

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тамара ЛОЗИНСЬКА

_____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Лідерські інновації в публічному управлінні, побудованому на
принципах сервісної держави»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Гулько Максим Олегович

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ПАНАСЕНКО

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1. Сутнісна характеристика інноваційного лідерства в публічному управлінні та особливості моделі сервісної держави	8
1.2. Особливості сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРИНЦИПАХ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ	31
2.1. Досвід зарубіжних країн реалізації інноваційного лідерства в органах публічної влади	31
2.2. Компаративний аналіз розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні	39
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ПОБУДОВАНОМУ НА ПРИНЦИПАХ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ	52
3.1. Інноваційне лідерство в публічному управлінні як основний компонент розвитку суспільства	52
3.2. Шляхи вдосконалення інноваційного лідерства в публічному управлінні	58
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Зараз в українському суспільстві відбуваються процеси, які формують нові моделі публічного управління, що мають допомогати адаптувати інтереси та взаємовідносини держави та суспільства. Ці процеси складні та суперечливі. Провідна роль в змінах, що зараз відбуваються в державі, належить управлінцям нової генерації: яскравим особистостям, лідерам в сфері публічного управління, керівникам, які володіють технологіями управлінських інновацій, здатні вирішувати управлінські і соціальні суперечки та конфлікти. Сучасний важливий момент історії України доводить, що керівнику в органах публічного управління недостатньо просто бути фахівцем. Публічний службовець зобов'язаний не лише бути професіоналом і талановитим керівником, а також лідером, який володіє майстерністю створювати талановитих лідерів з числа підлеглих та мати.

Розвиток інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні як непростий та різносторонній процес потребує комплексного аналізу. Необхідність у проведенні дослідження лідерства в публічному управлінні та доцільність застосування підходів лідерських інновацій в Україні в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави і спричинило вибір теми дипломної роботи.

За умови глобальної трансформації інноваційне лідерство з притаманними йому якостями (гнучкість, швидкість, потреба у новаторстві, нововведення) стає головним інструментом здійснення зміни уявлень і цінностей, переходу на новий спосіб мислення лідера управлінця.

Мета роботи полягає у дослідженні сучасних тенденцій впровадження лідерських інновацій в публічному управлінні, побудованому на принципах сервісної держави.

Завдання дослідження. Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні засади інноваційного лідерства в публічному управлінні;
- проаналізувати особливості моделі сервісної держави;

- дослідити закордонний досвід розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні;
- проаналізувати та порівняти особливості розвитку лідерських інновацій в приватній сфері та публічному секторі;
- обґрунтувати необхідність формування організаційної культури в публічному управлінні для розвитку лідерських інновацій в умовах переходу до сервісної держави;
- запропонувати шляхи вдосконалення лідерських інновацій в публічному управлінні в умовах глобальних трансформацій.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку лідерських інновацій в публічному управлінні, побудованому на принципах сервісної держави.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та розвитку лідерських інновацій в публічному управлінні, побудованому на принципах сервісної держави.

Методи досліджень. В роботі основною методологією наукового дослідження є базові поняття публічного управління і моделі сервісної держави. Для досягнення мети дослідження використано сукупність методів:

- узагальнення та синтезу при дослідженні сутності та змісту понять інноваційного лідерства як особливого об'єкту публічного управління;
- метод системного-аналізу при встановленні специфіки інноваційного лідерства в публічному управлінні;
- загальнонаукового – цей метод використаний під час дослідження джерел впровадження лідерських інновацій у публічному управлінні;
- порівняльний – даний метод застосований, на вивченні та оцінці сучасного стану та тенденцій розвитку лідерських інновацій в публічному управлінні засновани на міжнародному досвіді;
- ситуаційного аналізу – даний метод застосований при дослідженні тенденцій формування лідерських інновацій в публічному управлінні складової моделі сервісної держави;
- дескриптивної моделі при характеристиці якостей інноваційних лідерів у

публічному управлінні.

Інформаційна база: законодавчі та нормативно-правові акти України та інших держав, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства освіти України, Національного агентства з питань державної служби України, Організації економічного співробітництва та розвитку, матеріали ООН, Світового банку, Міжнародних агентств, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, матеріали періодичних видань.

Елементи наукової новизни полягають в узагальненні та систематизації теоретичних положень та практичного досвіду щодо впровадження лідерських інновацій в публічному управлінні, що дозволило запропонувати практичні рекомендації стосовно удосконалення процесів його реалізації.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у визначенні конкретних пропозицій та програм розвитку інноваційного лідерства в публічній службі та діяльності органів місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на науково-практичних конференціях.

Гулько М.О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика:* матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 листопада 2023 р. Полтава. 2023. С. .

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 70 сторінках, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 76 найменування, 1 додаток. Робота містить 9 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутнісна характеристика інноваційного лідерства в публічному управлінні та особливості моделі сервісної держави

Аналізуючи феномен лідерства можемо засвідчити, що термін виник в 19 столітті в англійській мові, в 20 столітті почали міждисциплінарно досліджувати в менеджменті, психології, соціології, політології, а на початку 21 століття з'явився новий концептуальний підхід дослідження лідерства оснований на сприйнятті світу, який динамічного змінюється має складну форму та достатньо ризикований.

Корень слова лідер має початок від слова *laed* аглосаксонського походження та означає дорога, шлях. Тому, в широкому розумінні лідер, це коли ідешь попереду всіх, вказуючи шлях та напрямок, в якому потрібно рухатися. Але само поняття лідерство настільки багатогранне, що однозначного визначення не має.

До нашого часу поняття «лідерство» прийшло з античних часів Арістотель, Конфуцій, Платон опиралися, при описанні якості лідерства, на вроджені здібності та пізніше цей підхід отримав назу «теорія великої людини».

Проведене дослідження відомих концепцій лідерства, а саме:

а) теорія рис (Ф. К. Бірд, Е. Богардус, Гальтон, Ю. Дженнінгс) вважають, що здатність до лідерства пояснює володіння домінуючими здібностями певного індивіда індивідуально-особистісних рис, хоча наявність таких рис не є самодостатньою для формування лідера, як державного службовця;

б) поведінковий підхід досліджує поведінка лідера та його відносини із підлеглими (К. Левін) [1]. Виділяється даного підходу три стилі – нейтральний, авторитарний та демократичний;

в) особистісно-ситуативний підхід (Г. Герт, С. Мілз). Особливістю даної теорії є виділення чотирьох факторів, які впливають на лідерські якості:

1) риси, мотиви лідера притаманні людини;

2) постать лідера і мотиви, існують в свідомості його прихильників та послідовників і змушують їх слідувати за ним;

3) характеристику ролі лідера;

4) правові та інституціональні умови його діяльності;

г) доктрина людських відносин (Ф. Герцберг, У. Бенніс, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, А. Маслоу, М. Фоллет) – наголошується, що в управлінні переважає людський фактор, тобто людина соціальна і вільна, праця приносить задоволення, якщо вона цікава, а економічні стимули праці обмежені.

В роботах американських дослідників, які вважають, що якості лідера залежать від його поведінки, орієнтованої на роботу і людину, іншими словами виробляють інтегральний стиль керівництва, теорія партисипативного управління Ренсіса Лайкерта [2, 3] і теорія управлінська ГРИД-решітка Джейна Моутона, Роберта Блейка [4] показує, як співвідносяться виробничі результати і людські відносини залежно від пріоритетів керівництва.

Двовимірневий поведінковий підхід, який домінує в поведінці керівників в стабільних умовах, то в умовах де кризова ситуація накладає на керівників відбиток застосовується ситуаційний підхід. У другій половині 20-го сторіччя наступні типології ґрунтуються вже на ситуаційному підході, який враховує безліч факторів, що впливають на ефективність управління організацією, зокрема вплив зовнішнього середовища та його вимоги, наявність у керівника початкової інформації, характер завдань тощо. З'явилися концепції ситуаційного лідерства: теорія життєвого циклу П. Херсі, К. Бланшара [5], «шлях – мета» Т. Мітчела, Р. Хауза, модель прийняття рішень керівником Ф. Йеттона, В. Врума [6], теорія ефективного лідерства Ф. Фідлера, стилі прийняття рішень У. Шмідта, Р. Таненбаума [7].

У 1990-му році Н. Новел запропонував концепцію «трубопроводу лідерства». Даний підхід заснований на поетапному просуванні лідера по «сходинам майстерності» (перша – управління собою, друга – управління іншими, третя – управління менеджерами, четверта – функціональний метод, п'ята – управління бізнесом, шоста – управління групою і остання – управління організацією) [8].

Становлення феномену лідерства в теорії Н. Тічі «двігуна лідерства» [9], Р. Фішера, А. Шарпа теорію опосередкованого лідерства [10], Д. Бредфорда, А. Коена ідею «розподіленого лідерства» [11], Ф. Тромпенаарса, Ч. Хемпден-Тернера підхід лідерства як управління парадоксами [12].

Дж. Даунтоун у 1973 р. в наукову термінологію додав новий термін «трансформаційне лідерство», вказавши на різницю між трансформаційним та транзакційним лідерством. Але даний термін набув популярності після публікації роботи в 1978 р. Джеймсом МакГрегором Берні про політичних лідерів [13], в якій традиційне лідерство було визначено як транзакційне та протиставлено трансформаційному, спрямованому на задоволення потреб послідовників в розбив їх на п'ять часин і у вигляді піраміди розташував їх у зазначеній ієрархії відповідно теорії Абрагама Маслоу [14]. Цю теорію підхопив Б. Басс, розвиваючи її виокремив чотири чинники трансформаційного лідерства: перший інтегральний елемент – ідеалізований вплив, другий інтегральний елемент – надихаюча мотивація, третій – інтелектуальне стимулювання, четвертий – індивідуальний підхід [15]. Трансформаційне лідерство більш ефективне в довгостроковому періоді та забезпечує послідовників творчим підходом на досягнення чітко визначених цілей.

В «Довідник з лідерства» [16] Р. Стогділл основні 11 ключових ідей про лідерство розбив на групи, кожна група відображає різні підходи до розуміння поняття лідерство протягом 20 ст. (Додаток А)

Поняття лідерство з точки зору соціально-філософської позиції відображені в роботах М.Вебера[17], Г.Любона [18], Г.Тарда[19]. Аналіз інституту лідерства проводився в роботах К.Джіба, Ф.Грінштайна, Д.Пейджа, Г.Ласуелла, Р.Такера.

В 1980-1990 рр. з'являються нові концепції лідерства, засновані на цінностях, такі види концепцій спричинили зміни в політичному та економічному житті провідних державах світу. Поєднання організаційного й емоційного лідерства створює якісно високий рівень ціннісного лідерства. Відповідно до цієї концепції ефективно керування полягає в управлінні людьми через їх світогляд на цінності. Ціннісний лідер формує загальні цінності команди, він орієнтований на розвиток організаційних цінностей, які дозволяють кожному послідовнику самореалізуватися та

вдосконалюватися. У розвиток ціннісних теорій лідерства внесли такі науковці, як С.Кучмарски та Т.Кучмарски [20], К.Ходжкінсон[21], Г.Фейрхольм[22].

Ціннісна теорія за Кучмарскі визначається показниками ціннісного лідерства в організації:

- створення міжособистісних позитивних взаємовідносин;
- обізнаність особистих цілей всіх суб'єктів лідерського процесу;
- формування відчуття приналежності до соціуму;
- конструктивне вирішення міжсуб'єктних конфліктів;
- навчання послідовників лідерсько-послідовницької поведінки та взаємодії;
- спонукання до ініціативності та розподіл відповідальності;
- формування команди на взаємодопомозі та взаємопідтримці;
- діалогічність спілкування[20].

Початок 21 ст. характеризується створенням нових концепцій лідерства, в основі яких лежить перцепція світу, як динамічно змінюваного, ризикованого і складного. Увага приділяється емоційній складовій людини, тому в 2005 році вченими Деніелем Гоулман та Річардом Боячис розроблена концепцію емоційного лідерства [23]. На основі багаторічного дослідження за діяльністю компаній світового рівня та аналізуючи зібрані данні, прийшли до висновку, що «емоційні лідери» володіють не тільки професійною майстерністю, а й вміють комунікувати з людьми (надихати, пробуджувати в людині азарт, підтримувати високу мотивацію та, відповідно, відданість справі).

