мають бути невід'ємною частиною діяльності керівників структурних підрозділів, особливо на рівні директоратів. Посади такого рівня несуть найбільшу відповідальність за якісний результат роботи структурного підрозділу, проте критерії, пов'язані з лідерством,

залишаються формально не визначеними. Це стосується як здатності надихати та мотивувати команду, так і стратегічного мислення, управління змінами та інноваціями, а також ефективної комунікації. Така прогалина в підходах до визначення вимог може призводити до того, що на керівні посади потрапляють фахівці, які, хоча й мають необхідний досвід і освіту, можуть не володіти ключовими лідерськими навичками, необхідними для забезпечення ефективного управління [45]. Це є значущим викликом для сучасної публічної служби, яка має працювати в умовах складних реформ і високих очікувань суспільства.

Для покращення ситуації доцільно переглянути підхід до формування вимог до керівників публічної служби. Зокрема, необхідно включити до кваліфікаційних вимог такі компетенції, як лідерство, стратегічне бачення, управління змінами, інноваційність і комунікація. Це дозволить не лише підвищити якість управління, але й забезпечити створення команди фахівців, здатних ефективно впроваджувати зміни та досягати стратегічних цілей.

Обов'язкові вимоги до кандидатів на посаду голови обласної державної адміністрації передбачають широкий спектр компетенцій та якостей, що охоплюють освіту, досвід роботи, володіння мовами, знання законодавства та професійні знання, відповідні посаді. Крім цього, акцент робиться на наявності ключових управлінських та лідерських навичок, зокрема вміння приймати ефективні рішення, комунікації та взаємодії, управління змінами, організацією та персоналом, управління публічними фінансами, а також роботи з інформацією. Обов'язковими є і особисті якості: принциповість, рішучість і вимогливість у прийнятті рішень, спрямованість на служіння суспільству та захист національних інтересів, системність, інноваційність, неупередженість, самоорганізація та саморозвиток, здатність працювати в стресових ситуаціях [44].

Наприклад, відповідно до розпорядження Президента України від 30 листопада 2016 р. № 280/2016-рп, вимоги до лідерських навичок для голови Одеської обласної державної адміністрації включали такі аспекти, як здатність

встановлювати цілі, визначати пріоритети та орієнтири, здійснювати стратегічне планування, працювати з великим обсягом інформації, виконувати декілька завдань одночасно, проводити ділові переговори та досягати кінцевих результатів. Аналогічні вимоги зазначено для голів Житомирської та Харківської обласних державних адміністрацій у розпорядженнях Президента України від 9 вересня 2016 року № 237/2016-рп [30].

Ці вимоги свідчать про те, що посади голів обласних державних адміністрацій вимагають не лише технічних та професійних знань, а й високого рівня компетенцій у сфері публічного управління. Лідерські навички, такі як стратегічне планування, досягнення результатів, вміння працювати під тиском та ефективно вести переговори, мають першочергове значення для успішного виконання обов'язків на цій посаді. Водночас важливим є поєднання цих навичок із особистими якостями, які демонструють відданість національним інтересам, готовність служити суспільству та здатність діяти ефективно в умовах високої відповідальності.

Аналіз вимог до посадових осіб місцевого самоврядування та керівників департаментів в органах місцевого самоврядування демонструє, що ці критерії переважно зосереджені на формальних показниках, таких як рівень освіти, стаж роботи, володіння державною мовою та знання основ роботи з комп'ютером. Наприклад, для посади начальника відділу обліку та звітності управління молоді та спорту міської ради більшості міст України вимагається повна вища освіта, трирічний стаж роботи у сфері місцевого самоврядування чи державної служби або п'ятирічний стаж на керівних посадах в інших сферах, а також знання програмного забезпечення. Аналогічно, на посаду директора департаменту парків та рекреації Дніпровської міської ради висувуються вимоги до рівня освіти (магістр або спеціаліст), досвіду роботи не менше двох років на керівних посадах у державному або приватному секторі, а також базові навички роботи з комп'ютером [29]. Тобто, як ми бачимо відбір відбувається на основі доволі невибагливих критеріїв відповідності посаді в системі публічного управління.

Водночас, у цих вимогах повністю відсутній акцент на якостях, які характеризують інноваційного лідера. Навички стратегічного мислення, управління змінами, проактивність, інноваційність, здатність до ефективної комунікації та взаємодії з командою, а також розвиток культури організації залишаються поза увагою. Це створює ризик, що на керівні посади можуть призначатись кандидати, які відповідають лише технічним та формальним критеріям, але не здатні ініціювати та впроваджувати зміни, необхідні для ефективного розвитку місцевого самоврядування.

Особливо важливо враховувати ці аспекти у сучасних умовах, коли публічне управління все більше набуває рис антикризового менеджменту в непередбачуваних обставинах. Інноваційне лідерство є критично важливим для формування стратегічного бачення, управління ресурсами та підвищення якості надання послуг громадянам. Відсутність таких вимог у конкурсних критеріях вказує на необхідність перегляду підходів до формування кваліфікаційних вимог.

Для цього доцільно доповнити вимоги до керівників органів публічної влади характеристиками, які відображають лідерський потенціал, такими як здатність мотивувати команду, впроваджувати інновації, приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та розвивати корпоративну культуру. Це дозволить підвищити якість управління на місцевому рівні та забезпечить розвиток компетентного керівництва, здатного реагувати на виклики сучасного суспільства [30].

На відміну від державної служби, де кваліфікаційні вимоги до посад регламентуються нормативно-правовими актами та мають стандартний характер, вимоги до топ-посадовців на державних підприємствах визначаються індивідуально з урахуванням специфіки кожного підприємства. Наприклад, для посади Голови правління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» окрім стандартних вимог щодо освіти, профільного досвіду та володіння мовами, додатково вимагається наявність глибокого досвіду стратегічного та інвестиційного планування,

бюджетування, роботи з трансформацією та оптимізацією великих мереж відділень, управління організаційними змінами, а також впровадження стратегій і кризового менеджменту. Досвід співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та роботи з непрацюючими кредитами розглядається як перевага [45].

На посаду голови правління компанії «Укрзалізниця» акцент робиться на компетенції у сфері корпоративного управління, здатності впроваджувати антикорупційні принципи, забезпечувати конкурентоздатність та ефективність компанії. Голова Наглядової ради компанії, Ш. Аджунер, наголосив на необхідності у кандидата високого рівня компетенції, здатності впоратися з викликами та вести компанію шляхом трансформації, дотримуючись кращих принципів корпоративного управління.

