

ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

LEADERSHIP AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION DECISION-MAKING

У статті розглянуто особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні. Здійснено аналіз останніх досліджень і публікацій визначень понять «лідер», «лідерство».

Окреслено ключові компетентності публічних управлінців та лідерські якості. Детальне вивчення процесу вироблення управлінських рішень є надзвичайно актуальним в умовах швидких світових змін, тенденцій та запитів. Стаття розкриває ключові аспекти ефективного лідерства, включаючи стратегічне бачення, здатність мотивувати та впливати на інших, а також уміння адаптуватися до змін. Підкреслено важливість лідерства, яке відіграє вирішальну роль у визначенні ефективності управлінських рішень, їхньої прийнятності для громади та реалізації в умовах складних суспільних та політичних викликів. Стаття також звертає увагу на необхідність постійного розвитку лідерських навичок, адаптації до сучасних викликів та ефективного застосування лідерських стратегій у публічному управлінні.

Також зосереджено увагу на спільних, відмінних аспектах лідера та менеджера в новому контексті публічного управління. Визначено основні компоненти професійної підготовки публічних службовців, які спрямовані на формування лідерських якостей.

Проаналізовано ряд ризиків, які можуть бути пов'язані з виробленням публічно-управлінських рішень лідером від помилковості інтерпретації вихідних даних до можливих політичних ризиків.

Узагальнено найактуальніші світові інноваційні практичні рекомендації наукової та бізнес спільноти лідерам публічного-управління щодо вироблення публічно-управлінських рішень, таких, як: глибокий аналіз ситуації та збір релевантної інформації, врахування різних точок зору та інтересів усіх зацікавлених сторін, підсилення співпраці та взаємодії в команді (забезпечення відкритості та конструктивного діалогу, що сприяє колективному вирішенню проблем), створення та підтримка психологічної безпеки та комфорту в команді та, навіть, розвиток критичного мислення.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, ефективність публічної політики,

управлінські рішення, вироблення рішень, оцінка ризиків, професійна освіта.

The article considers the peculiarities of studying the phenomenon of leadership in public administration. An analysis of recent studies and publications of definitions of the concepts of "leader" and "leadership" is carried out.

The key competences of public managers and leadership qualities are outlined. A detailed study of the process of making managerial decisions is extremely relevant in the context of rapid global changes, trends and demands. The article reveals the key aspects of effective leadership, including strategic vision, the ability to motivate and influence others, and the ability to adapt to change. The article emphasises the importance of leadership, which plays a crucial role in determining the effectiveness of management decisions, their acceptability to the community and their implementation in the face of complex social and political challenges. The article also draws attention to the need for continuous development of leadership skills, adaptation to modern challenges and effective application of leadership strategies in public administration.

It also focuses on the common and distinctive aspects of a leader and a manager in the new context of public administration. The main components of professional training of public servants aimed at developing leadership skills are identified.

The author analyses a number of risks that may be associated with the development of public administration decisions by a leader, from the erroneous interpretation of the initial data to possible political risks.

The author summarizes the most relevant global innovative practical recommendations of the scientific and business community to public administration leaders on the development of public administration decisions, such as: in-depth analysis of the situation and collection of relevant information, taking into account different points of view and interests of all stakeholders, strengthening cooperation and interaction in the team (ensuring openness and constructive dialogue that promotes collective problem solving), creating and maintaining psychological safety and comfort in the team, and even developing critical thinking skills.

Key words: public administration, leadership, public policy effectiveness, management decisions, decision-making, risk assessment, professional education.

УДК 35.081

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.24>

Суржик М.В.

аспірантка

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Формування навичок вироблення публічно-управлінських рішень є важливим чинником, що впливає на ефективність публічної політики загалом. Ефективне публічне управління в значній мірі залежить від здатності управлінців адекватно реагувати на складні соціальні, економічні та політичні виклики. Це вимагає не лише глибокого розуміння теоретичних основ управління, а й розвитку практичних навичок та компетенцій. До таких

ключових компетенцій відносять і стратегічне планування, критичне мислення, високий рівень емоційного інтелекту, здатність до аналітичної обґрунтованості вироблених рішень, вміння вирішувати конфлікти мирним шляхом, так звана медіація, а також лідерські якості.