В 2008 році Бено Годін ввів нове поняття емерджентного лідерства. На його думку таке лідерство з'являється по мірі адаптації соціальної системи і послідовники слідуєть за лідерами з різних сфер життя[24]. Ознаки емерджентного лідерства:

- група, в яку входять велика кількість незалежних людей які діляться власними ідеями і думками;
- відсутність жорсткого контролю над чиймось індивідуальними діями та поведінкою;
- люди поділяють між собою спільне бачення, прості правила та цінності;
- взаємозамінність учасників;

- перед всіма ставляться одні цілі і завдання [24].

За теорією Р. Дафта становлення сучасного погляду на лідерство виділяється сім етапів: теорія великої людини, теорія особистих якостей, поведінкові теорії, ситуаційні теорії, теорії впливу, теорії взаємовідносин, сучасні теорії лідерства.

Для того, щоб відобразити основні теорії лідерства можна використати осі «позиція-процес», «нормативний підхід – ситуаційний підхід» нанесених на систему концентричних кіл – «особистість – група – організація/зовнішнє середовище», відповідно створивши «карту» теорій лідерства (рис. 1.1): [25]

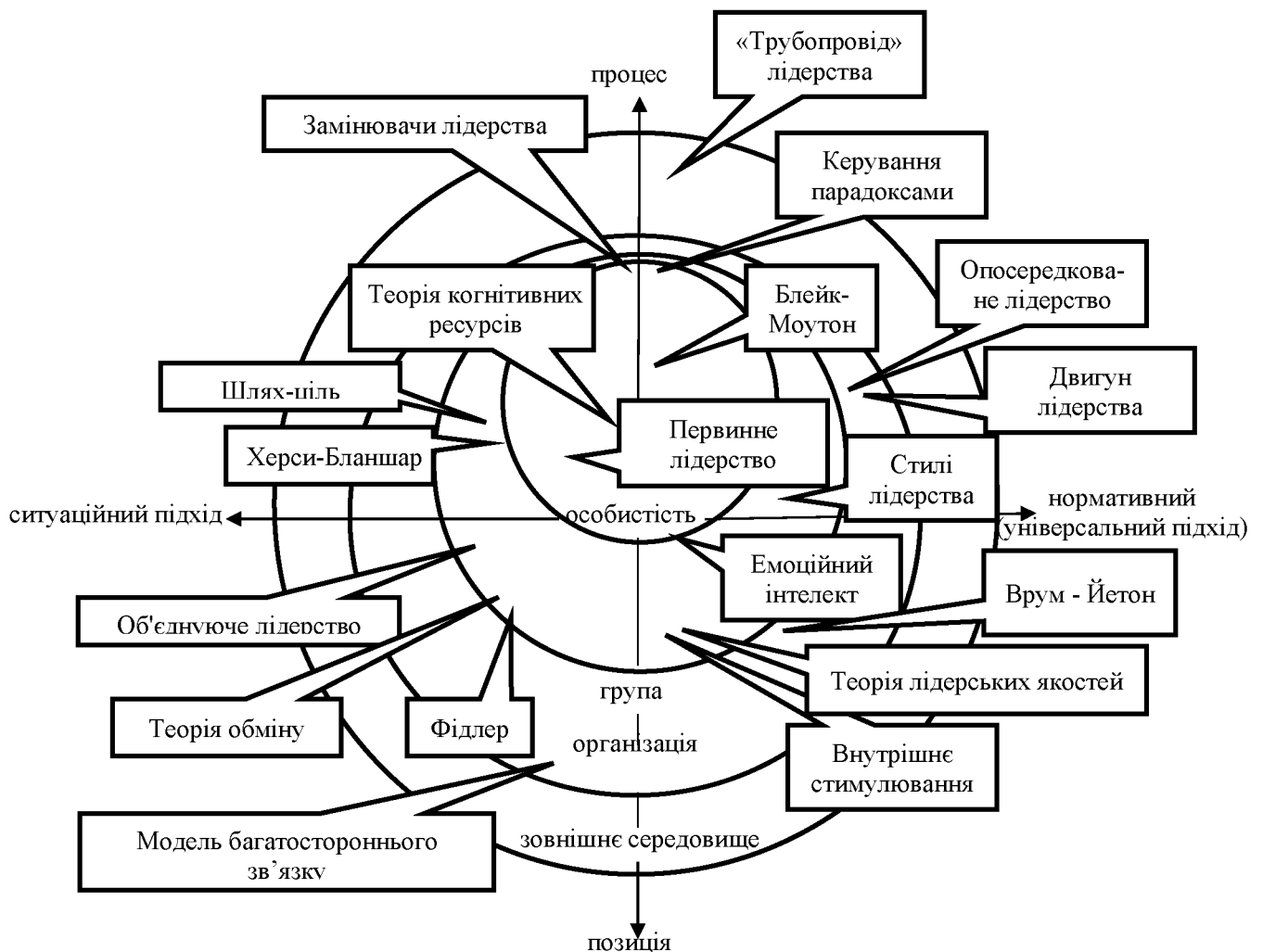


Рис. 1.1. Класифікація теорій лідерства

Лідерів в суспільстві кожного періоду часу породжує сукупність політичних, соціальних та економічних чинників. На появу нового змісту лідерства можуть впливати екзогенні фактори:

- своєрідна соціально-історична потреба людини в формуванні своєї діяльності;

- правові підстави і політичні обмеження;
- способи роз'язання суспільних завдань;
- рівень зрілості суспільства;
- вищі цінності суспільства;
- відкритість або закритість суспільства;
- готовність або неготовність всього суспільства до змін.

Дослідниця Сандра Мартінез визначає ендогенні фактори появи нового змісту лідерства:

- когнітивна складова зрілості, щоб усвідомлювати різні ментальні моделі;
- достатня когнітивна складність, для реагування та адаптації на різноманітні зміни стимулювання внутрішнього середовища;

- світогляд, заснований на складності, невизначеності, ризиках які використовуються як можливість вивчення інших світоглядів, толерантність;

- можливість для обміну владою та зворотнього взаємо зв'язку;

- здатність на стадії зародження розпізнавати моделі соціальних та фізичних систем;

- використання колективного розуму, співробітництво засноване на довірі;

- розуміння важливості навчання протягом життя;

- передбачає можливість оцінювати ситуацію в перспективі: минуле впливає на теперішнє та можливі наслідки від теперішніх дій в майбутньому [26].

В основі лідерства, як зазначав італійський політичний італійського політичного мислителя Ніколо Ніколо Макіавеллі лежить орієнтація на владу. Успіх у просуванні до вершин влади лідера базується на враховування ним психології людей, усвідомлювати особливості їх способу мислення, брати до уваги моральні принципи, недоліки, чесність і неупередженість [27].

Поведінка людей за Н. Макіавеллі заснована страху і любові. Ці два мотиви краще поєднувати при використанні влади лідером. Але в реальному житті це неможливо, тоді кращий вибір тримати свій електорат в страху, але стрес не повинен

перетниту певну межу, щоб не перерости в ненависть. До поведінки людей притаманне честолюбство і це теж треба враховувати. На думку Н. Макіавеллі технологія стабільного лідерства поєднує засоби заохочення та покарання, але в різних відсотках добрі дії лідера розтягувати в часі малими дозами і навпаки у великих дозах застосовувати негативні стимули. Макіавеллі вважав, що мудрий лідер поєднує в собі якості лева та лисиці, силу, чесність і містифікацію, хитрість відповідно.

Американський вчений П. Сенге зазначав, що лідер, який здатний підтримувати творчу напругу та енергію, це та особа що говорить правду і передає іншим своє бачення майбутнього та розуміння теперішнього [28].

Національна агенція з питань державної служби прийняло визначення поняття лідерство при розробці Профілів компетенцій лідерства для керівників на публічній службі в Україні, в якому суть полягає в сучасній концепції управління, зокрема управління змінами, для якої головне не рівень посади, а ступінь впливовості особи.

Сучасне інформаційне суспільство кардинально відрізняється від попереднього індустріального стосовно інноваційних процесів, тому основою його розвитку стає організація інноваційного середовища. В цьому приймає участь вся інфраструктура суспільства, в тому числі система публічного управління, економіка, культура, бізнес, наука, освіта тощо. Отже, важливо в сучасному швидкозмінному середовищі, в якому змінюються технології стрімко, є впровадження в публічне управління концепції інноваційного лідерства.

Зміни, що відбуваються в структурі публічного управління, пов'язані із реформою державного управління в Україні, необхідно розробити концепцію інноваційного лідерства, окреслити його місце в процесі публічного управління необхідно проаналізувати закордонний досвід впровадження даного підходу до процесу роста керівників публічної служби.

Інноваційне лідерство – це комплекс різних стилів лідерства та можливість їх комбінувати, щоб впливати і надихати підлеглих на розроблення креативних ідей, послуг та продуктів. Це підхід до запланованих організаційних змін і організаційного розвитку.

Публічне управління, з точки зору Л. Новак-Каляєвої, діяльність в порядку, визначеному законом, органів державного управління та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору в межах своїх функціональних обов'язків і повноважень (керівництво, організацію, планування, контроль та координацію) щодо вироблення і реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку адміністративно-територіальних одиниць та держави в цілому [29].

На думку автора Ю. Шарова, погляд на європейський контекст поняття «публічне управління» поєднуються три параметри: державне урядування (governance) як процес колективної діяльності формування та реалізації стратегічних рішень на базі механізмів консенсусу вироблення й узгодження політики та координації дій ключових учасників; адміністрування (administration) чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень між учасниками процесу, інформаційно-комунікативне забезпечення горизонтальної і вертикальної координації дій між суб'єктами урядування; управління (management) сукупність пов'язаних процесів, що базуються на інституційну засади адміністрування і направлені на забезпечення здійснення стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, з можливістю впровадження раціональних управлінських технологій, форм, методів і засобів управління [30].

Інноваційне лідерство в публічному управлінні є процес внутрішньої психологічної організації у взаємодії із соціальними чинниками, управління діяльністю команди, способів впливу на працівників, для зміни цінностей та свідомості підлеглих, активізації вищих потреб у творчості, новаторстві та самоактуалізації.

Відповідно до потреб часу удосконалюються елементи механізми публічного управління. Зміни торкаються суб'єктів та об'єктів публічного управління поширюючи їх кола, здобуваючи публічним управлінням ознак солідарного суспільства; принципів – перехід від ієрархічних до партисипативних принципів, що передбачають структуру публічного управління на основі представництва; цінностей – перехід до спільних, державних, особистісних цінностей; технологій – перехід до

технологій контракту, взаємодій, погоджень, публічності; моделей – відбувається прогресивні зміни від Old Public Management до Good Governance [31].

Перехід до сервісно-орієнтованої держави не можливий без публічного управління та необхідною складовою в ньому є елемент інноваційного лідерства. Цей перехід не відбудеться без підготовлених кваліфікаційних кадрів, тому одним із завдань публічного управління є підготовка публічних управлінців, а саме інноваційних лідерів, що співпадає із стратегією державної кадрової політики.

В 2006 році Девід Гліддон запропонував модель компетенцій інноваційного лідера і вперше розробив концепцію інноваційного лідерства [32].

Впродовж трьох років Д. Гліддон досліджував компетенції, які необхідні для створення основи матриці виконання ролей та створив модель компетенцій інноваційного лідера (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель компетенцій інноваційного лідера Д. Гліддона [33]

Кожну з цих компетенцій Д. Гліддон розбив на три рівні ключових компетенцій: експертні; ключові; додаткові. (додаток А). На думку науковця інноваційний лідер не повинен обов'язково створювати нові ідеї, він повинен стимулювати творчу активність персоналу [32]. Необхідно в публічному управлінні підвищувати здатність органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій, атрибутами яких виступають підприємницький дух інноваційної поведінки через портфель товарної інноваційної політики.

Для втілення інновацій в процес створення інноваційної культури пропонується використання моделі CREATE. Дана модель інноваційного лідерства складається з 6 кроків, які можуть використовуватися інноваційними лідерами для розвитку інновацій та вироблення прогресивних змін (рис. 1.4).