Для посади директора Українського державного підприємства «Укрхімтрансміак» вимоги включають широкий спектр компетенцій, поділених на кілька ключових напрямів: 1) управління змінами: креативність, новаторство, стратегічне мислення, гнучкість, здатність працювати під тиском і формувати бачення компанії; 2) орієнтація на результат: фокус на потребах клієнтів, підприємницький підхід, технічна компетентність і здатність вирішувати проблеми; 3) комунікація: уміння вести переговори, налагоджувати міжособистісні контакти, ефективно спілкуватися усно і письмово, будувати ділові відносини; 4) лідерство: управління конфліктами, розвиток персоналу, формування ефективної команди; 5) ділові навички: управління фінансами, людськими ресурсами, технологічними процесами, партнерськими відносинами [30]. Дані вимоги демонструють значно ширший підхід до оцінки кандидатів, ніж у державній службі. Вони спрямовані на те, щоб обрати не лише компетентного професіонала, але й лідера, здатного впроваджувати зміни, створювати нові бізнес-моделі та розвивати підприємство в умовах сучасних викликів. Особливий акцент робиться на управлінських, лідерських і комунікаційних навичках, які необхідні для ефективного керування великими організаціями в публічному секторі.

Такий підхід підкреслює важливість компетенцій, які пов'язані з інноваційним лідерством, орієнтацією на результат, стратегічним баченням та здатністю працювати в умовах змін. Це контрастує з багатьма кваліфікаційними вимогами в публічній службі, які часто ігнорують ці аспекти, зосереджуючись на формальних критеріях.

На прикладі вимог до посади Голови державного підприємства «Адміністрація морських портів України» та інших подібних топ-позицій у державному секторі спостерігається тенденція до акценту на досвід, знання та професійні компетенції, характерні для досвідченого менеджера. Зокрема, вимагається досвід роботи на керівних посадах у великих виробничих компаніях не менше 5 років, управління компаніями з чисельністю понад 200 працівників, знання принципів корпоративного управління, бюджетування, стратегічного планування, а також розуміння перспектив і тенденцій розвитку галузі. Наявність міжнародного досвіду чи досвіду в компаніях, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, вважається перевагою, поряд із знаннями основ економіки та менеджменту й бездоганною діловою репутацією [44].

Для Голови ДП «АМПУ» також визначено, що однією з основних цілей кандидата буде реалізація корпоративної стратегії до 2025 р. та корпоратизація компанії у 2020–2021 рр. Ці завдання вимагають високого рівня стратегічного мислення, розуміння корпоративних процесів та досвіду реалізації великих змін в організації. У цьому контексті Міністерство інфраструктури України прагнуло забезпечити прозорість і неупередженість конкурсу, залучивши професійну рекрутингову компанію для організації пошуку кандидатів, розробки опису посади, вимог до кандидатів і критеріїв відбору. Рекрутери формують long- і short-листи кандидатів, на основі яких Наглядова рада приймає остаточне рішення [30].

Однак, незважаючи на високу деталізацію професійних та управлінських вимог, у цих конкурсах не простежується прямий акцент на лідерські компетенції, які є важливими для ефективного управління

компаніями такого масштабу. Наприклад, такі якості, як здатність надихати команду, створювати культуру співпраці, розвивати персонал і будувати ефективну комунікацію, залишаються поза увагою. Це може призводити до ситуацій, коли обрані кандидати мають високий рівень професійних навичок, але можуть не мати достатньої лідерської спроможності для роботи з командами, впровадження інновацій або успішного управління змінами.

Зроблений акцент на кваліфікаційних вимогах досвідченого менеджера відображає прагнення знайти фахівця, здатного реалізувати конкретні технічні та організаційні завдання. Проте відсутність акценту на лідерських компетенціях в умовах сучасних викликів, таких як потреба у впровадженні інновацій, антикризовому управлінні та розвитку корпоративної культури, є певним обмеженням. Для підвищення ефективності управління на державних підприємствах доцільно доповнити вимоги елементами, що підкреслюють необхідність лідерських якостей, таких як вміння мотивувати, стратегічно мислити, управляти змінами та розвивати організацію на системному рівні.

Особливістю відбору кандидатів на керівні посади в офіси реформ є активна участь іноземних партнерів, таких як USAID, EBRD та інші міжнародні організації. Цей фактор суттєво впливає на формулювання вимог до кандидатів, розширюючи їхній список і додаючи до нього характеристики та навички інноваційного лідера. У таких конкурсах акцент робиться не лише на технічних кваліфікаціях, але й на особистих якостях і компетенціях, які визначають здатність керівника успішно управляти змінами, розвивати команду та адаптуватися до динамічного середовища [29].

Наприклад, у вимогах до Керівника Офісу парламентської реформи серед навичок зазначено потужні менеджерські та лідерські здібності, вміння планувати, організовувати, координувати й контролювати роботу, здатність ефективно вирішувати проблеми та приймати рішення. Також підкреслюється зрілість суджень і проактивний підхід до роботи, відмінні міжособистісні та комунікаційні навички, вміння організувати роботу команди та забезпечувати розвивальний зворотний зв'язок. Додатково акцентується увага на здатності

налагоджувати ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, розумінні політичного середовища України та знаннях рекомендацій NAM (National Democratic Institute) [30].

Компетенції, які очікуються від керівників таких офісів, включають демонстрацію чесності, дотримання етичних стандартів, просування місії та стратегічних цілей організацій, таких як UNDP, і чутливість до культурного, гендерного, релігійного, расового й вікового різноманіття. Також серед вимог є забезпечення рівного ставлення до всіх, відсутність фаворитизму та дотримання принципів гендерної рівності.

У вимогах до посади Директора Команди підтримки реформ МОН акцент робиться на бездоганних етичних стандартах, сильних комунікаційних і міжособистісних навичках, потужних організаційних здібностях, а також презентаційних уміннях. Особливо підкреслюється важливість бути мотивованим командним гравцем із вмінням працювати самостійно. Ці вимоги значно відрізняються від традиційних підходів до відбору на державні посади. Вони фокусуються не лише на професійній кваліфікації, але й на гнучкості, інноваційності, здатності працювати в мультикультурному середовищі та дотриманні найвищих етичних стандартів [45]. Це підкреслює важливість інноваційного лідерства, здатного не лише керувати організацією, але й трансформувати її відповідно до сучасних викликів. Завдяки залученню іноземних партнерів такі підходи сприяють підвищенню якості управління та імплементації реформ.

