

Сторожев Роман Іванович,

к.держ.упр., доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України,
м. Київ
ORCID 0000-0001-5103-7274

УДК 352/354.08:316.46](477)(045)

doi: 10.34213/db.20.02.08

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ЗАХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

На сучасному етапі інтеграції Української держави до європейської спільноти перед вітчизняними лідерами постають нові завдання, які вимагають підвищення ефективності публічного управління та публічного адміністрування на засадах демократизму, людиноцентризму.

Актуальність теми розвитку публічного лідерства в Україні тісно пов'язана з вивченням досвіду зарубіжних країн щодо механізмів формування та розвитку публічного лідерства, що характеризується високим рівнем моральних цінностей, відповідальністю, комунікативністю, скромністю. Нова управлінська парадигма, яка впроваджується в публічне управління та публічне адміністрування України також вимагає впровадження нових якостей публічного лідерства, які проявляються через утвердження моральних цінностей в особистості лідера, його моделей поведінки в реформуванні публічної служби. На нашу думку, такі якості лідерства, як делегування повноважень у органах публічної влади, міжгалузеве співробітництво в публічному управлінні зумовлюють розвиток лідерства у контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн.

Сьогодні важливим аспектом у розвитку публічного лідерства є мобілізаційний аспект зусиль усіх керівників і підлеглих публічної влади та лідерів інститутів громадянського суспільства для подолання кризових явищ та проведення складних реформ в публічному управлінні. До таких кризових явищ належить забезпечення стабільності в умовах всесвітньої боротьби з пандемією COVID-19. Однак проблема розвитку публічного лідерства у цьому аспекті не знайшла належного відображення у сучасних наукових джерелах.

У статті розкрито пріоритетні моделі публічного лідерства західноєвропейських країн як передумову формування успішної особистості, успішних лідерських якостей, тенденцією якого є такий важливий чинник як публічність, оскільки до 90-х років ХХ ст. далеко не всі державні управлінці європейських країн були публічними.

Ключові слова: моделі лідерства; лідерські якості; особистість лідера; типологія лідерства.

Постановка проблеми. Спрямованість на транспарентність лідерства у західноєвропейських країнах стала частиною великої зміни щодо ролі чиновників найвищих рангів, оскільки саме від них стали очікувати демонстрацію публічного лідерства [4]. Це була одна з важливих тенденцій у розвитку лідерства, оскільки чиновники до 90-х років ХХ ст. далеко не всі були публічними.

Розглянемо особливості розвитку публічного лідерства у Скандинавських країнах – Швеції, Данії, Королівстві Нідерландів, Норвегії, а також у Швейцарії та Федеративній Республіці Німеччини. Адже нова управлінська парадигма, яка активно впроваджується у вітчизняне публічне управління, вимагає формування нових якостей у публічного лідерства, які проявляються через утвердження моральних цінностей особистості, його моделей поведінки в комунікації, самоменеджменті, стресових ситуаціях. Такі якості лідерства, як здатність до самоосвіти, делегування повноважень, транспарентність (прозорість, відкритість, активізація) та трансформаційне співробітництво зумовлюють новий стиль розвитку лідерства у західноєвропейських країнах, яке буде корисним в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблема сучасного лідерства у публічному управлінні постійно перебуває в полі зору вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, вагомий внесок у дослідження лідерства в державному (публічному) з конкретизацією принципів зробили В. Голубь, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, Г. Дмитренко, Л. Карамушка, О. Крюков, Б. Кухта, Н. Нижник, Т. Новаченко, М. Пірен, Ф. Рудич, І. Сурай, Л. Пашко, Ф. Рудич та ін. Однак дослідження пріоритетних принципів лідерства в публічно-управлінській діяльності в науці державного управління в умовах реформування державної служби не отримало належного наукового обґрунтування, чим і зумовлена актуальність теми даної розвідки.

Мета статті – розкрити сутність пріоритетних принципів лідерства в публічно-управлінській діяльності та стан дослідженості даної проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні питання лідерства, їх пріоритетні принципи та розвиток лідерського потенціалу знаходяться в центрі уваги науковців і практиків, які усвідомлюють їх важливість для здійснення ефективного реформування публічного управління та розвитку демократії.