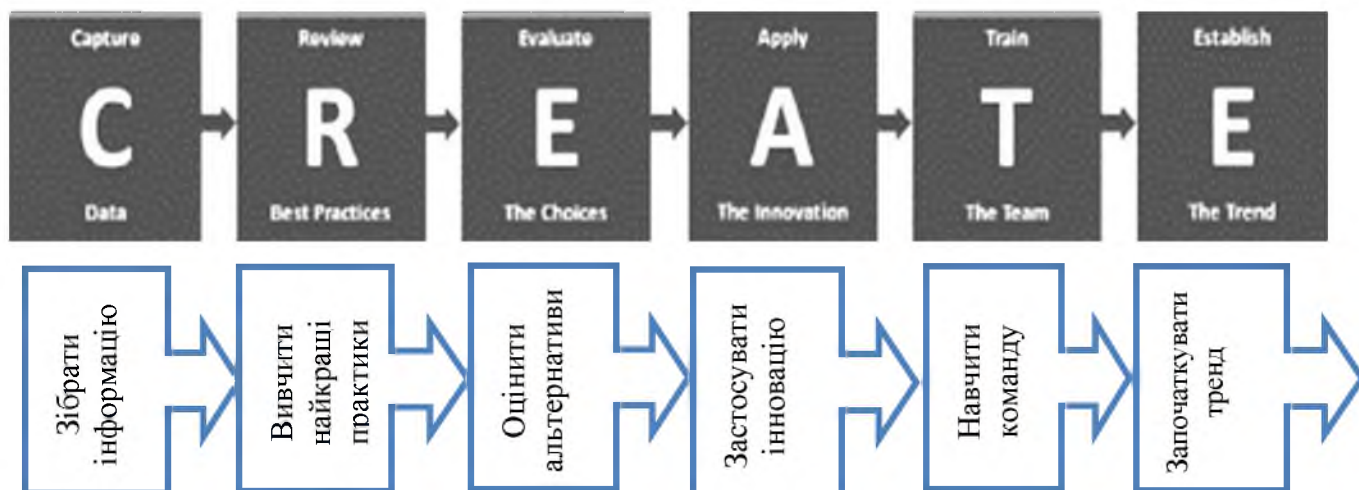


Рис. 1.3. CREATE – модель інноваційного лідерства

Інноваційні лідери повинні постійно активно співпрацювати зі працівниками, створювати високий рівень командної роботи, для того, щоб ділитися інноваціями. Після того, як інновацією поділилися і вона є корисною, необхідно заохотити працівників прийняти цю інновацію. Надалі співробітники можуть підтримати свого інноваційного лідера та поширити інновації соціальною системою. Розповсюдження інновацій пов'язано з теорією дифузії іновачій. Еверт Роджерс є автором цієї теорії [34], та зобразив у вигляді кривої розділеною 5 сегментами процес прийняття інновацій споживачами (рис. 1.4).

Е. Роджерс стверджував, що в процесі будь-якої інновації всі учасники потрапляють під одну з п'яти категорій:

1. Новатори потенційні споживачі, які першими тестують інновацію, мають можливість придбати інноваційний продукт чи послугу, який може і не справдити їх очікування.

2. Ранні послідовники, хто одразу підхоплює інноваційну ідею, вони складають групу «лідерів думок», за якими посліднують всі інші.

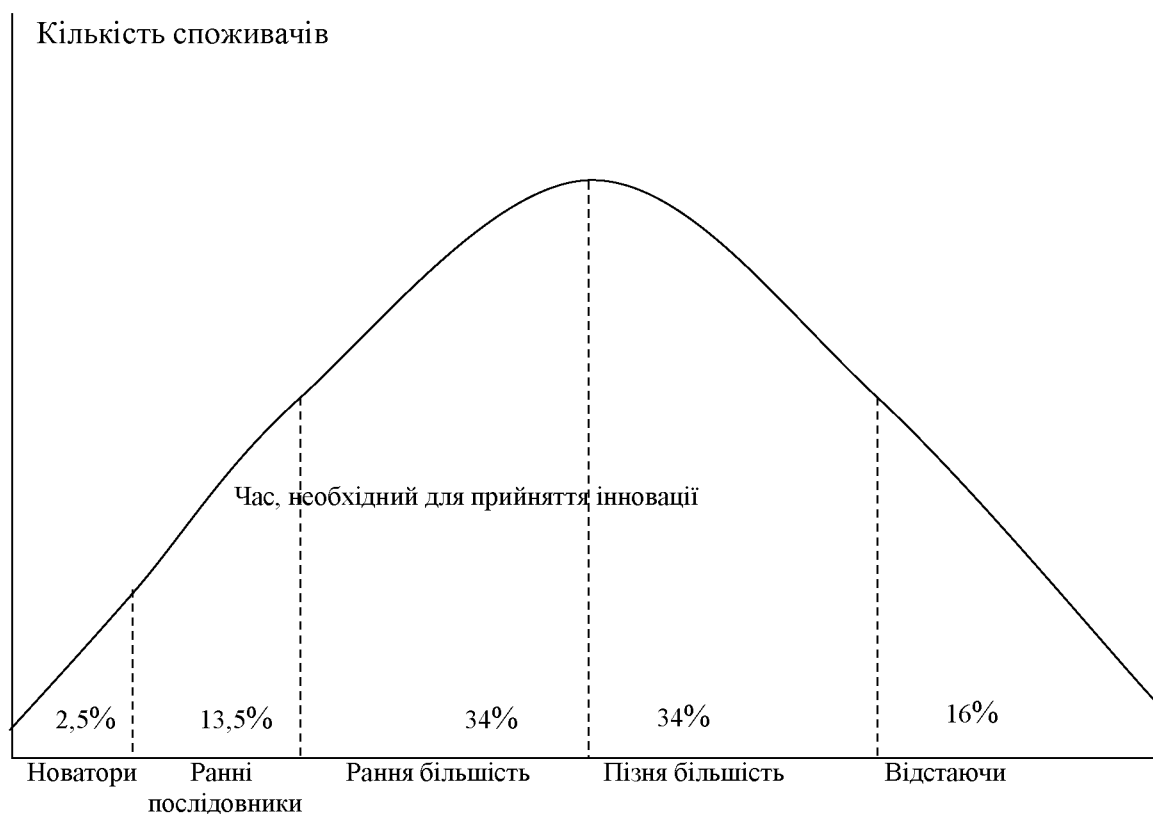


Рис. 1.4. Модель дифузії інновацій

3. Рання більшість – споживачі, які сприймають інновацію трохи пізніше за перші дві групи, але після прийняття, із задоволенням ідуть за іншими, вони стрімко сприймають інноваційні ідеї.

4. Пізня більшість – скептики повільно сприймають інноваційні ідеї, приймають інновацію після середньостатистичного учасника соціальної системи.

5. Відстаючі – члени традиційної консервативної орієнтації, для них краще старе ніж нове [34].

Перші дві категорії – це інноваційні лідери, їх, на думку Е. Роджерса, невелика кількість осіб приблизно 10–15% в кожній професійній сфері, якраз вони рухають галузь уперед. В публічному управлінні під інноваціями, зокрема, в державному і муніципальному управлінні, необхідно розглядати як нові методи діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нові інструменти, які застосовуються для вирішення завдань, по-перше, для удосконалення самої системи публічного управління, по-друге – для забезпечення суспільного розвитку.

В публічному управлінні в інноваційних проектах реалізуються інновації. Інноваційний проект – це втілення нових ідей, які впроваджуються через креативний комплекс взаємоузгоджених заходів та відповідних ресурсів. При створенні інновацій в публічному секторі необхідно звернути увагу на Партнерство для державної служби [35] (рис. 1.5).

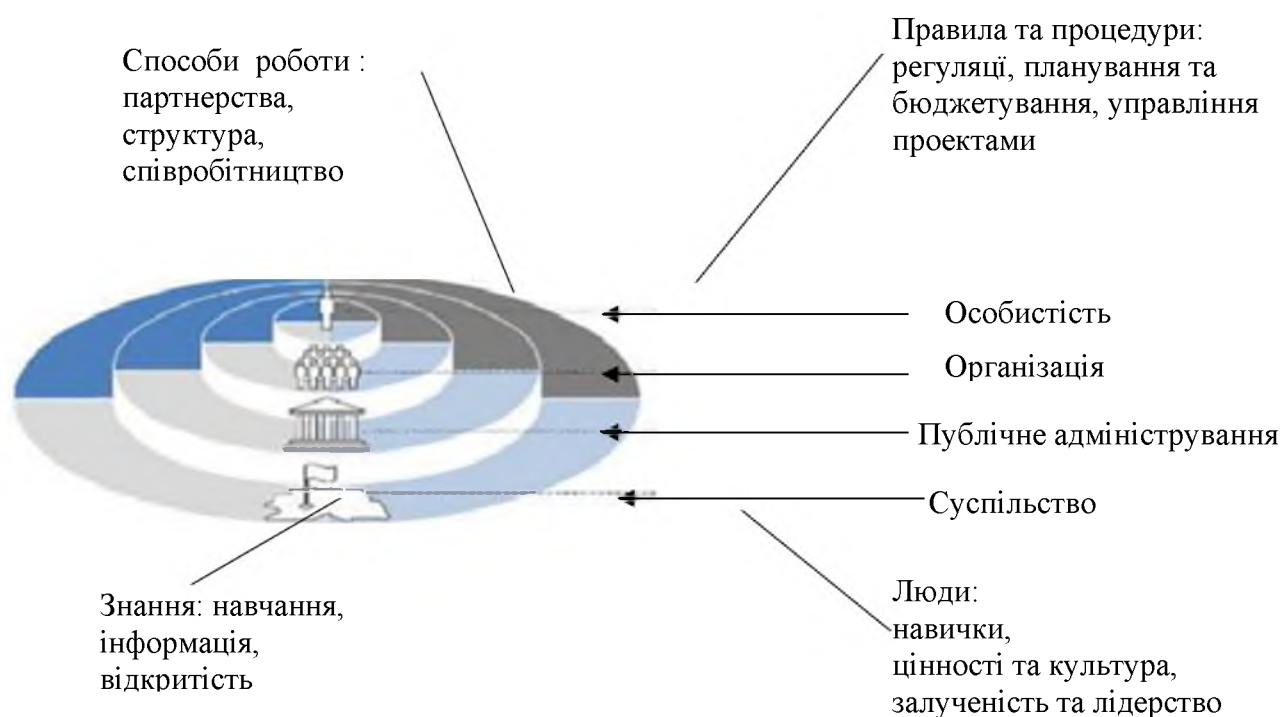


Рис. 1.5. Рамка вдосконалення інновацій в публічному секторі

Даний інструмент безперервного проектування інновацій в публічному секторі змінює конфігурацію, зокрема: модернізує технології для взаємодії громадян з апаратом чиновників; підвищення рівня очікувань суспільства від державних службовців; вміння своєчасно реагувати на виклики публічним службам; публічна служба повинна просувати нові креативні ідеї, впроваджувати нові підходи та діяти новими методами.

На основі розробленої інтегральної моделі організацією the Partnership for Public Service дозволяє проаналізувати рівень впровадження інновацій в публічному секторі, до моделі входять чотири рівня державного сектора, в яких відбуваються інновації:

Для того, щоб допомогти представникам публічної служби в їх роботі з інноваціями the Partnership for Public Service розробили інтегровану модель для аналізу

інновацій в публічному секторі, в якій виділили 4 рівні в яких відбуваються інновації в публічному секторі: суспільство, інноватори, а також організації в яких вони працюють, публічний сектор. Також модель містить чотири організаційних фактори, впливаючих на збільшення розроблення інновацій: люди, знання, спосіб роботи, правила та процеси.

Сучасний етап світового розвитку характеризується фокусом на знання, зміни та глобалізацію. Він швидкоплинний та непередбачуваний і прямує вперед, розвивається завдяки інноваційним лідерам, організація, компаніям містам, які докладаючи свої зусилля створюють інновації не маючи недостатньої кількості ресурсів та відповідних кваліфікаційних навичок.

Через глобалізаційні процеси Україна може розширити інфраструктурну взаємодію зі світом, своєчасно приєднавшись до цих процесів, але можливість втримати ці позиції у майбутньому. Для того, щоб не втратити можливості бути успішним учасником цього процесу необхідно вдосконалювати систему публічного управління, а саме інноваційне лідерство на державному рівні, що приведе до країну до економічного успіху.

Отже, проаналізувавши наукові джерела прийшли до висновку, що питання особливості інноваційного лідерства в Україні є дискусійним. Вітчизняні науковці більшу увагу приділяють політичному лідерстві та проблемам лідерства в цілому, не звертаючи уваги на специфіку інноваційного лідерства в публічному управлінні. Беручи до уваги всі наведені фактори та властивості інтеграції публічної служби і суспільства в умовах цифрової трансформації, головною складовою є інноваційне лідерство в публічному управлінні для перетворення з бюрократичної на сервісно-орієнтовану модель держави.