Вимоги до посади «Керівник проекту «Здоров'я» в Офісі Реформ демонструють прагнення забезпечити високий рівень кваліфікації кандидатів, здатних ефективно управляти проектами та досягати стратегічних цілей. Окрім виконання завдань, таких як організація роботи робочих груп, розробка порядку денного та протоколів, форматування доповідей і координація взаємодії зі стейкхолдерами, кандидат повинен відповідати багатьом ключовим компетенціям інноваційного лідера. Зокрема, серед вимог виділяються: 1) попередній досвід у предметній сфері проекту; 2)

відповідальність за результати та дотримання термінів; 3) здатність координувати роботу експертів і стейкхолдерів; 4) комунікація з головами територіальних громад, співробітниками обласної адміністрації тощо; 5) швидкість і якість реалізації проєктів [121].

Ідеальний кандидат повинен: - мати вищу освіту рівня магістра; - продемонструвати досвід успішного управління не менш ніж п'ятьма проєктами; - володіти англійською мовою для опису ідей; - володіти навичками координації, комунікації, аналітики та управління проєктами; - бути здатним працювати з бізнес-процесами та технічною документацією; - приймати оперативні рішення та ефективно впроваджувати їх; - підтримувати підхід, орієнтований на KPI; - бути готовим до командної роботи, навчання та розвитку; - доводити справи до кінцевого результату [44].

Проте серед цих компетенцій ми не бачимо таких важливих характеристик інноваційного лідера, як стійкість до невдач та сміливість у прийнятті ризикованих рішень. Ці риси критично важливі для успішного впровадження інновацій, адже вони визначають здатність лідера працювати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін та відновлюватися після невдач. Відсутність таких вимог може пояснюватися наявністю західних інституцій, які підтримують офіси реформ і можуть компенсувати відсутність цих характеристик через свою інституційну стійкість та надання ресурсів для подолання криз.

В Україні, де таких потужних інституцій поки що немає, існує гостра потреба в їх створенні. Інституції, які б системно займалися розвитком інноваційного лідерства у сфері публічного управління, могли б сприяти формуванню керівників нового покоління, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін, розвивати команди та реалізовувати амбітні реформи. Створення таких платформ або центрів розвитку лідерства є важливим кроком для забезпечення якісного кадрового наповнення системи публічного управління в Україні. Це дозволить підвищити її стійкість, адаптивність і здатність впроваджувати стратегічні зміни.

Аналіз вимог до топ-посадовців у бізнесі та публічній службі демонструє суттєві відмінності в акцентах. Бізнес-середовище, особливо на рівні CEO, приділяє значну увагу вмінню працювати з інноваціями, орієнтації на дію, гнучкості, а також розвиненим комунікаційним навичкам і здатності вибудовувати ефективні відносини з різними стейкхолдерами. У сучасному бізнесі від топ-менеджерів очікують не лише управлінських компетенцій, але й уміння комбінувати різні стилі лідерства, впливати на підлеглих, мотивувати команди до розробки та впровадження інноваційних ідей і продуктів. Додатково, в умовах глобальної невизначеності актуальними стають навички адаптації до нових умов та ефективного використання мережі контактів для досягнення стратегічних цілей [30].

У публічній службі України, натомість, акцент робиться на формальному лідерстві, дотриманні законодавства та лояльності до керівництва. Це відображає консервативний підхід до управління, де ризики інноваційного підходу часто оцінюються як потенційна загроза стабільності системи. Як результат, у вимогах до публічних службовців майже відсутні ключові характеристики інноваційного лідерства, такі як проактивність, здатність впроваджувати інновації, орієнтація на реальні зміни та стратегічне мислення. Існує певна обережність щодо появи інноваційних лідерів у публічній службі, оскільки їхня діяльність може суперечити інтересам системи, орієнтованої на збереження статус-кво.

Водночас, реалії децентралізації в Україні демонструють, що саме місцевий і регіональний рівні публічного управління стають ключовими у формуванні політики. Ці рівні набувають особливої ваги в трансформаційні періоди, коли країна переживає значні зміни. У цьому контексті очевидно, що саме місцеве самоврядування може стати основою для впровадження підходу до розвитку інноваційного лідерства. Адже ефективність і успішність змін часто залежать від здатності локальних управлінців швидко адаптуватися, впроваджувати нові практики та мотивувати команди до досягнення спільних цілей.

Запровадження інноваційного лідерства з місцевого рівня є стратегічно доцільним. Це дозволить розпочати формування нової культури публічного управління в Україні, орієнтованої на розвиток сервісно-орієнтованої моделі державного управління. Цей підхід передбачає акцент на результативність, інноваційність, проактивність і клієнтоорієнтованість. Крім того, інвестування у розвиток інноваційного лідерства на місцевому рівні сприятиме формуванню кадрового резерву, здатного масштабувати успішні практики на національному рівні. Таким чином, місцеве самоврядування може стати лабораторією змін, закладаючи фундамент для модернізації всієї системи публічного управління.

Масштабування програми підготовки інноваційних лідерів в публічному управлінні МРА (Master's of Public Administration) для муніципалітетів (The Urban Studies Program) на місцевий рівень є стратегічно важливим кроком для розвитку сучасного публічного управління в Україні. Ключова особливість оновленої програми полягатиме в обов'язковій участі в ній управлінських команд міст, що включає міських і селищних голів разом із їх командами. Такий підхід забезпечить цілісний розвиток управлінської культури на рівні команди, а не лише окремих осіб, що є критично важливим в умовах децентралізації [120].

Місія програми полягає у формуванні нової управлінської культури в містах і громадах, яка базуватиметься на засадах інноваційного лідерства, системного стратегічного мислення, відкритості публічної політики та принципах належного врядування. Це передбачає перехід від традиційного адміністрування до моделі управління, орієнтованої на інновації, прозорість і залученість громадськості до процесів прийняття рішень. Програма має не лише розвивати індивідуальні лідерські якості учасників, але й сприяти їхньому колективному розвитку як управлінської команди, здатної впроваджувати зміни на рівні громади.

Розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні слід розглядати в ширшому контексті – як визнання і підтримку публічної служби

як конкурентоспроможного інституту, який може залучати і утримувати найкращі кадри. Успішна публічна служба має не тільки забезпечувати ефективне управління, але й створювати умови для постійного професійного зростання своїх працівників, підвищення їхньої мотивації та відданості служінню суспільству.