Лідерські якості та навички вирішення конфліктів дозволяють управлінцям мобілізувати ресурси та координувати діяльність команди для досягнення поставлених цілей.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Дослідження теми лідерства сьогодні є надзвичайно актуальним через динамічні зміни в суспільстві та бізнес-середовищі. Лідерство важливе для адаптації до швидких змін, інновацій, керування кризами та вирішення складних завдань. Сучасний світ вимагає від лідерів гнучкості, відкритості до нових ідей, здатності до встановлення довгострокової стратегії та залучення команди до її реалізації. Також, важливість розуміння впливу технологій та глобалізації на лідерські підходи робить цю тему особливо актуальною для вивчення саме в публічному управлінні.

Дослідження лідерства допомагає розробляти стратегії та методики, які забезпечують ефективне керівництво в цих умовах, а також виховувати нове покоління лідерів, здатних впоратися з сучасними викликами.

Метою дослідження в даній статті є надати характеристику основним поняттям «лідер» та «лідерство» в публічному управлінні, визначити ключові якості лідера та основні компоненти професійної підготовки публічних управлінців, які спрямовані на формування лідерських якостей, використання інструментів коучингу як інноваційних підходів навчання лідерству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика вивчення та дослідження питання лідерства, в тому числі, в публічному управлінні розглядалася у власних працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме:

Л. Андерсена, Д. Келліса, Л. Колеснік, Д. Оразі, Л. Таммерса, П. Хаїтова, Дж. Шварца, Р. Паттен, Р. Каттель, Г. Стайс, Т. Підлісної, Н. Ларіної, І. Сурай та іншими.

Значна частина наукових досліджень поняття «лідерство» лежить в площині менеджменту. В Україні науковцями в галузі «Публічне управління» лідерство дослідження феномену лідерства приділяється значна увага. Основні наукові узагальнення українських науковців спираються на практичні дослідження наукової світової спільноти.

Одним із перших науковців, хто в 1948 році окреслив поняття «лідер», був провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р. Стогділл. Слово лідер, за визначенням науковця, означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader) – провідник, той, хто веде, керівник, командир.

За визначенням словника з державного управління, «лідерство – це здатність керувати і заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти для досягнення цілей» [4, с. 372].

П. Друкер дає визначення лідера в ключі: «лідер – це той, хто має послідовників» [8].

На думку К. Девіса, «Лідерство – це процес заохочення та допомоги іншим підвищувати мотивацію щодо досягнення цілей» [5, с. 85–95].

Ван Фліт вбачає в лідерстві «процес впливу, який спрямований на формування поведінки інших» [8].

Вчений В. Бенніс аналізує лідерство в більш широкому розумінні та зазначає, що «лідерство – це функція пізнання себе, наявність бачення, яке добре передано, зміцнення довіри серед колег і вжиття ефективних дій для реалізації власного лідерського потенціалу» [8].

Підсумовуючи, основні підходи до визначення терміну «лідер» та «лідерство», вважаємо, що найвлучніше охарактеризував вищезазначені поняття Б. Басс, який є співзасновником теорії трансформайного лідерства. Науковець стверджував, що існує майже стільки різних визначень лідерства, скільки авторів намагалося писати на цю тему. Б. Басс також є відомим науковцем, який розробив багатофакторний опитувальник лідерства, який дозволяє оцінити рівень організаторських компетентностей управлінця, притаманний стиль керівництва, ступінь відповідальності.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що в сучасній онтології лідерства маємо досить різноманітну картину.

Виклад основного матеріалу. Ефективне публічне лідерство має вирішальне значення для розробки та реалізації управлінських рішень. Лідери у публічному секторі повинні враховувати різноманітні інтереси, балансувати між потребами суспільства, політичними цілями та ресурсними обмеженнями. Вони повинні бути відкритими для нових ідей, здатними працювати у складних умовах та ефективно спілкуватися з громадськістю.