1.2. Особливості сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління

Ідея сервісно-орієнтованої держави в інших країнах світу давно реалізується, така необхідність виникла через деякі чинники:

- в системі публічного управління занадто управлінського апарату, що спричинило надмірно багато бюрократичних процедур;

- оскільки перерозподіл між повністю протилежними речами продуктом та послугою замінюється, коли деякі продукти трансформуються в послуги та викликають неперервні утворення на послуго-продуктовий, інноваційні лідери в організаціях публічного управління спостерігають з неперервне підвищення вимог та задоволення потреб громадян через оптимізацію обслуговування, впровадження спрощених процедур для зручності користувачів, підвищувати продуктивність, забезпечувати оптимальне використання обмежених ресурсів для зменшення витрат та поліпшення задоволення користувачів;

- виникнення нових інститутів громадянського суспільства розширення участі приватного сектору, які можуть виконувати низку функцій, раніше обумовлених державою, демонтаж державної монополії через виникнення альтернативних інститутів надання послуг.

В зарубіжній теорії публічного управління питання сервісної політики, надання публічних послуг державою розкрито в працях К. Кернагана[36, 37], Д. Кеттела[38], С. Нікеля[39], Д. Осборна[40], Б. Петерса[41], А. Шіка[42].

Вітчизняними науковцями надання адміністративних послуг органами публічного управління в працях О.Васильєва[43], В. Вакуленко [44], О. Валевський [45], М.Лесечко[46], Ю.Жук[47], Л.Новак-Каляєва[48], А.Ліпенцев[49], С.Серьогін[50], Д.Сухінін[51] та інших.

Поняття «сервісно-орієнтована держава» розкрито в працях Б. Гаврилишина[52], О.Карпенко[53], П.Клімушина[54], Ю.Ковбасюка[55], Д.Спасібова[54], Ю.Шарова[56, 57].

О. Валевський та В. Ребкало зазначають, що раціоналізація публічного управління можлива лише після створення концепції, яка має три завдання:

- необхідності формування концепції і створення реалістичного плану модернізаційних змін;
- побудова соціально-політичних і економічних засад для забезпечення виконання модернізаційного плану.;
- організація суб'єкта державної політики, який буде готовий та зможе би впроваджувати інноваційні зміни [59].

Як зазначає О. Євтушенко, сервісна держава – своєрідний політичний спосіб організації публічної влади, де зосереджений спеціальний апарат управління, орієнтований на надання якісних публічних послуг громадянам, а також система гарантій права на соціальний захист гідного життєзабезпечення людини. Ідея розвитку сервісної держави пов'язана з концепцією «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов'язана з успішністю виявлення й реалізації в суспільстві, як індивідуальних, так і групових інтересів та потреб, зокрема, і суспільних потреб територіальної громади [60].

На думку О.Карпенка сервісно-орієнтована держава як вид суспільних відносин, спрямованих на державну політику надання адміністративних послуг, це вимагає цілеспрямованого курсу дій органів влади та сукупності інструментів та механізмів, засобів якими вони практично користуються для побудови, функціонування та розвитку сервісної держави (впровадження електронних сервісів для забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами і об'єктами надання державних і муніципальних послуг [61].

Т. Сиволапенко зазначає в своїй роботі, що сервісно-орієнтована держава – це взаємоузгоджена модель суспільних відносин, яка відображає тенденції та вектор розвитку державної політики, спрямований на задоволення потреб громадян, надаючи якісні публічні послуги, та згідно з довгостроковими цілями розвитку держави та суспільства [62]. Варто також звернути увагу на те, що усвідомлюючи функціональну модель сервісно-орієнтованої держави принциповим є твердження,

що не послуги є формою діяльності держави, а навпаки – принципи як рівень якості наданих послуг.

Розглянемо два поняття сервісно-орієнтованої держави та концепція моделі сервісно-орієнтованої держави. О. Євсюкова зазначає [63], концепція сервісної держави в науковій літературі не має повного та чіткого теоретичного обґрунтування, відстуня уніфікація більшості послуг, брак уваги до афіліації держави (як частина цілісної системи сервісних інституцій), суперечність принципів побудови сервісного типу держави в умовах суспільних перетворень. Модель сервісно-орієнтованої держави зміна підходу до управління в публічному секторі, повне перезавантаження можливостей та суспільних зв'язків між публічними органами управління та громадянами.

Але недостатньо в працях вітчизняних та зарубіжних вчених розглянута та описана роль інноваційного лідера у впровадженні моделі нового типу сервісно-орієнтованої держави. Саме тому на практиці стикаються із проблемами системного підходу щодо розроблення та реалізації стратегії інноваційного лідерства у формуванні моделі сучасної сервісної держави в Україні.

Ідея сервісно-орієнтованої держави не є новою, тому що європейська політико-правова доктрина в 16 сторіччі зазначала, що призначення держави це служіння суспільству. В Україні дана ідея почала ширитися після 2014 року, коли суспільні цінності в Україні змінилися та з'явилася необхідність в новому публічному управлінні, а саме, перехід від публічного менеджменту до публічного урядування, потреба в державі нового типу, відповідно до потреб сучасного розвитку суспільства – електронній сервісній державі. Побудова стабільної ефективно-функціональної системи для надання якісних публічних послуг, направлених на забезпечення підвищення рівня добробуту населення та рівня довіри суспільства до органів виконавчої влади в державі, що можливо тільки через застосування моделі сучасної сервісної держави. На даний час діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування не забезпечує формування та підтримку сприятливого середовища, яке потрібно для всестороннього розвитку та самореалізації громадянина, а також захисту прав населення, надання населенню доступних, якісних

адміністративних, соціальних та інших послуг органами місцевого самоврядування та ними створеними організаціями на відповідних територіях. Але є фактори, які слугують розбудові моделі сервісно-орієнтованої держави. Терміновий характер виконання завдань прописані «Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [64] «Розбудова моделі «сервісної держави», яка зобов'язана надавати послуги та поступово змінювати орієнтири в державі, держава для людини, а не людина для держави. До того ж, розбудові такої моделі допомагають відкриті стандарти та сучасні інформаційні технології, за допомогою яких можна забезпечити перехід держави в сервісну організацію для надання послуг як бізнесу так і громадянам.

А. Соколов в своїй роботі визначив принципи сервісної моделі держави[65]:

- держава намагається управляти, а не виконувати ро, передати боту за інших. Мається на увазі значно зменшити поточну сервісну роботу в уряді, передати на рівень максимально наближений до споживача, розвиваючи і впроваджуючи електронні сервіси та платформи, які дозволяють громадянам отримувати послуги онлайн;

- можливість вибору виду послуг та тих хто надає ці послуги;

- принцип конкуренції в публічному секторі, приватний сектор отримує можливість конкурувати за споживача, якщо послуга буде оплачена державою;

- ефективне управління та розподілом ресурсів, вкладати капітал в результати, а не на наміри чи плани;

- принцип орієнтації на клієнта, органи публічного управління повинні відносити потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг до основного виду своєї діяльності;

- впровадження ринково-орієнтованих механізмів та бюджетування, орієнтованого на результат, може значно підвищити ефективність управління та забезпечити більш точне використання ресурсів;

- децентралізація влади та впровадження мережевих елементів управління може сприяти збільшенню ефективності, залученню громадян до ухвалення рішень, а також покращенню реакції системи на потреби та виклики на місцевому рівні.

В Україні з 1991 року для визначення цілей розвитку країни функція стратегічного планування майже відсутня. Немає системи державного планування, аналізу сильних та слабких сторін, ризиків та можливостей, вигоди та втрати, спричинило до спростовує саму ідею стратегічного розвитку в державі, весь процес приватизації в сфері промисловості і послуг без відповідного законодавчого супроводу блокували державні механізми стратегічного планування.

В системі публічної служби ситуація з ненайкращих. Не міняється і в досягненні кар'єрного росту, влада підтримує відносини відбору лояльних кадрів замість застосування компетентностних та лідерських критеріїв. Замість концептуально організованої системи підготовки в публічній службі лідерського кадрового резерву, для заміни керівних посад державних службовців та для кар'єрного просування та створення зрозумілих механізмів службового заохочення оснований на критеріях сервісної діяльності, поширилися кланові відносини в публічній сфері. У публічному управлінні привілюють принципи користі, особистих інтересів відповідно результатів діяльності публічної служби, тому що вищі категорії посадовців публічної служби встановили кумовські підходи у взаємозв'язках з крупними фінансово-промисловими групами, отримали переваги у доступі до різноманітних ресурсів. Проблеми впливу фінансово-політичних груп на призначення та звільнення виборних посадових осіб на державному або регіональному рівнях створили внутрішній конфлікт, і цей негативний процес поширився на всю систему публічного управління.

Ця проблема є досить загальною та може виникнути в контексті корупції, недостатньої прозорості та недостатньої незалежності державних інституцій. З погляду на досвід західних демократичних країн необхідно встановлювати стандарти якості сервісної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, публічне управління в Україні сконцентрувалось на збереженні власних владних повноважень та можливості користуватися державними ресурсами.

Але користуючись під час військового стану підтримкою європейських країн, Україна буде вимушена під тиском вимог західних партнерів почати змінювати крок за кроком модель публічного управління і прямувати до впровадження моделі

сервісно-орієнтованої держави. Модель сервісно-орієнтованої держави передбачає ряд заходів, спрямованих на зміцнення довіри, відкритості та взаємодії між двома сторонами, зокрема, забезпечення прозорості та доступу до інформації. Головною метою держави повинно стати служіння людині, а основною функцією публічних установ, надавати якісні послуги громадянам. В публічному управлінні сервісно-орієнтований підхід передбачає застосування методів та новітніх технологій управління, які направлені на підвищення рівня якості надання публічних послуг. Політика концепції сервісно-орієнтованої держави повинна опиратися на те, що стратегічні функції будуть виконуватися державними органами, лише деякі функції надання послуг переадресовуються некомерційним організаціям громадянського суспільства або приватному сектору.

Для цього необхідно визначити зміст поняття «публічна послуга». Аналітичний центр політико-правових реформ надає поняття публічні послуги як «усі послуги, що надаються публічним (державним та самоврядним) сектором або іншими суб'єктами за рахунок публічних коштів [66].

В роботі В. Сороко визначає, що поняттю «публічні послуги» використовують тотожні «адміністративні послуги», «державні послуги», «громадські послуги», «муніципальні послуги» [67].

Авторка С. Чаусовська досліджуючи поняття «публічні послуги» виділяє такі ознаки:

- спрямована діяльність на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб;
- послуга надається за зверненням фізичної або юридичної особи.;
- надається заявнику безпосередньо;
- має чітку адресну спрямованість і нематеріальний характер;
- невід'ємна від суб'єктів надання послуги;
- має соціальну значимість;
- характеризує суб'єкт надання послуг;
- зумовлена публічним інтересом;
- забезпечена від публічних інституцій фінансовими ресурсами;

- у нормативно-правових актах прописані принципи і процедури надання послуг [68].

С. Чаусовська надає в своїй роботі таку класифікацію публічних послуг: суб'єкти надання послуг: державні органи, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, установи, муніципальні підприємства, організації, об'єднання громадян; суб'єкти отримання послуг: фізичні та юридичні особи; групи послуг: за сферами надання послуг, формою оплати, повноваженнями щодо наданих певних видів послуг, складовою публічного управління; види послуг: електронні, паперові, колективні, індивідуальні, нематеріальні, матеріальні (рис. 1.6).