Ця концепція визначає нові підходи до управління персоналом у публічному секторі. Вони повинні бути спрямовані на розвиток справжніх лідерів – людей, які не лише володіють високим рівнем професійної компетентності, але й здатні адаптуватися до швидких змін, відповідати на виклики сучасності, працювати в складних і динамічних умовах. Такі лідери мають бути відданими служінню громадськості, здатними створювати нові ідеї та втілювати їх у життя задля забезпечення належного врядування.

Таким чином, розвиток інноваційного лідерства в рамках публічної служби є не лише можливістю, але й необхідністю для створення конкурентоспроможного, ефективного та прозорого управління, яке здатне забезпечити стає майбутнє для українського суспільства.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено концептуальні підходи до вивчення інноваційного лідерства в публічному управлінні, що дало змогу виокремити ключові етапи еволюції цього феномена та визначити його значення для сучасної системи управління. Інноваційне лідерство розглядається як синтез класичних і сучасних підходів, які адаптуються до потреб динамічного середовища, цифрової трансформації та глобалізаційних викликів. Особливу увагу приділено теоріям трансформаційного, ціннісного та емоційного лідерства, які акцентують на здатності лідера надихати, мотивувати та створювати середовище для впровадження змін. З'ясовано, що демократичний стиль управління найбільше відповідає вимогам інноваційного лідерства, адже сприяє залученню колективу до процесу прийняття рішень і підтримує креативність. Інноваційне лідерство, орієнтоване на стимулювання творчості, управління змінами та досягнення стратегічних цілей, повинно стати ключовим фактором у розвитку системи публічного управління, створюючи підґрунтя для модернізації державного апарату та формування сервісно-орієнтованої моделі управління, що відповідає викликам сучасності.

Методологічні основи дослідження інноваційного лідерства в публічному управлінні охоплюють комплекс теоретичних і практичних підходів, що враховують особливості сучасної системи публічного управління та її трансформацій. Актуальність вивчення феномену лідерства зумовлена необхідністю формування в публічному секторі компетентних лідерів, здатних ефективно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати інноваційний розвиток.

Зокрема, методологічні розробки включають феноменологічний підхід, що дозволяє глибше зрозуміти суб'єктивне сприйняття лідерства, і ситуаційні моделі, які враховують вплив контекстуальних факторів на управлінські взаємодії. Важливим є також вивчення атрибутів ефективного лідерства через опитування, тестування, нестандартизовані інтерв'ю та експертні оцінювання. Розробка методологічних засад дослідження інноваційного лідерства в

публічному управлінні має інтегрувати теоретичні знання, емпіричні дослідження й інструментарій сучасних управлінських технологій для формування адаптивних, ефективних і стійких управлінських практик, здатних відповідати викликам сучасного суспільства.

2. Аналіз інноваційного лідерства крізь призму різних моделей управління дозволив виявити його багатогранність і здатність інтегрувати сильні сторони кожного підходу для створення ефективного управлінського процесу. Інноваційне лідерство, базуючись на демократичному, трансформаційному стилях та підходах, спрямованих на служіння й адаптивність, є ключовим фактором формування інноваційної культури в організаціях. Лідери, які орієнтуються на принципи інноваційного лідерства, забезпечують середовище, де творчість, співпраця та залучення персоналу стають рушійними силами змін. При цьому ефективність управління залежить від гнучкості підходів, здатності адаптувати стиль лідерства до конкретного контексту й стратегічних цілей організації. Використання елементів різних стилів управління, таких як делегативний, транзакційний може бути виправданим у залежності від ситуації, проте їх інтеграція повинна підпорядковуватися загальній меті створення інноваційного середовища. Трансформаційний стиль виявляється найефективнішим для довгострокового розвитку організацій, забезпечуючи мотивацію, натхнення і формування нових стандартів та цінностей. Водночас демократичний підхід сприяє співпраці, довірі та колективному прийняттю рішень, що особливо важливо для інноваційної діяльності. Інноваційне лідерство також активно використовує принципи лідерства як служіння, підтримуючи розвиток людського потенціалу і створюючи умови для професійного й особистісного зростання.

3. Аналіз зарубіжного досвіду впровадження інноваційного лідерства в публічному управлінні демонструє значний потенціал цього підходу для підвищення ефективності управлінських процесів, адаптації до глобальних викликів і формування сучасної моделі публічного управління України.

Провідні країни світу, такі як Швейцарія, Нідерланди, Швеція, Великобританія та Сінгапур, пропонують різні стратегії розвитку інноваційного лідерства, які відображають їхні культурні та інституційні особливості, але мають спільний акцент на гнучкість, інтеграцію інновацій, розвиток людського капіталу та створення сприятливого середовища для змін.

Досвід Швейцарії підкреслює важливість міжсекторальної співпраці, інвестицій у людський капітал та прозорих механізмів рекрутингу публічних службовців. Нідерланди демонструють ефективність постійної освіти та підготовки управлінських кадрів у поєднанні з прозорістю та взаємодією між політиками і публічними службовцями. Швеція фокусується на сталому розвитку та впровадженні інновацій через експериментальні політики, які базуються на співпраці різних секторів. Великобританія вражає стратегічним підходом до розвитку інклюзивного управління, залучення талантів та формування лідерів світового рівня. Сінгапур представляє унікальну модель, яка гармонійно інтегрує інноваційне мислення із традиційними принципами державного управління, зокрема через створення умов для творчості та підтримку високого рівня конкурентоспроможності публічної служби.

Україна може значно розвинути систему публічного управління, адаптуючи найкращі практики цих країн до власних реалій, зокрема: сприяти створенню інноваційної корпоративної культури в публічному управлінні; впроваджувати сучасні програм навчання лідерських якостей для публічних службовців; активізувати співпрацю між урядом, університетами та приватним сектором; розробити та вдосконалити механізмів, які сприяють прозорості, інклюзивності та гнучкості в управлінських процесах; впровадити експериментальні лабораторії для тестування нових управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері мають орієнтуватися на створення практичних інструментів для інтеграції елементів інноваційного лідерства в систему публічного управління України. Це дозволить забезпечити не лише адаптацію до сучасних викликів, а й стаłe зростання, підвищення якості державних послуг і довіри громадян до влади.