Часто поняття «лідер» та «менеджер» отожднюють. За дослідженнями директора ФБР Дж. Комі, лідерство окрім менеджменту має важливий елемент – це не лише супровід людей, а саме розуміння людей сенсу їхньої роботи, мотивація, в той час, коли менеджмент – це керування роботою, ресурсами [3, с. 17–40].

Оскільки лідерство в публічному управлінні пройшло процес адаптації від менеджменту, вважаємо за доцільне розглянути спільні та відмінні ознаки. Обидва напрями включають в себе організацію роботи та вплив на людей для досягнення поставлених цілей. Можна бути лідером, не будучи менеджером; Знову ж таки, ніхто не може бути менеджером, не будучи лідером. Однак, якщо менеджмент здебільшого зосереджується на плануванні,

організації, контролі та координації роботи, то лідерство більше спрямоване на мотивацію та розвиток потенціалу працівників. У державному управлінні лідерство також включає в себе роботу з широким спектром зацікавлених сторін, у той час як менеджмент може бути більш внутрішньо орієнтованим на конкретні процеси та процедури.

Також спільними аспектами лідерства в менеджменті та публічному управлінні є вміння впливати на команду та керувати нею для досягнення спільних цілей організації. Це включає стимулювання співробітників, розвиток та реалізацію стратегій, а також ухвалення рішень у складних умовах. Ефективне лідерство також вимагає поєднання комунікативних навичок, стратегічного мислення, емоційного інтелекту, а також здатності надихати та мотивувати команду. Лідери повинні також бути гнучкими, оскільки вони часто стикаються з швидкими змінами. Важливо зауважити: справжній лідер керує не людьми, а процесами.

Нами зазначено, що лідерство – це процес впливу на людей для досягнення спільної мети. Лідери надихають та мотивують, вони орієнтовані на розвиток відносин та створення візії, а протидіють публічному управлінню – менеджмент зосереджується на структурі, процедурах та реалізації планів. Лідери «вказують шлях», тоді як менеджери «йдуть цим шляхом». Хоча обидва відіграють важливу роль у управлінні, ключова відмінність полягає у їх підходах та фокусі.

Як взірць, ефективне керівництво включає в себе як лідерські, так і менеджерські якості, оскільки обидва аспекти важливі для успішного управління організацією.

Нами досліджені освітні, тренінгові програми навчання публічних управлінців країн світу: мало не кожна бізнес-школа та університет включають в свої місії меседжі «розвиток» або «виховання» лідерів. Тобто, сьогодні, – це надзвичайно актуальний вектор підготовки управлінців.

У різних країнах Європи підходи до розвитку публічного лідерства відрізняються залежно від культурних, історичних та політичних особливостей. Наприклад, у скандинавських країнах великий акцент робиться на колективізмі та рівності, що відображається у спільному прийнятті рішень. У Франції та Німеччині більше уваги приділяється формальній ієрархії та авторитету. Такі відмінності впливають на стилі лідерства та процеси прийняття рішень у публічному секторі цих країн.

Новий контекст публічного управління змінив сутність лідерства. Контекст став набагато

складнішим. Цінності змістилися. І те, що було поза увагою, тепер потребує фокусу та дій сучасних лідерів. В сучасному менеджменті визначено основні лідерські якості управлінців, які забезпечують високий рівень професіоналізму, якість управлінських рішень, – це так званий G8 «Велика вісімка лідерських якостей».

Серед таких ключових якостей лідера, за переконанням вченої Р. Паттен, є наступні якості: здатність до особистої адаптації, стратегічну спритність, самооновлення, впевненість у власному характері, контекстуальну комунікацію, натхненну співпрацю та розвиток інших лідерів. Ці якості акцентують на важливості гнучкості, стратегічного мислення, самовдосконалення та вміння співпрацювати та надихати інших [9].