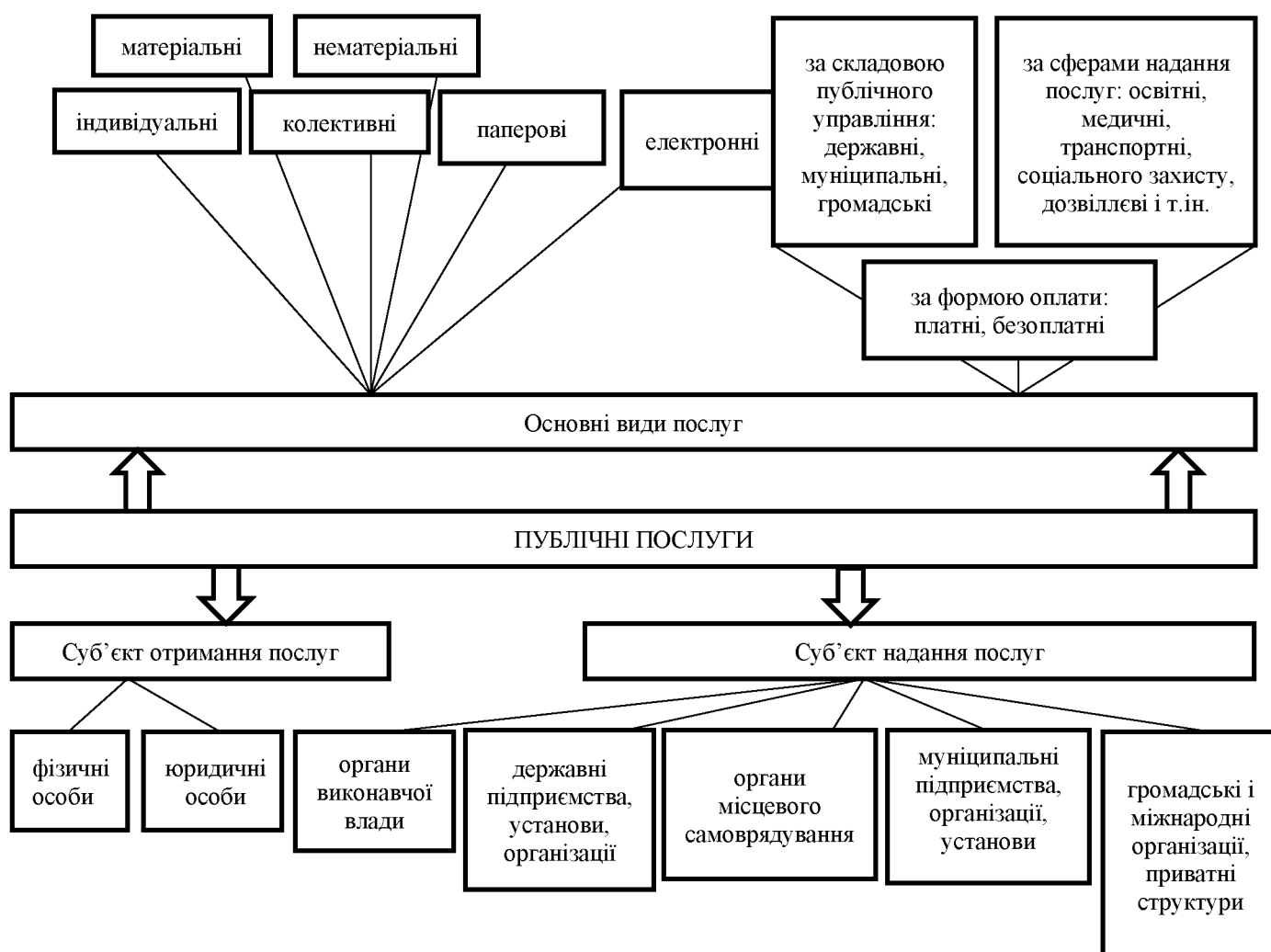


Рис. 1.6. Класифікація публічних послуг

В. Сороко поняття «публічна послуга» визначає, що державні органи виконуючи свої функції здійснюють зобов'язання держави перед громадянами, забезпечуючи реалізацію їх прав та обов'язків [69]. В роботі Ю. Жук так зазначає у загальному спектрі послуг роль та місце публічних послуг наступним чином (рис.1.7) [47].

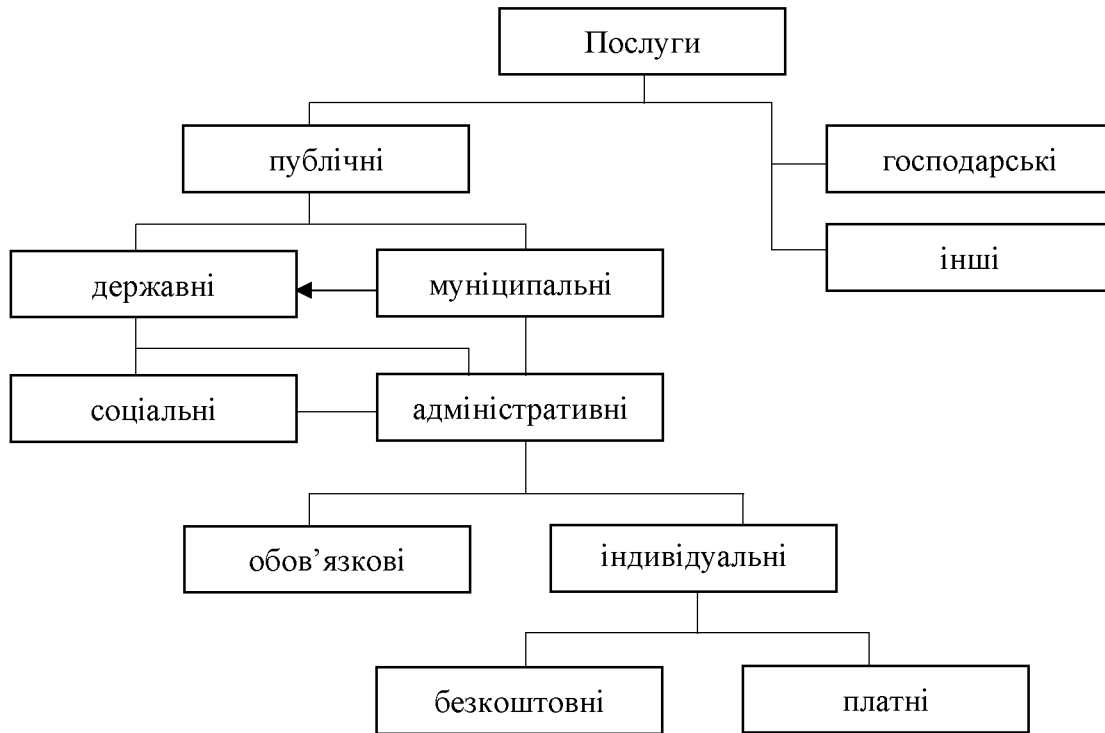


Рис. 1.7. Класифікація державних послуг

Автор розділяє публічні послуги на державні і муніципальні, муніципальні є частиною державних послуг, до яких належать соціальні та адміністративні. Розглянемо класифікацію публічних послуг за формою реалізації, яка запропонована Б.Савченком, К. Мельниковою та Ю.Боковіковою[70].

Запропонована класифікація публічних послуг за формою їх реалізації дозволяє визначити партнерські стосунки між державними установами, органами влади, державними організаціями і громадянами та визначити роль держави у відносинах із громадянами, коли основною метою є служіння громадянам, задоволення шляхом надання публічних послуг їх потреб.

Також варто розглянути поняття «сервіс» в концепції моделі сервісно-орієнтованої держави, це поняття часто вживають як синонім «обслуговуванню» і

роз'яснюють як процес надання послуг. В проєкті Адміністративно-процедурного Кодексу України визначаються головні принципи діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування із надання адміністративних послуг: принцип верховенства права; законності; рівність перед законом всіх учасників адміністративного провадження; використання повноважень; обґрунтованості; розсудливості; добросовісності; гласності і відкритості; пропорційності; своєчасності; ефективності; єдиного вікна[71].

В роботі О. Туркова зазначає, що в процесі модернізації публічного управління сервісна модель держави повинна бути побудована на таких ключових принципах, як принцип клієнтських відносин між органами влади та громадянами, принцип конкурентності публічних послуг, принцип оптимізації технологічної низки надання публічних послуг, принцип незалежного оцінювання якості наданих публічних послуг тощо [72].

Отже, в Україні нове публічне управління (New Public Governance) повинно враховувати нові глобальні виклики та тенденцію впливу на формування суспільних цінностей глобалізованого людства – напряму конкурентоспроможність країни залежить від розвитку людського капіталу, а завданням держави є впровадження соціально-орієнтованої сервісної політики, яка гармонізує економічні та соціальні фактори розвитку суспільства.

Таким чином, застосування сервісного підходу наводить на можливість розгляду функціонування публічного управління як громадського сервісу, а сама держава, складається на основі сервісного підходу, вона перетворюється на сервісну державу і з'являється необхідність в забезпеченні таких умов розвитку публічних службовців як інноваційних лідерів, які можуть забезпечити здійснення даних стратегій, а отже виникає потреба в розробці програм, що здатні забезпечити необхідні вміння, навички, знання інноваційних лідерів в публічному управлінні.

Основним призначенням держави повинно бути служіння людині, а найважливішою функцією публічних організацій – надавати якісні послуги громадянам. Інноваційне лідерство в публічному управлінні як виняток суспільного розвитку створюється під тиском глобальних трансформацій.

Висновки до розділу 1

У першому теоретико-методологічному розділі основної частини розглядаються теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні зроблено наступні висновки:

Аналіз теоретичних та сутнісних ознак поняття інноваційного лідерства вказує на те, що існують достатньо суперечливі погляди на трактування даного поняття в умовах перетворення на сервісно-орієнтовану державу. Обгрунтовано, що сучасні тенденції щодо трактування даних понять повинні враховувати здібність інноваційного лідера для всякої конкретної ситуації обирати ефективний механізм впливу на підлеглих, відмовитися від примусу у взаєвідносинах керівника і підлеглих. В умовах сучасного інформаційного суспільства інноваційні процеси динамічно змінюються, потенціал інноваційного лідера можливість формування інноваційного середовища. Інноваційне лідерство – це міждисциплінарні зв'язки, за допомогою яких комбінуються різні стилі лідерства щоб мати вплив на підлеглих і підтримувати їх у розробці креативних ідей. Інноваційне лідерство в публічному управлінні здійснюється за трьома напрямками: концепції менеджменту, адміністрування, урядування. Лідерські інновації в публічному управлінні – це безперервний процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління командою та її діяльністю, впливу на підлеглих, що супроводжується переміною розуміння цінностей останніх, спонукання до потреб у новаторстві, самоактуалізації та творчості. Принципами публічного управління є клієнтоорієнтованість, інноваційність та постійне навчання, служіння, свобода прийняття управлінських рішень, а в контексті розвитку інноваційного лідерства являються базовими у визначенні всеохоплюючої, специфічної ролі інноваційного лідера в сучасному інформаційному суспільстві.

Дослідження властивостей моделі сервісно-орієнтованої держави виявило, що функціональна модель сервісно-орієнтованої держави принципово являє собою узгоджену модель взаємовідносин направлених на розвиток державної політики та задоволення потреб громадян через надання якісних публичних послуг.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПРИНЦИПАХ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

2.1. Досвід зарубіжних країн реалізації інноваційного лідерства в органах публічної влади

Формування лідерських компетентностей державних управлінців, особливо що стосується вищого корпусу державної служби, зумовлено глобальними трансформаційними процесами, що відбуваються як у країнах Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, так і в Україні зокрема. Країни входять в абсолютно нову сферу функціонування й діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє виникненню відкритих ринків у Європі, країнах НАТО, тягне за собою світові зміни загалом і все це змушує світових лідерів, управлінців, бізнесменів усвідомлювати, що в цьому швидко змінюваному світі старі, загальноприйняті практики та набори компетентностей уже не працюють. Світ змушує керівників-лідерів кардинально змінити всі уявлення про управління, формування й реалізацію державної, у тому числі кадрової, політики, щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку.

Що стосується країн НАТО, то в моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виділено якості, якими повинні володіти керівники-лідери державних установ незалежно від посади й характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір лідерських якостей, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їхньої діяльності. Модель компетентності вищих керівників США має назву «Ядро кваліфікації вищих керівників» і містить п'ять аспектів: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток та оцінка програм; планування й управління ресурсами; представлення інтересів організації та взаємодія. Кожен кандидат, який претендує

на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі.

У схожому контексті сформовані основні компетентності лідерства на державній службі в Канаді (Key Leadership Competencies Profile), які містять чотири ключові компетенції, що їх застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу державних службовців:

- прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами);
- залучення (людських ресурсів, організацій і партнерів);
- стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації);
- цінності й етику (доброчесність і повага)

Окремої уваги також заслуговує модель інноваційного лідерства Лі Куан Ю, багаторічного лідера Сінгапуру, який створив із бідного і брудного острова процвітаючу державу-місто. В 1959 році Лі Куан Ю отримав владу в країні, колишній британській колонії, яка щойно отримала незалежність. Більш ніж за 30 років він зміг перетворити її в одну з найбагатших країн світу.

Сінгапур йшов власним шляхом, виробляв власні рішення для надскладних проблем. Згодом його досвід почали застосовувати країни регіону, а сам прем'єр став культовою особистістю на усіх континентах.

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

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

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

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

Згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс» 2020 р. [73], яка була підготовлена спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія, Швеція, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство та Нідерланди, в той час як Україна посідає поки що 45 сходинку з 131. Щорічно здійснюється моніторинг приблизно 130 країн згідно десятків параметрів, від кількості патентних заявок до обсягу витрат на освіту, внаслідок чого директивні органи отримують загальне уявлення щодо динаміки інноваційної активності, яка все більшою мірою стає однією з рушійних сил соціально-економічного росту.