4. Інноваційна корпоративна культура виступає основою для формування лідерського потенціалу публічних службовців, забезпечуючи розвиток ключових цінностей, таких як клієнтоорієнтованість, командність, професіоналізм, проактивність, інноваційність, адаптивність та постійне навчання. Ці цінності створюють сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу, ініціативи та здатності до змін, що є критично важливими для ефективного функціонування публічного управління в умовах переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави.

Формування такої культури вимагає системного підходу, який включає діагностику існуючих цінностей і моделей поведінки, визначення цільового стану культури, розробку нових поведінкових моделей, а також залучення лідерів і неформальних агентів змін до процесу трансформації. Лідери в цьому контексті відіграють ключову роль, адже саме їхній приклад задає тон новій культурі, забезпечує підтримку змін і сприяє закріпленню нових стандартів поведінки

Ключові компоненти інноваційної культури – це створення умов для безпечних експериментів, відкритості до нових ідей, толерантності до різноманітності, підтримки талановитих співробітників і впровадження системи управління знаннями. Успішна інтеграція цих елементів сприятиме формуванню середовища, яке стимулює інновації, підвищує мотивацію працівників і забезпечує сталий розвиток публічної служби.

Формування інноваційної корпоративної культури в публічному управлінні має ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як індивідуальні особливості працівників, так і організаційні потреби. Це дозволить не лише підвищити ефективність державного сектору, а й створити умови для адаптації до сучасних викликів, формуючи новий рівень довіри до державних інституцій.

5. Інноваційне лідерство в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави є ключовим чинником трансформації публічного управління. Воно базується на здатності управлінців-новаторів забезпечувати ефективне

надання послуг громадянам, впроваджувати зміни та стимулювати розвиток інновацій. Основними аспектами реалізації цього підходу є розвиток компетенцій інноваційних лідерів, вдосконалення механізмів управління та формування нових моделей підготовки кадрів.

Сервісна модель держави акцентує увагу на клієнтоорієнтованості, децентралізації, конкуренції у наданні послуг, інтеграції мережевих елементів управління та інвестуванні в реальні результати. Для реалізації цих принципів необхідно розвивати компетенції управлінців, орієнтованих на інновації, забезпечувати системну підготовку через освітні програми та впроваджувати сучасні методи оцінки їхньої ефективності.

Запропонована трирівнева модель підготовки інноваційних лідерів включає базову програму навчання, психодіагностику та тестування, а також практичну підготовку за обраним напрямом. Вона забезпечує систематичний підхід до розвитку професійних і особистісних якостей, необхідних для сучасного публічного управлінця. Особливе місце в цій системі посідають індивідуальні плани розвитку, наставництво та подальша підтримка учасників, що сприяють їхній інтеграції в професійне середовище.

Реалізація інноваційного лідерства за допомогою запропонованих механізмів створює умови для формування нової генерації управлінців, здатних ефективно працювати в умовах сервісно-орієнтованої моделі державності. Цей підхід забезпечує системний розвиток публічного управління, орієнтований на відповідність сучасним викликам, підвищення довіри громадян і досягнення сталого розвитку держави.

Розвиток інноваційного лідерства в сфері публічного управління України є важливим елементом формування сучасної управлінської культури, яка відповідає викликам сьогодення та потребам громадянського суспільства. Практичний досвід, зокрема реалізація навчальних програм покликані створити умови для формування ключових лідерських компетенцій, таких як стратегічне мислення, проактивність, комунікаційні навички та здатність впроваджувати інновації в умовах невизначеності. Водночас, досвід показує,

що для масштабного впровадження інноваційного лідерства необхідне інтегрування цих ініціатив на національному рівні та їх адаптація до потреб місцевого самоврядування.

Ключовим аспектом у розвитку інноваційного лідерства є поєднання індивідуального та командного розвитку. Що передбачає створення навчальних програм, які не лише формують професійні навички, а й сприяють побудові командної культури на основі принципів прозорості, довіри та орієнтації на результат. Аналіз вимог до публічних службовців та керівників у публічному секторі показує значний потенціал для вдосконалення підходів до оцінювання їхніх лідерських якостей. Включення таких компетенцій, як управління змінами, стратегічне мислення, інноваційність і здатність мотивувати команди, сприятиме покращенню кадрової політики та підвищенню якості управління.

Особливої уваги заслуговує ідея створення інституцій, що системно займалися б розвитком лідерства у сфері публічного управління. Це дозволить формувати нове покоління управлінців, здатних працювати у складних умовах, реалізовувати амбітні реформи та відповідати на виклики сучасності. Розвиток інноваційного лідерства є не лише необхідністю, але й стратегічною можливістю для модернізації системи публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н.Л. Публічне управління: методологічний аспект. *Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського].* К.: НАДУ, 2014. Т.1. С. 16-18.
2. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.
3. Гусєв В.О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження: монографія. Д.: Юго-Восток, 2011. 624 с.
4. Дегтярьова І.О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи / за заг. ред. проф.-ів Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка; матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м.Київ, 24 червня, 2015р.).* К.: Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с. С.125-130.
5. Держановська С. Л. Механізми реалізації політико-управлінського лідерства у сфері безпеки та благополуччя дітей (на прикладах досвіду Канади): дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2017. 242 с.
6. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2017.
7. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі. *Електронне мережне навчальне видання, КПП ім. Ігоря Сікорського.* 2022. С. 36-49
8. Кові С. 7 навичок високоефективних людей. Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2012. 384 с.
9. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К.: Видавництво «Наш Формат». 2017. 368 с.
10. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної

організації влади в Україні.

11. Лебон Г. Психологія людських спільнот. Л.: Львівська політехніка, 2020. 228 с.
12. Мак'явеллі Н. Державець. Х.: «Фоліо», 2016. 128 с.
13. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства. Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи Менеджменту. 1997. С. 350-351. URL: <https://infotour.in.ua/meskon17.htm>
15. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=933>
16. Новак-Каляєва Л.М. Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. 395 с.
17. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. 248 с.
18. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р.* Київ : К.І.С., 2005. С. 11–13.
19. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. URL: <http://www.trn.ua/articles/5931/>.
20. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище: автореф. дис. д-ра політ. наук: 23.00.02. Київ. 2003. 32 с.
21. Пашенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофимов А.Ю., Лукін Д.В. Креативне лідерство: навчальний посібник. Київ, 2020. С. 19-21.
22. Попов С.А. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ*. 2013. Вип. 4(56). С. 22-27.