Інноваційні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні або органах публічної влади включають застосування передових методів навчання та розвитку, таких як коучинг, менторство, та використання цифрових технологій для підвищення ефективності лідерських навичок. Це також може включати підтримку ініціатив, спрямованих на залучення співробітників до процесу прийняття рішень, розвиток культури інновацій та відкритості, а також акцент на соціальній відповідальності та етиці в лідерстві [6, с. 158–164].

Відповідно, основними компонентами професійної підготовки публічних службовців, які спрямовані на формування лідерських якостей може бути запропоновано:

1. Розвиток комунікативних навичок. Навчання вмінню чітко та ефективно передавати інформацію, розуміння невербальних сигналів, активне слухання, а також здатність адаптуватися до різних аудиторій, навички ведення переговорів, управління конфліктами та вирішення проблем, а також вміння ефективно спілкуватися в різних ситуаціях, включаючи кризові моменти. Важливою є також здатність залучати та мотивувати інших, будуючи міцні взаємовідносини всередині та поза організацією. Навчання ефективного спілкуванню, публічним виступам, і переговорам.

2. Стратегія вироблення та прийняття публічно-управлінських рішень. Включає розуміння основ прийняття рішень, аналізу проблем, оцінки альтернатив та їх наслідків. Вироблення навичок критичного мислення та здатність оцінювати різні сценарії та прогнозувати потенційні результати. Особлива увага приділяється етичним аспектам прийняття рішень, а також розробці стратегій для вирішення складних та багатограних проблем у сфері публічного управління.

3. Управління змінами та конфліктами. Навчання медіації для лідерів публічного управління зосереджується на розвитку навичок вирішення конфліктів, посередництва та спілкування. Це включає здатність розуміти різні точки зору, ефективно спілкуватися та вести переговори, а також застосовувати стратегії для досягнення консенсусу та вирішення конфліктів. Навчальні програми можуть охоплювати практичні вправи, симуляції, роботу в групах та інтерактивні семінари для розвитку цих важливих навичок.

4. Етика та соціальна відповідальність. Етика та соціальна відповідальність є ключовими аспектами для лідерів у публічному управлінні. Це включає зобов'язання діяти прозоро, справедливо та в інтересах суспільства. Лідери повинні дотримуватися високих моральних стандартів, забезпечувати рівність та справедливість у своїх рішеннях та діях. Також важливим є підтримка сталого розвитку, врахування соціальних та екологічних наслідків своїх рішень, а також відповідальне ставлення до ресурсів. Лідери у публічному управлінні повинні бути прикладом для інших та сприяти культурі відповідальності та доброчесності.

5. Лідерство та мотивація. Мотивація лідерів у публічному управлінні залежить від ряду факторів, включаючи особисті цілі, бажання сприяти суспільному благу, визнання та повага від колег та громадськості. Лідери, які прагнуть до позитивних змін, часто мотивовані викликами сучасності та можливістю впливати на формування політики та рішень, які визначають майбутнє суспільства. Важливою мотивацією також є можливість розвитку особистих лідерських навичок та професійного зростання.

6. Практичний досвід для лідерів у публічному управлінні є надзвичайно актуальним та важливим, оскільки він забезпечує реальне розуміння викликів і складнощів, з якими стикається суспільство. Він дозволяє застосовувати теоретичні знання на практиці, розвивати навички прийняття рішень у складних умовах, покращувати комунікативні здібності та навички ведення переговорів. Практичний досвід також сприяє підвищенню адаптивності та гнучкості лідерів, що є ключовими в динамічному та швидкозмінному світі. На даному етапі важливе стажування, участь у міжнародних проєктах.

Виокремлені основні компоненти сприяють формуванню комплексного підходу до розвитку лідерства в публічному управлінні [9, с. 69–76].

Крім того, важливий аспект розвитку адаптивності та гнучкості дозволяє лідерам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому серед-

овищі. Формування цих навичок можливе через навчальні програми, тренінги, майстер-класи та практичний досвід. Використання інструментів коучингу є особливо корисним для розвитку навичок на основі реальних ситуацій.