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

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

Основою інноваційності Швейцарії є можливість цієї країни розвивати науково-дослідницькі та венчурно-втілювальні центри та «технопарки» по всій країні в тому числі завдяки її федералізації. Відбувається це за рахунок тісної

співпраці вищих навчальних закладів, влади, фінансових інститутів та бізнесу.

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

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

Кожна адміністрація має HR офіс. Організація OFPER керує федеральною HR політикою. Ця організація має 39000 персоналу, з яких приблизно 43 % жінок та 57 % чоловіків. Працівники віком від 20 до 49 мають відпустку 5 тижнів, від 50 до 59 – 6 тижнів, від 60 – 7 тижнів. Люди віком старші 65 років працювати на державній службі не можуть. Заробітні плати сплачуються згідно класів - від мінімальної до максимальної всередині одного класу. Робочий час – від 42 to 43.5 годин на тиждень [74]. Освіту можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є у списку топ 200 університетів згідно рейтингу Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP).

Оцінка ефективності роботи відбувається як представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Модель стейкхолдерів державної служби Швейцарії

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

У Швеції основні 6 принципів публічних службовців є такими:

1. Демократія.

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

2. Легальність.

Публічна влада має бути згідно закону.

3. Об'єктивність, неупередженість та рівне відношення.

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

4. Вільне формування думок та свобода висловлення.

Шведська демократія ґрунтується на вільному формуванні думок.

5. Повага.

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

6. Ефективність та служіння.

Діяльність публічного сектору має бути здійснена так недорого і з максимально можливою якістю як тільки можливо, враховуючи існуючі ресурси.

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

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

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

1. Державна служба має зробити все можливе щоб привабити та втримати талановитих та досвічених людей з різних секторів та всіх прошарків суспільства.

2. Державна служба має будувати кар'єрні тропи які заохочують широту досвіду та глибину експертизи.

3. Державна служба має розвивати лідерів світового рівня, які надихають, надають впевненості та підсилюють.

4. Державна служба має бути найбільш інклюзивним роботодавцем в країні.

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

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

Досвід Італії в організації системи державного управління є корисним з погляду як загальностратегічного планування, так і впровадження окремих реформ практичного спрямування. Незважаючи на те що державна служба в Італії потребує подальших реформ, цій країні вдалося створити добре налагоджений і відрегульований державний та адміністративний апарат, ефективність якого, як правило, не залежить від зміни влади. Проведені реформи в контексті модернізації державної служби сприяли мобільності державних службовців, розвитку лідерських компетентностей керівництва державних органів (відданість організації, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), більшій прозорості в процесі підбору персоналу, підвищенню прозорості при оголошенні конкурсів на заміщення посад, покращенню оплати праці державних службовців [75].

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

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

Нідерландів закладений принцип безперервності навчання.

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

Отже, всі успішні уряди рухаються від традиційної до колаборативної моделі, і, відповідно, очікувані характеристики «нової» публічної служби виглядають наступним чином: орієнтована на ринок та клієнта; спрощена та ефективна; гнучка, швидко реагуюча та менш бюрократична; технологічна; конкурентна; високопродуктивна.

Окрім того, розвиток лідерства в провідних інноваційних країнах розглядається зокрема в контексті підтримки публічної служби як конкурентоспроможного роботодавця, привабливого місця роботи, здатного залучити та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників. Серед спільних тенденцій в цих країнах є також те, що вони багато уваги та часу присвячують питанням розвитку лідерів, забезпеченню відкритості та заохоченню результативної діяльності. Оскільки всі вищезазначені моделі та підходи публічного управління вже підтвердили свою результативність та ефективність в провідних країнах світу, вони можуть бути адаптовані та успішно застосовані новій публічній службі в Україні.

2.2. Компаративний аналіз розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

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

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

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

- соціальним запитом щодо рекрутингу в органи публічної влади та в органи місцевого самоврядування патріотично налаштованих лідерів громадської думки;
- необхідністю формування компетентного керівництва;

- потребою розвивати у керівника лідерський потенціал.

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

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

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

Таким чином з'явилась необхідність в появі на державному рівні не просто лідерів, а саме інноваційних лідерів. Але сучасний інноваційний лідер – це агент змін на різних рівнях – від локального до глобального. І це означає, що завдання такого лідера – показати шлях, надихнути та залучити своїх послідовників, створити для них середовище росту та розвитку, де послідовники зможуть створити або підхопити ідеї та масштабувати результати. Тому зараз кожен може бути лідером – агентом змін – на своєму рівні. Такий лідер вчить людей відповідальності на своєму рівні: добре виконувати свою роботу, будувати стосунки, фокусуватися на потребах клієнта, вивчати та застосовувати нові технології. Окрім цього, справжній агент змін повинен мислити більш системно та широко. Щоб зорієнтуватись у викликах сьогодення, варто розуміти глобальні причини, тренди, системну динаміку, розуміти

вплив своїх дій на загальну картину. Важливо відійти від реактивного режиму, а стати проактивними, більше рефлексувати та аналізувати.

Так склалося, що бізнес завжди першим впроваджує нові ідеї та концепції, а громадський сектор та державні організації переймають досвід. Наразі, у зв'язку з вимогами зовнішнього середовища, бізнес шукає нові відповіді на старі питання - які організації будуть більш ефективними та результативними? Які лідери необхідні таким організаціям? Яку культуру необхідно створити, щоб приваблювати та утримувати кращих? І зараз ми бачимо, як компанії впроваджують нову культуру, яка сприяє інноваціям, творчості, дозволяє експериментувати, і діляться напрацюваннями, стають прикладом для інших. Чи не найголовніший виклик сьогодення – створювати культуру інновацій та відповідальності, у якій рішення та пропозиції надходять не від авторитетної особи, представника влади, а від людей на усіх рівнях. В основі розвитку лідерського потенціалу є визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. На рисунку 2 подано спрощену схему механізму планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління з урахуванням положень нового законодавства про державну службу.

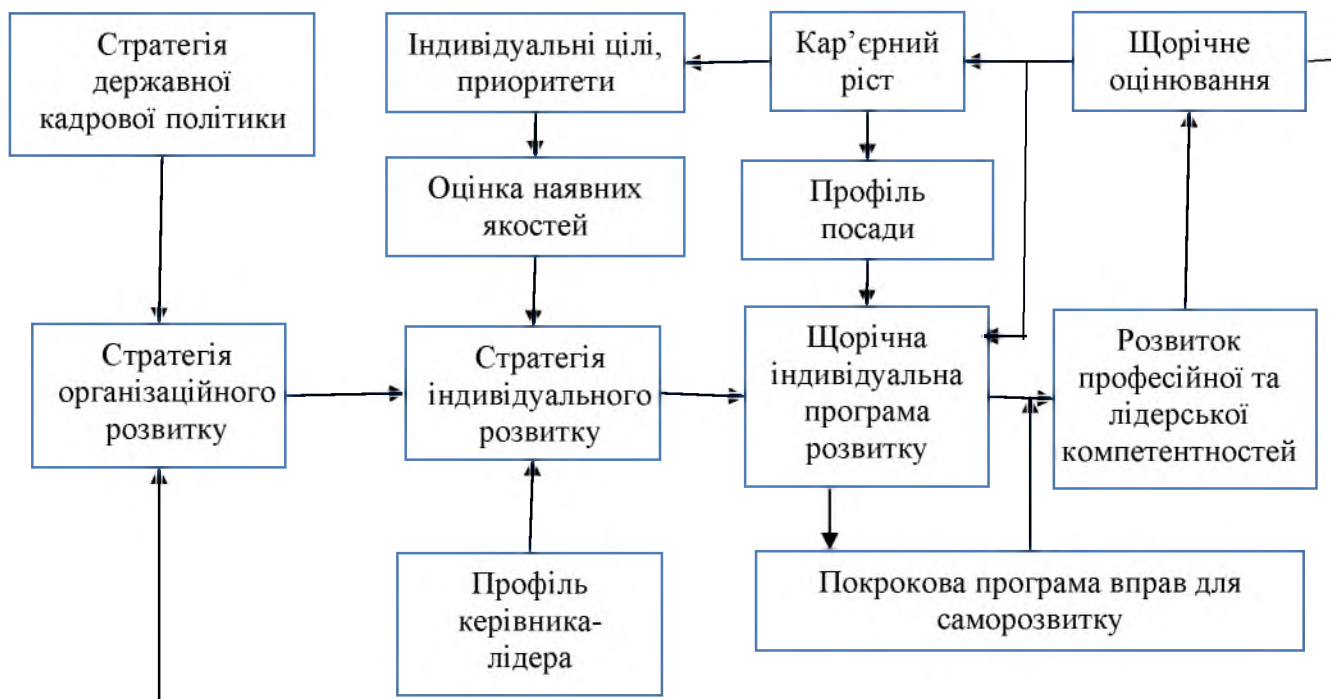


Рис. 2.2. Процес планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів в публічному управлінні

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

Сьогодні в Україні реалізується Програма розвитку лідерства 2014 [76], яка закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності публічного управління в цілому. Важливо, що ця програма була розроблена на основі вивчення потреб у навчанні керівників на публічній службі в Україні відповідно до проекту основних груп компетенцій лідерства. І оскільки тренд широкого залучення державою до публічної служби успішних бізнес-управлінців продовжується, автором було проведено дослідження понятійного та методичного аспектів інноваційного лідерства як форми професійної еволюції на основі виявлення когніцій щодо бачення інноваційного лідерства в управлінні організаціями в приватному та публічному секторах з метою встановити чи є відмінність між особливостями інноваційного лідерства в бізнесі та публічній

службі. Зокрема предметом дослідження стало виявлення (діагностика) когніції (думок, раціональної поведінки), які виникають у респондентів (представників органів державної влади та представників бізнесу) при аналізі поведінки інноваційного лідера в організації на засадах організаційного досвіду респондентів.

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

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

Якісне дослідження орієнтоване на глибину розуміння такого явища як інноваційне лідерство, тобто детальним, глибинним вивченням і розумінням інноваційного лідерства в його цілісності і безпосередньому взаємозв'язку з іншими явищами, наприклад:

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

Також було проведено дослідження деяких параметрів інноваційного лідерства, а саме таких як ідентичність інноваційного лідера (ідентифікація інноваційного лідера), інноваційне лідерство в системі організації (інноваційне лідерство в системі – бізнес та органи державної виконавчої влади – на основі досвіду респондентів), відносини (взаємодія) в колективі або в організації (інноваційне лідерство крізь

призму відносин в колективі чи організації), потреба у навчанні та розвитку лідерських якостей (інноваційне лідерство крізь призму мотивації та розвитку компетенцій «я-досвід»).

Дослідження проводилося в період з лютого по березень 2023 року. В рамках дослідження проведено 4 фокус-групи – 2 групи представників органів державної виконавчої влади та 2 групи представників бізнесу.

Цільовим містом було обрано м. Полтава.

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

Достовірність дослідження забезпечується типовістю учасників.

Дослідження проходило в два етапи.

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

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

Оцінка зовнішніх особистих рис і поведінки дозволила одержати наступні результати.

Всі групи респондентів відзначили важливість приємної зовнішності, привабливості інноваційного лідера, значущість того, щоб ця людина сприймалась як сильна особистість, яка творчо підходить до завдань та процесів, в яких знаходиться. Але представники органів державної виконавчої влади наголошували на необхідності широкого світогляду, прогресивних поглядів та спрямованість на

системний саморозвиток, в той час як представники бізнесу важливим вбачали сформовану систему цінностей, внутрішній етичний кодекс та високий емоційний інтелект (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Профіль особистих рис інноваційного лідера

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

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

Профіль поведінкових рис інноваційного лідера

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

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

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

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

Таблиця 2.3

**Характеристики, які сприяють успіху лідерів з бізнесу
в публічному управлінні**

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

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

Таблиця 2.4.

**Характеристики, які заважають успіху лідерів з бізнесу
в публічному управлінні**

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

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

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

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

Серед компетенцій інноваційного лідера називають в тому числі

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

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

Таблиця 2.5.

Бачення необхідності компетенцій інноваційного лідерства

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

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

Лідерство – феномен, який потребує постійної роботи з власною особистістю. Отже, наступним питанням стало визначити, що саме може стати чинниками мотивації для подальшого розвитку інноваційного лідерства. Як бачимо, представники органів державної виконавчої влади одноголосно назвали єдиний

мотиваційний чинник, в той час як представники бізнесу мають їх цілу низку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Чинники мотивації для подальшого розвитку інноваційного лідерства

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

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

Таблиця 2.7.