23. Попов С.А. Впровадження державно-управлінських нововведень: особливості інноваційного процесу. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Х., 2013. Вип. 2(41). С. 1-9
24. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика. О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
25. Попов С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ при Президентові України: зб. наук. пр.* К.: НАДУ, 2015. Вип. 2/2015. С.12-18.
26. Поспєлова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні: монографія. Донецьк: Норд-Прес, 2011. 350 с.
27. Почепцов Г. Імідж лідера (політичного і не тільки). Кіровоградська обласна універсальна наукова бібліотека. URL: <http://library.kr.ua>.
28. Приходченко Л.Л. Проблеми становлення політичного лідерства на регіональному рівні (на прикладі Південного регіону): автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2002. 20 с.
29. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
30. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf
31. Прудка Л.М. Психологічні особливості різних стилів керівництва. Лекція до теми. 2017. С. 23 - 24. URL: <http://surl.li/tottx>
32. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Іб- рагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.
33. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. URL:

<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalennyyata-rozvytok&s=ua&z=898>

34. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. Документ 474-2016-р, чинний. Редакція від 28-12-2018, підстава - 1109-2018-п.
35. Сурай І. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 70–76.
36. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2013. № 2. С. 30–37.
37. Франкл В. Людина в пошуках сенсу. Х.: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 60 с.
38. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
39. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.
40. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5-9.
41. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 2(21). С. 119-127.
42. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>.
43. Юзькова О.І. Механізми інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави. *Інтернаука*. 2019. № 11. URL: <http://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-11-5115>.
44. Юзькова О.І. Особливості сервісно-орієнтованого підходу у формуванні інноваційного лідерства в державному управлінні в Україні. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2019. № 16. С. 101-106.

45. Юзькова О.І., Халецька А.А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 915-940.
46. Acsah D. Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973). *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies*. 2019. P. 1–6. URL: <https://damaacademia.com/wjms/>
47. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. John Eric Adair. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. 134 p.
48. Administrative& Civil Service Reform. URL: <http://www.worldbank.org/publicsector/civilservice/debate1.htm#top>.
49. Alharbi, I. B. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, 10. 2021. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
50. An Introduction to Shared Values for Civil Servants. Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf>.
51. Arenas F. J. Casebook of Transformational and Transactional Leadership. *Taylor & Francis Group*, 2019. P. 8-15.
52. B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.
53. Bass B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press, 2008. 1536 p.
54. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. 1985. 466 p.
55. Bass B. M., Avolio, B. J., Jung D. I., Berson, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No 2. 2003. P. 207-218.

56. Bass B., Riggio R. Transformational Leadership. 2nd Edition. Taylor & Francis Group, 2006. 296 p. URL: <http://surl.li/totuf>
57. Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press [in English].
58. Blake R.R. New Managerial Grid. 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company, 1978. 329 p.
59. Burns J. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. 544 p.
60. Casterlow, W. M. Ten Principles of Servant Leadership. Kent State University at Stark. Presentation. URL: <https://www.starkstate.edu/public/system/uploads/files/Student-Life/Servant-LeadershipPowerPoint.pdf>
61. Chappelet J.-L. Trends in Swiss Civil Servants Training. CSPTC 2017. URL: http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx.
62. Charan R. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company. Jossey-Bass: San Francisco, 2001. 352 p.
63. Cherry, K. Leadership Styles. *Online materials*. 2016. P. 1-8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>
64. Chukwusa, J. Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude. *Library Philosophy and Practice*. 2019. P. 5-9. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=libphilprac>
65. Civil Service Workforce Plan 2016–2020. Civil Service. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf.
66. Cohen A. Influence Without Authority. New Jersey: Wiley, Hoboken, 2005. 320 p.
67. Creswell, J. W. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2012. 442 p.
68. Creswell, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method

- approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2014. 342 p. URL: <http://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design-Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf>.
69. Creswell, J.W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage [in English].
 70. Creswell, J.W. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage [in English].
 71. Dickson, K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. *Information and Knowledge Management*. Vol.13, No.5, 2023. P. 2-18
 72. Fairholm G.W. Values leadership: A values philosophy model. *Value-Based Manage*. 1995. №8. P. 65-77.
 73. Federal jobs portal. URL: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html.
 74. Fiedler F. E. The contingency model and the dynamics of leadership process. *Journal of Contemporary Business*. 2003. V. 3. P. 23–35.
 75. Fisher R. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss. London: Harper Colins Business, 2004. 230 p.
 76. From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. E. Page, V. Wright. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK, 2007. 245 p.
 77. Galani, A., Galanakis, M. Organizational Psychology on the Rise. *McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. Psychology*, 13. 2022. P.782-789. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>
 78. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique. Doctoral dissertation. 2006. URL: <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/6994>
 79. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique. Doctoral dissertation. Pennsylvania State University. University Park, 2006. 179 p.
 80. Gliddon D.G. Innovation leadership. Routledge, 2018. 150 p.

81. Gliddon, D., & Rothwell, W. Innovation Leadership. 1st Edition. Taylor and Francis Group. 2018. 134 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1574848/innovation-leadership-pdf>
82. Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation. S. Dutta,
83. Godin B. Innovation: the History of a Category. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper. 2008. №1. URL: <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>
84. Greenleaf R.K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. 25th Anniversary Edition. Mahwah: Paulist Press, 2002. 370 p.
85. Harrison, C. Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms. Springer International Publishing. 2017. 128 P. URL: <http://surl.li/totum>
86. Hersey P. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, 1982. 343 p.
87. Hodgkinson C. The Philosophy of Leadership. Palgrave Macmillan, 1983. 247 p.
88. Innovation in the Public Sector On the differences between public and private sector innovation. URL: https://www.researchgate.net/publication/309760722_Innovation_in_the_Public_Sector_On_the_differences_between_public_and_private_sector_innovation
89. Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R. The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6). 2019. P. 28-38
90. Kliuchnikov, A. A Cross-Cultural Study of Effective Leadership Attributes in Ukraine and Russia. Regent University: Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership. 2014. 158 p.
91. Kuczarski S. Values-Based Leadership. NJ: Englewood Cliffs, 2002. 304p.