У підсумку, формування навичок швидкого та ефективного вироблення управлінських рішень включає розвиток здібностей до критичного мислення, аналізу даних та оцінки альтернатив. Важливо навчитися розуміти ключові аспекти проблеми, визначати пріоритети та стратегічно планувати. Також слід зосередитися на розвитку комунікативних навичок для чіткого та переконливого представлення рішень. Практичні сценарії та рольові ігри можуть допомогти відпрацювати ці навички в контрольованому середовищі.

Варто зазначити, що вироблення публічно-управлінських рішень може нести ряд ризиків:

- неправильний аналіз або інтерпретація даних;
- рішення, які не враховують потреби всіх зацікавлених сторін, можуть викликати опір та невдоволення;
- політичні наслідки: рішення можуть бути сприйняті як політично заангажовані, що впливає на їх прийняття та впровадження;
- економічні ризики;
- ризик непередбачених наслідків: навіть добре сплановані рішення можуть мати непередбачені наслідки.

Ефективне управління цими ризиками вимагає ретельного планування, включення зворотного зв'язку від різних груп та гнучкості для адаптації до змінних обставин [1, с. 28–30].

Сьогодні світова наукова спільнота та бізнес розробили ряд інноваційних практичних рекомендацій лідерам публічного-управління щодо вироблення публічно-управлінських рішень.

Нами узагальнено найкращий, на нашу думку, досвід світових експертів наступним чином: глибокий аналіз ситуації та збір релевантної інформації, врахування різних точок зору та інтересів усіх зацікавлених сторін; залучення команди до процесу (використовувати різні точки зору та досвід команди для створення більш інноваційних та ефективних рішень); підсилення співпраці та взаємодії в команді (забезпечення відкритості та конструктивного діалогу, що сприяє колективному вирішенню проблем); створення та підтримка психологічної безпеки та комфорту в команді; розвиток стратегічного бачення та визначення чітких цілей; використання критичного мислення для оцінки альтернативних варіантів; підтримка прозорості та відкритості в процесі прийняття рішень, адаптивність

до змін та гнучкість у плануванні; відповідальне ставлення до наслідків прийнятих рішень. Такі підходи до підсилення ефективності процесу вироблення публічно-управлінських рішень лідерами інтегрують внесок різних членів команди, що збільшує шанси на успіх та зменшує ризики помилок.

Висновки. Отже, лідерство в публічному управлінні є надважливим фактором у виробленні та впровадженні ефективних управлінських рішень. Вміння лідерів гнучко адаптуватися до змінних умов, ефективно спілкуватися з ключовими зацікавленими сторонами, інтегрувати різноманітні точки зору та вести за собою інших є ключовими для успіху в публічному секторі. Водночас, специфічні підходи до лідерства у різних країнах Європи демонструють, що немає універсальної формули лідерства; важливо враховувати культурні та контекстуальні особливості. В цілому, ефективне лідерство та стратегічний менеджмент є надважливими для роботи та впровадження ефективних публічних управлінських рішень, особливо в умовах інтенсивних реформ в Україні на шляху інтеграції з Європейським Союзом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бідюк П., Тимошук О., Коваленко А. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 610 с.
2. Вступ до розуміння феномену лідерства. URL: <https://transform-wise.com/portal/article-introduction-to-understanding-the-phenomenon-of-leadership/>
3. Дж. Комі «Вища вірність. Правда, брехня і лідерство». Київ: Лабораторія. 2023. 365 с.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / За редакцією Ю. Ковбасюка, В. Трощинського. Київ. 2010. 820 с.
5. Кожушко Л. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП*. 2020. Випуск 4(92) С. 85–95.
6. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164.
7. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 69–76
8. Definitions of Leadership by Different Authors URL: <https://expertpreviews.com/definitions-of-leadership-by-different-authors-17-definitions-of-leadership/>
9. Patten R. Intentional Leadership: The Big 8 Capabilities Setting Leaders Apart. Kindle Edition. 2023. 412 с.
10. 7 Strategies for Better Group Decision-Making. URL: <http://surl.li/qaizg>