Пріоритети розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

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

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

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

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

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

4. Учасникам фокус-груп було складно пояснити такі моменти, пов'язані з:

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

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

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

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

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

Висновки до розділу 2

У другому дослідницько-аналітичному розділі проаналізовано сучасний стан та тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні шляхом переходу до сервісно-орієнтованої держави. Досліджено сучасний стан та тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні зарубіжних провідних країн світу, що дозволило визначити вектор розвитку інноваційного лідерства від традиційної моделі до співробітництва в публічному управлінні. В ході аналізу зарубіжних країн позитивний досвід являється відтворенням сучасних напрямків інноваційного лідерства в публічному управлінні на шляху побудови сервісно-орієнтованої держави, які повинні впроваджуватися в українську дійсність із урахуванням національної специфіки. Наявна модель інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні не відповідає сьогоднішньому етапу розвитку суспільно-економічних відносин через існуючі протеріччя в підходах. Існуючі моделі лідерства себе вичерпали з причини переходу на наступний етап соціально-економічного розвитку, тому потрібно формувати нову модель інноваційного розвитку, що буде відображати потреби суспільства.

Особливостям розвитку лідерів в приватному бізнесі та публічному секторі притаманно рух управлінських кадрів із приватного бізнесу та громадського сектору в публічно-управлінську сферу і у зворотному напрямку та визначаються основними умовами: зверненням громадян щодо процесу пошуку та підбору в органи публічного управління патріотично налаштованих лідерів-професіоналів громадської думки; потребою розвитку управлінської компетентності керівників; необхідністю формування потенціалу та лідерських якостей керівника.

Досліджені параметри інноваційного лідерства: ідентичність інноваційного лідера; інноваційність лідерства в бізнесі та в органах публічного управління на основі досвіду учасників опитування; взаємовідносини в колективі та в організації; потреба розвивати лідерські якості через безперервний процес навчання та визначення і аналіз поведінкових та особистісної складових, а також формування інноваційного лідерства в публічному управлінні та в бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ПОБУДОВАНОМУ НА ПРИНЦИПАХ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

3.1 Інноваційне лідерство в публічному управлінні як основний компонент розвитку суспільства

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

Проаналізуємо які існують сценарії розвитку інноваційного лідерства майбутнього.

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

2 стратегія – наздоганяти (як Україна).

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

4 стратегія – повна консервація (ряд арабських країн).

5 стратегія – архаїзація, тобто рух у минуле (росія).

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

Сьогодні важливо визначити не просто модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні, а модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні під час глобальних трансформацій, тобто, маємо визначити на

які компетенції мають спиратися лідери вже зараз, що розвивати та посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд та трансформуючих проектів, що допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи. Але дослідження на цю тему тільки розпочались як потужними дослідницькими інститутами, так і окремими науковцями.

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

Розглянемо дослідження, що належить американській консалтинговій компанії Korn Ferry, яка дослідила поведінкові характеристики успішних керівників під час глобальних трансформацій та визначила профіль ключових компетенцій, які стануть в нагоді тим інноваційним лідерам та організаціям, що приймають глобальний виклик.

1. Встановлення довіри.

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

Існує 10 індикаторів, на яких будується довіра до лідера:

- компетентність: довіра базується на розумінні того, що лідер є фахово компетентним та розуміється в зоні своєї відповідальності;

- прозорість та інформування: лідер має організувати постійний обмін важливою інформацією всередині команди, без її приховування чи спотворення;

- цілісність: довіра, яка базується на спостереженні що поведінка лідера не виглядає суперечливо: домовленості та обіцянки виконуються, цінності, що декларуються, знаходять своє відображення у поведінці лідера;
- взаємність: довіра будується на твердженні про те, що людям легше довіряти лідеру, якщо вони вважають, що лідер довіряє їм;
- сумісність: довіра будується на основі певних співпадінь: цінностей, інтересів, життєвих установок, цілей;
- доброзичливість: члени команди вірять, що лідер має добрі наміри стосовно їх;
- передбачуваність: люди схильні довіряти тим лідерам, чію поведінку вони можуть передбачити, тобто таку, де ризик помилки чи розчарування зведений до мінімуму;
- благополуччя: довіра, яка викликається почуттям, що в людини немає страхів по відношенню до лідера;
- включеність: довіра викликається тим, що лідер активно включає членів команди в події професійного та соціального життя команди;
- відкритість: довіра основана на спостереженні, що лідер готовий відкрито висловлювати свої думки та почуття та комунікація з ним виходить за межі виключно соціальної взаємодії.

2. Ефективна комунікація.

Вміння керівника комунікувати різними каналами, чітко розуміючи, що саме та як саме транслювати тій чи іншій аудиторії – той інструмент впливу та взаємодії з оточуючими, якого ніколи не буває забагато в кризові часи. Надання оточуючим визначеності та усвідомлення того, що насправді відбувається – саме те, що зменшує рівень тривожності, і дає можливість контактувати з реальністю, а отже, реагувати конструктивніше. Саме комунікація під час глобальних трансформацій є тим елементом, який відрізняє інноваційного лідера від публічного управлінця-посадової особи. Вміння комунікувати – а саме чітко та зрозуміло доносити інформацію, пропонувати подальші кроки, аргументувати, переконувати, вести жорсткі переговори – все це є обов'язковою складовою ефективного інноваційного лідера.

Власне, що саме має говорити лідер (в публічному управлінні, в місцевому самоврядуванні, в бізнесі) своїм командам та тим, для кого його слова мають значення? Говорити, що все буде добре, можливо, вірно по суті, але не спрацює само по собі. Але говорити та демонструвати треба одну просту річ: ніхто не залишиться сам на сам перед небезпекою. І зробити так, що це було правдою. Об'єднувати, спрямовувати та бути в центрі комунікацій та діяльної допомоги.

3. Просування місії та цілей організації.

Здатність лідера організації намалювати чітку та зрозумілу картину майбутнього, яка варта того, щоб в неї вірити та надихатися. Адаже в ситуації невизначеності можливість завжди мати над головою «Полярну зірку» запорука того, що люди знатимуть вірний напрям руху навіть в темряві.

4. Сміливість.

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

5. Орієнтація на дію.

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

6. Вміння діяти в ситуації невизначеності.

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

7. Стійкість до невдач.

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

8. Якість управлінських рішень.

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

9. Ефективне планування.

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

10. Формування та ефективне використання мережі контактів.

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

11. Вирішення складних проблем.

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

Під час глобальних трансформацій поширюється велика кількість різної інформації. Якась інформація є правдивою та необхідною, але більшість складають чутки та недостовірні інформації, яка має на меті в тому числі нагнати страх та паніку. Отже, інноваційному лідеру в публічному управлінні необхідно вивчати психологію повсякденного мислення: чому люди вірять у неправдоподібні речі, як вони формують та змінюють свої погляди, чому очікування викривляють судження і як приймати більш зважені рішення. Їм важливо вміти застосовувати наукові методи, щоб оцінити твердження, зрозуміти докази і усвідомити, чому люди так часто роблять нерациональний вибір. Замість автоматичного, інстинктивного, емоційного і

стереотипного мислення інноваційному лідеру вкрай необхідно більше покладатися на неспішне, сповнене розумових зусиль, цілеспрямоване й аналітичне мислення.

12. Відповідальність.

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

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

Таблиця 3.1.

Модель компетенцій інноваційного лідера під час глобальних трансформацій

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

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

Таблиця 3.2.

Порівняння компетенцій інноваційного лідера

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

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

3.2. Шляхи вдосконалення інноваційного лідерства в публічному управлінні

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

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

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



Рис. 3.1. Місце Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні

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

Над створенням програми трансформації публічної служби в Україні декілька років тому починала працювати команда Олександра Стародубцева. Перші спроби побудови нової публічної служби були випробувані на проекті системи публічних

закупівель Prozorro. Модель візії перетворення тоді виглядала наступним чином (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Модель візії перетворення публічної служби в Україні

Згідно цієї моделі розпочати трансформацію публічної служби треба зі зміни або навчання людей, розвитку в них лідерських якостей та навичок, потім такі нові лідери зможуть побудувати нову культуру, а нові лідери в новій культурі зможуть провести справжні реформи. В даному дисертаційному дослідженні обґрунтовано, що така модель здатна працювати при переході до сервісноорієнтованої держави (рис.3.3).

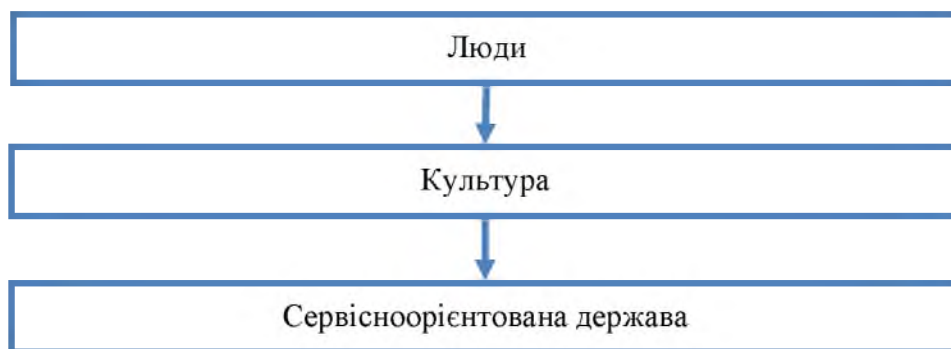


Рис. 3.3. Модель візії переходу до сервісноорієнтованої держави

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

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

Пропонуються наступні напрямки роботи Центру:

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

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

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

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

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

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

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

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

Отже, структура Центру розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні може виглядати наступним чином (рис. 3.4).



Рис.3.4. Центр розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні

О. Стародубцев пропонує наступний можливий план для реформаторської команди:

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

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

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

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

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

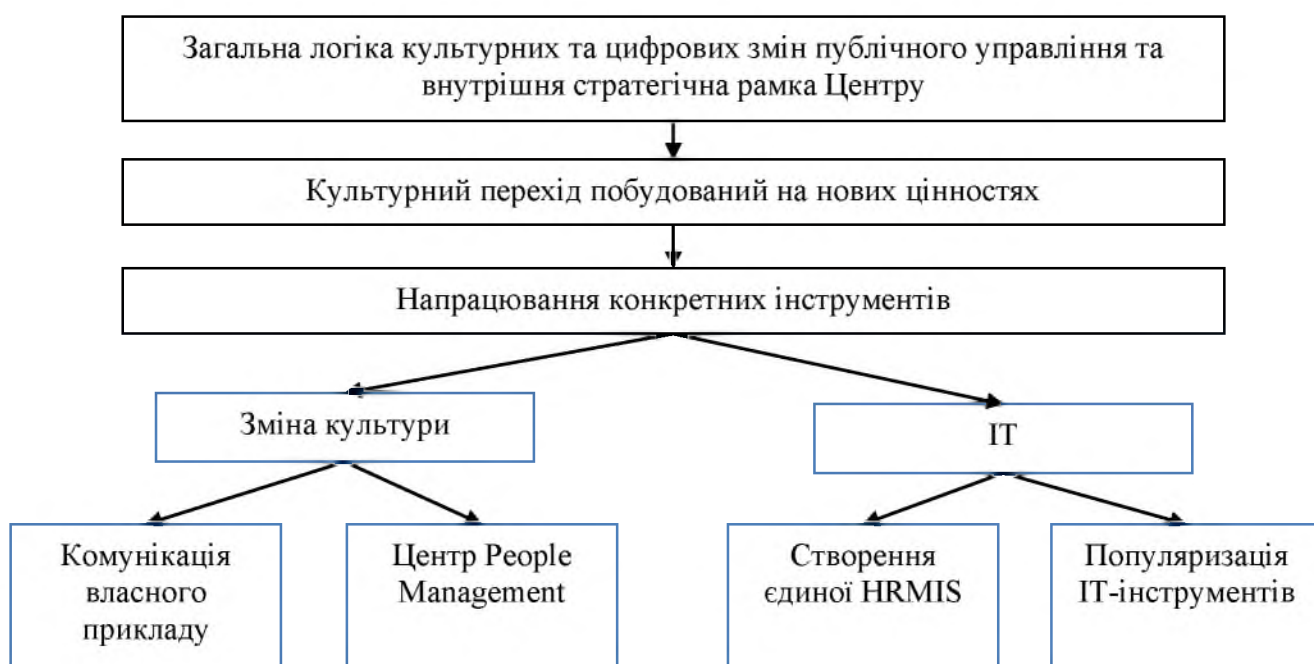


Рис.3.5. Загальний план для реформаторської команди

Розглянемо детальніше два ключових пріоритети – зміну культури та ІТ. Зміна культури має відбуватись на двох рівнях: на рівні особистості та на рівні команди. В зміні культури на рівні особистості можна використати модель Switch, в основі якої

лежать десятиріччя наукових досліджень. Вона достатньо гнучка, щоб бути застосованою в абсолютно різних ситуаціях. Суть моделі полягає в тому, що поведінка будь-якої особи відбувається під впливом двох ключових факторів: емоційної та раціональної сторін. І для того, щоб особисті та організаційні зміни відбулись успішно, важливо поєднати ці складові та додати до них третю – чітке розуміння напрямку руху.