92. Lewin, K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 2010. №10(2). P. 271–301.
93. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*. 1939. P. 271- 301.
94. Likert R. New Patterns of Management. N.Y.: McGraw-Hill, 1961. 279 p.
95. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. 258 p.
96. Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 2001. 12(3). P. 311-338.
97. Lundmark, R., Richter, A., Tafvelin, S. Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*. 2021. P. 4-5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2021.1951811>
98. Martinez S.M. Emergent Leadership: Linking Complexity, Cognitive Processes, Adaptability and Innovation. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.537.3941&rep=rep1&type=pdf>
99. Maslow A. Motivation and Personality. 3rd Edition. Illinois: Longman, 1987. 336p.
100. Meer F.M. van der Kerkhoff A.D.N., Osch D.A.G.T. van. Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. *IIAS Administrative History Conference, Corfu, April 26, 2014*. Corfu, Greece: IIAS Administrative History study group, 2014. P. 20-25.
101. Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice. *SAGE Publications, Inc.* 8th Edition. 2019. C. 32-54
102. Partnership for Public Service. URL: <https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/>
103. Why is there a division between the political and administrative spheres

- for effective governance? S. V. Sokolyk. *Democratic development: senior civil servants and political-administrative relations: proceedings of 18th International Congress on the Training of Senior Civil Servants*. (pp. 11-13). Kyiv: K.I.S.
104. Patton, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 2002. 598 p.
 105. Quah J.S.N. *Transforming the Singapore Civil Service for National Development. Democratization and Bureaucratic Neutrality*. H.K. Asmerom, E.P. Reis. New York: St Martin's Press, 1996. P. 294-312.
 106. Rogers E. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York, 2003. 576 p.
 107. Sena A., Erena E. *Innovative Leadership for the Twenty-First Century. Social and Behavioral Sciences*, 41. 2012. P. 1-14.
 108. Sheffer G. *Innovative Leaders in International Politics* (SUNY series in Leadership Studies). SUNY Press, 1993. 294 p.
 109. Site of TheBrain. www.thebrain.com. URL: <https://www.thebrain.com>.
 110. Sloan P. *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity*. Kogan Page, 2007. 196 p.
 111. Sosik J., Jung D. *Full Range Leadership Development*. 2nd Edition. Taylor and Francis. 2018. 330 P. URL: <http://surl.li/totuz>
 112. Stauffer D. *Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader*. MinneApplePress, 2004. 112 p.
 113. Stogdill R. *Handbook of Leadership*. 3 Sub edition. N.Y.: Free Press, 1990. 1184 p.
 114. Tannenbaum R. *How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, March–April, 1957*. P. 95-101.
 115. TheBrain. TheBrain Technologies. Los Angeles, CA. 2012.
 116. Tichy N. *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: Harper business, 2002. 452 p.
 117. Todăriță E. *Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. International Conference Knowledge-*

Based Organization. Vol. XXVII, No 1. 2021. P. 241-243

118. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture. URL: https://ocan.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Riding-the-waves_Part-1.pdf
119. Vroom V. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. 233 p.
120. Weber M. Economy and Society. *Harvard University Press*. 2019. P. 353-464. URL: <https://www.perlego.com/book/3122172/economy-and-society-a-new-translation-pdf>
121. Winston, B.E., Patterson, K. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66p. URL: http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston_paterson.doc/winston_paterson.htm
122. Yammarino F. J., Spangler W. D., Bass B. M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1993. P. 81- 10
123. Yuzkova O.I. Innovation in public management in the V-4 countries. Cross-border cooperation as a vector of development of small and medium enterprises of Ukraine with the V-4 countries. 2017. Issue 2. P. 363-370.
124. Yuzkova O.I. Innovation leadership as a form of professional evolution in public administration. *Публічне урядування*. 2019. № 4(19). С. 310-321.
125. Yuzkova O.I. Peculiarities of innovation leadership development in public management. *Публічне урядування*. 2019. № 1(16). С. 250-259.

ДОДАТКИ

Додаток А

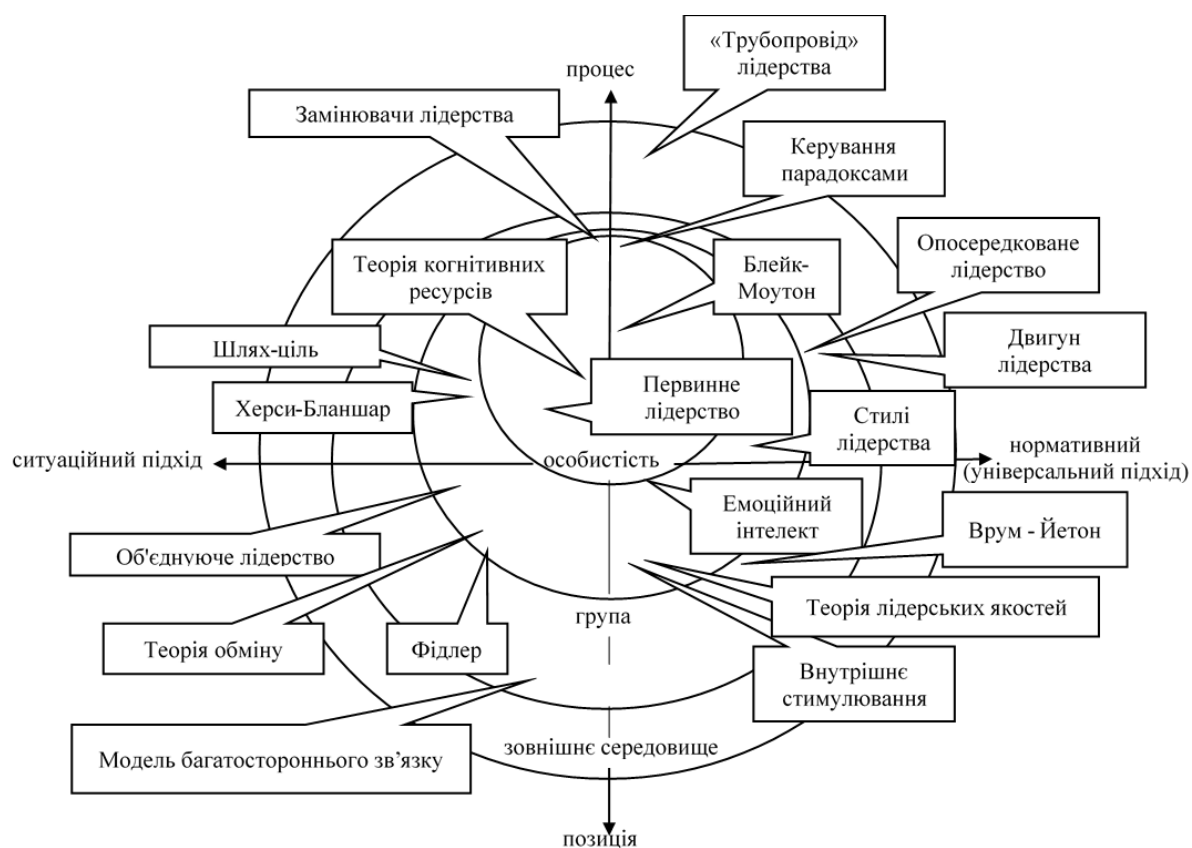


Рис. 1. «Карта» теорій лідерства.