На рівні команди може бути використана модель «Високо-продуктивної команди», яка базується на єдиних цінностях та моделі компетенцій (рис. 3.6).

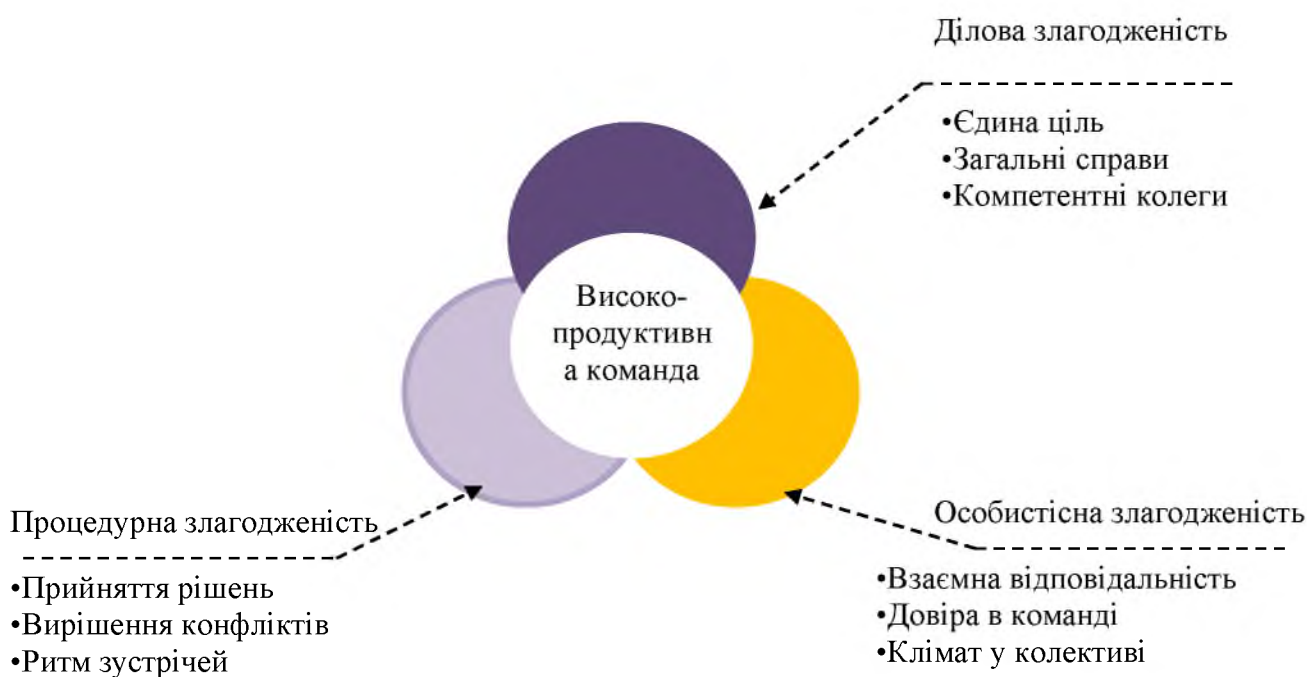


Рис. 3.6. Модель «Високопродуктивна команда»

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

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

1. Створення зручних електронних засобів взаємодії з громадою:

- організація електронних засобів комунікації та взаємодії;
- створення онлайн баз знань та накопичення інформації;
- створення порталів електронних роз'яснень.

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

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

Пропонується, що перші кроки роботи Центру спрямовані на:

- поширення успішного досвіду побудови культури та стратегії;
- організацію циклу семінарів та подій щодо поширення досвіду успішних реформ;
- організацію навчальних поїздок та іншого обміну досвідом;
- створення онлайн-ресурсу для накопичення досвіду та поширення знань;
- синхронізацію із іншими Центрами та максимальне залучення конструктивних громадських організацій до підтримки та сприяння реформування публічної служби;
- створення швидкого прототипу для рекрутингу або кадрового обліку.

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

Навчатися в Центрі можуть як представники публічної служби, так і люди з зовнішнього оточення – бізнесу, громадських організацій тощо. Всі вони проходять вступне тестування, яке складається з трьох компонентів: психодігностики, м'яких

навичок та наявності лідерських якостей. Після тестування вони зараховуються до Програми підготовки інноваційних лідерів та після її проходження проходять вихідне тестування з зазначених трьох компонентів, порівнюючи результати. Відповідно до результатів тестування, випускники Програми можуть обіймати керівні посади в публічній службі або в вищому керівництві країни.

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

Висновки до розділу 3

Зробивши аналіз специфіки лідерських інновацій в публічному управлінні як суттєвого складника розвитку суспільства в умовах глобальних економічних трансформацій можна предметно визначити вимоги до інноваційних лідерів в умовах глобалізації та створити модель необхідних компетенцій сучасних лідерів на основі таких критеріїв, як освіта та інституції.

Формування компетенції саморозвитку розпочинається з пізнання самого себе розуміння власних цінностей, особливостей мотивації та стимулювання мислення. Формування компетенції щодо залучення інших людей, тобто заохочувати колег ділитися один з одним на основі зворотного зв'язку, шукати можливості постійно висловлювати подяку за досягнення та спонукати до професійного розвитку. Формування компетенції раціонально управляти змінами означає організація ініційної діяльності та підтримка створення і впровадження інноваційних рішень. Формування компетенції прагнення досягати результатів означає віртуозно керувати, думати глобально та приймати ефективні рішення, що призводять до позитивних результатів.

Розроблення основних підходів щодо впровадження лідерських інновацій в публічне управління необхідно інституційне, організаційне та програмне забезпечення через запропонований в роботі процес.

Розвиток сервісно-орієнтованої держави потребує створення Центру підтримки та розвитку лідерських інновацій який має бути політично неупередженим, що підтримується державою та громадянським суспільством, бізнесом, який зацікавлений у висококваліфікованих державних службовцях за керунком побудови з новою культурою і цінностями публічних службовців, створенням програми розвитку публічних службовців із безперервним навчанням та можливістю обмінюватися досвідом. При впровадженні лідерських інновацій в публічному управлінні беруться до уваги особливості програм розвитку інноваційних лідерів для можливості підтримувати лідерів в різних галузевих сферах в бізнесі, науці, культурі, які можуть активно діяти на різних управлінських ланках.

ВИСНОВКИ

У першому теоретико-методологічному розділі основної частини розглядаються теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні зроблено наступні висновки:

Аналіз теоретичних та сутнісних ознак поняття інноваційного лідерства вказує на те, що існують достатньо суперечливі погляди на трактування даного поняття в умовах перетворення на сервісно-орієнтовану державу. Обгрунтовано, що сучасні тенденції щодо трактування даних понять повинні враховувати здібність інноваційного лідера для всякої конкретної ситуації обирати ефективний механізм впливу на підлеглих, відмовитися від примусу у взаєвідносинах керівника і підлеглих. В умовах сучасного інформаційного суспільства інноваційні процеси динамічно змінюються, потенціал інноваційного лідера можливість формування інноваційного середовища. Інноваційне лідерство – це міждисциплінарні зв'язки, за допомогою яких комбінуються різні стилі лідерства щоб мати вплив на підлеглих і підтримувати їх у розробці креативних ідей. Інноваційне лідерство в публічному управлінні здійснюється за трьома напрямками: концепції менеджменту, адміністрування, урядування. Лідерські інновації в публічному управлінні – це безперервний процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління командою та її діяльністю, впливу на підлеглих, що супроводжується переминою розуміння цінностей останніх, спонукання до потреб у новаторстві, самоактуалізації та творчості. Принципами публічного управління є клієнтоорієнтованість, інноваційність та постійне навчання, служіння, свобода прийняття управлінських рішень, а в контексті розвитку інноваційного лідерства являються базовими у визначенні всеохоплюючої, специфічної ролі інноваційного лідера в сучасному інформаційному суспільстві.

Дослідження властивостей моделі сервісно-орієнтованої держави виявило, що функціональна модель сервісно-орієнтованої держави принципово являє собою узгоджену модель взаємовідносин направлених на розвиток державної політики та задоволення потреб громадян через надання якісних публичних послуг.

У другому дослідницько-аналітичному розділі проаналізовано сучасний стан та тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні шляхом переходу до сервісно-орієнтованої держави. Досліджено сучасний стан та тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні зарубіжних провідних країн світу, що дозволило визначити вектор розвитку інноваційного лідерства від традиційної моделі до співробітництва в публічному управлінні. В ході аналізу зарубіжних країн позитивний досвід являється відтворенням сучасних напрямків інноваційного лідерства в публічному управлінні на шляху побудови сервісно-орієнтованої держави, які повинні впроваджуватися в українську дійсність із урахуванням національної специфіки. Наявна модель інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні не відповідає сьогodнішньому етапу розвитку суспільно-економічних відносин через існуючі протеріччя в підходах. Існуючі моделі лідерства себе вичерпали з причини переходу на наступний етап соціально-економічного розвитку, тому потрібно формувати нову модель інноваційного розвитку, що буде відображати потреби суспільства.

Особливостям розвитку лідерів в приватному бізнесі та публічному секторі притаманно рух управлінських кадрів із приватного бізнесу та громадського сектору в публічно-управлінську сферу і у зворотному напрямку та визначаються основними умовами: зверненням громадян щодо процесу пошуку та підбору в органи публічного управління патріотично налаштованих лідерів-професіоналів громадської думки; потребою розвитку управлінської компетентності керівників; необхідністю формування потенціалу та лідерських якостей керівника.

Досліджені параметри інноваційного лідерства: ідентичність інноваційного лідера; інноваційність лідерства в бізнесі та в органах публічного управління на основі досвіду учасників опитування; взаємовідносини в колективі та в організації; потреба розвивати лідерські якості через безперервний процес навчання та визначення і аналіз поведінкових та особистісної складових, а також формування інноваційного лідерства в публічному управлінні та в бізнес-середовищі.

Зробивши аналіз специфіки лідерських інновацій в публічному управлінні як суттєвого складника розвитку суспільства в умовах глобальних економічних

трансформацій можна предметно визначити вимоги до інноваційних лідерів в умовах глобалізації та створити модель необхідних компетенцій сучасних лідерів на основі таких критеріїв, як освіта та інституції.

Формування компетенції саморозвитку розпочинається з пізнання самого себе розуміння власних цінностей, особливостей мотивації та стимулювання мислення. Формування компетенції щодо залучення інших людей, тобто заохочувати колег ділитися один з одним на основі зворотного зв'язку, шукати можливості постійно висловлювати подяку за досягнення та спонукати до професійного розвитку. Формування компетенції раціонально управляти змінами означає організація ініційної діяльності та підтримка створення і впровадження інноваційних рішень. Формування компетенції прагнення досягати результатів означає віртуозно керувати, думати глобально та приймати ефективні рішення, що призводять до позитивних результатів.

Розроблення основних підходів щодо впровадження лідерських інновацій в публічне управління необхідно інституційне, організаційне та програмне забезпечення через запропонований в роботі процес.

Розвиток сервісно-орієнтованої держави потребує створення Центру підтримки та розвитку лідерських інновацій який має бути політично неупередженим, що підтримується державою та громадянським суспільством, бізнесом, який зацікавлений у висококваліфікованих державних службовцях за керунком побудови з новою культурою і цінностями публічних службовців, створенням програми розвитку публічних службовців із безперервним навчанням та можливістю обмінюватися досвідом. При впровадженні лідерських інновацій в публічному управлінні беруться до уваги особливості програм розвитку інноваційних лідерів для можливості підтримувати лідерів в різних галузевих сферах в бізнесі, науці, культурі, які можуть активно діяти на різних управлінських ланках.