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

Рис. 2. Модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона [81].

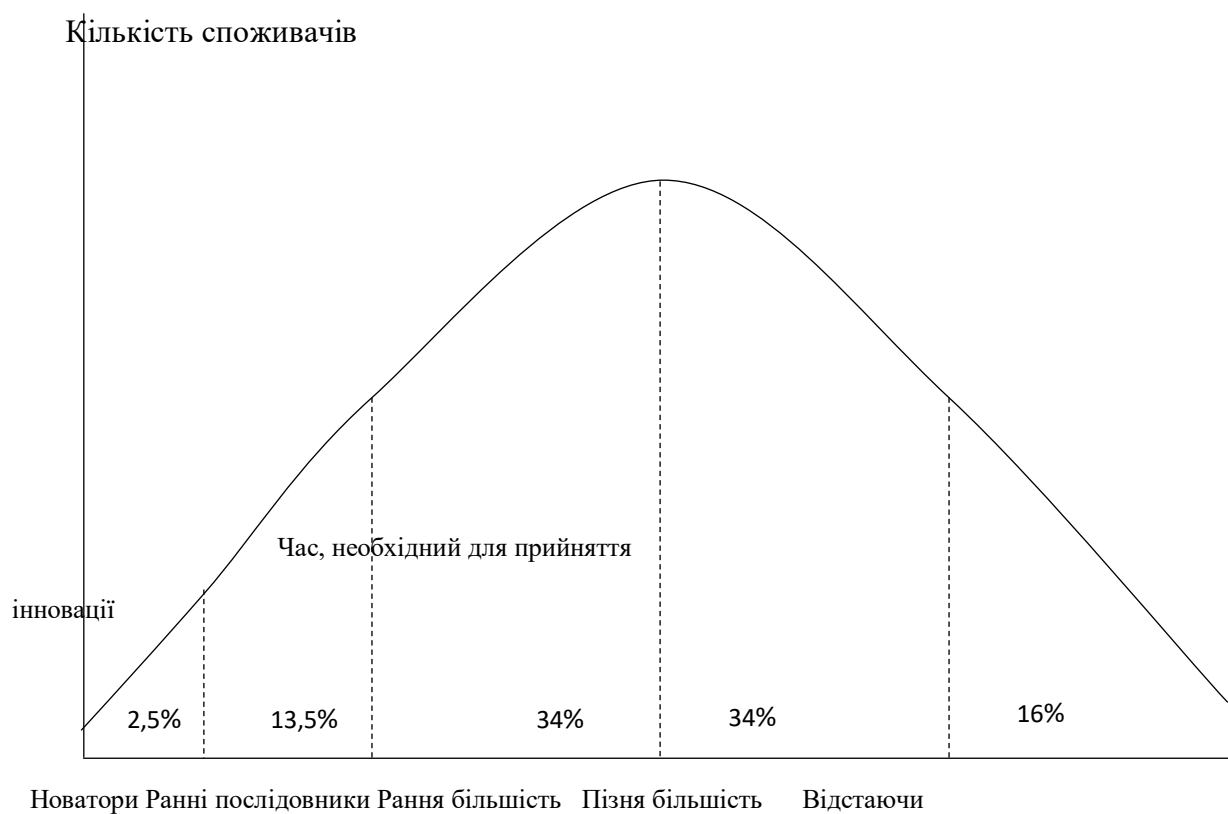


Рис. 3. Модель дифузії інновацій.

Завдання	Команда	Особистість
а) визначити завдання б) скласти план в) розподілити роботу та ресурси г) контролювати якість і темп роботи д) перевірити виконання плану е) скорегувати план	а) підтримувати дисципліну б) розвивати командний дух в) заохочувати, мотивувати, давати г) цілеспрямованість д) призначити підкерівників е) забезпечити спілкування всередині групи, розвивати групу	а) вирішувати особисті проблеми б) хвалити окремих осіб в) надавати статус г) розпізнавати та використовувати індивідуальні здібності д) розвивати особистість

Таб.1. Функціональна модель лідерства Адайра.



Рис. 4. Рівні організаційної культури, за Е.Шейном.

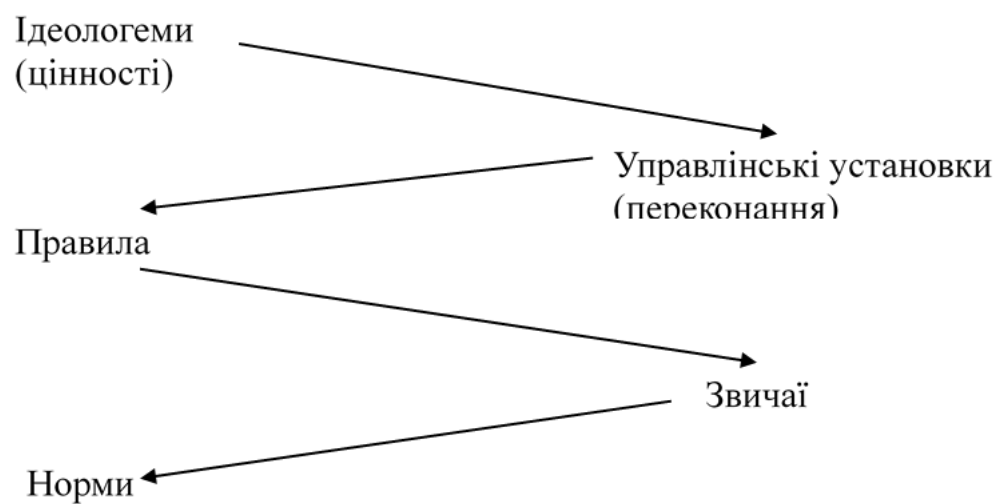


Рис.5. Схема зміни організаційної культури.



Рис. 6. Оціночний підхід до формування ефективної державної служби.