Скандинавські країни є прикладом того, як у доволі суворих кліматичних умовах можна побудувати вірцеву соціально-політичну систему з

високорозвиненою економікою, високим рівнем життя людей, дотриманням їх прав і свобод.

У свою чергу в Королівстві Нідерландів вважається, що одним із значущих людських чинників особистості, яка задіяна в публічному управлінні, її адаптація до нових викликів є її «якість». Тому до чиновництва в цій державі постає вимога безперервного навчання, зокрема у сфері електронної демократії. Немає сумнівів у тому, що інформаційно-комунікаційні технології, відкриваючи нові можливості не лише для модернізації, а й для більшої прозорості у діяльності органів влади та керівництва, сприяють підвищенню демократичної участі громадян у політичному житті держави та розвитку лідерства.

Швеція є однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу, яка репрезентує себе глобальним лідером змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих зусиль усієї системи публічного управління, відповідно до якої політика розвитку країни спирається на унікальний мікс інновацій та співпраці. Так звані «policy labs» допомагають державним агенціям задовольнити потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток.

Основними надавачами державних послуг у Швеції є місцеві муніципалітети, діяльність яких базується на таких принципах: *демократії* – вся публічна влада реалізується через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою; *законослухняності* – публічна влада має суворо дотримуватись закону; *об'єктивності* – неупередженість і рівне ставлення до всіх людей; *свободи* – вільне формування думок і свобода висловлення; *поваги* – публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини; *ефективності й служіння* – діяльність публічного сектору має бути здійснена недорого і з максимально можливою якістю, враховуючи наявні ресурси [12].

Згідно з чинним конституційним законодавством Швеції право

встановлювати систему органів публічного управління, статус державної служби, умови її проходження надано Риксдагу. Керівництво адміністративним апаратом центру та місцевого рівня здійснює уряд.

До першої групи належать «політичні чиновники», зокрема міністри, їх заступники, керівники урядових відомств, прокурори, губернатори, начальники поліції тощо. Специфічним можна охарактеризувати те, що основний склад вищого і середнього адміністративного персоналу не залежить від політичної орієнтації уряду, а тому є незмінним. Для таких службовців припустимо підвищення в посаді, однак переміщення проти їх бажання або звільнення до досягнення встановленого віку не дозволено. Муніципалітети є незалежними від центральної влади та самостійними щодо питань визначення фінансового статусу і кадрового забезпечення. Їх співробітники не відносяться до державних службовців, водночас такого поняття як «ранг державних службовців» не існує [12].

Публічний службовець Норвегії самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання. Такі послуги надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки керівників-лідерів тощо.

Визначальною формою підвищення кваліфікації є самоосвіта, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетентностей. Під час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби [Там само].

Швейцарія є федеративною парламентською республікою, її публічне управління регулюються положеннями Конституції (1999 р.), основними принципами якої визначено повага до федералізму та демократії [2].

Державне управління Швейцарії базується на таких основоположних принципах, як нейтралітет і пряма демократія. Практика показала, що передача повноважень від центру в кантони та общини підвищує ефективність

державного управління в країні. Важливим здобутком швейцарської демократії є різноманітний інструментарій прямої демократії, який дає змогу громадянам бути активними учасниками референдумів, законодавчих ініціатив, виборів, проведенню публічних зібрань виборців тощо [2].

Перед державними службовцями та їх лідерами виникає потреба запровадження нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них завдання. Це означає необхідність безперервного навчання, яке можна здійснювати в провідних вищих навчальних закладах. Одним із таких у системі професійного навчання державних службовців та їх лідерів є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDNEAP) [Там само].

Особливістю Швейцарії є велика увага до рекрутингу майбутніх державних службовців. Відбір кандидатів у системі державного управління відбувається за умов відкритого конкурсу та співбесід з потенційним прямим керівництвом. Для пошуку використовуються відомі соціальні мережі Facebook, LinkedIn, а також спеціалізовані портали, зокрема: Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html, що спеціалізуються на рекрутингу держслужбовців [Там само]. Серед інших важливих вимог рекрутерів до майбутніх чиновників є наявність професійної освіти, що відповідає посаді; вищої освіти, що відповідає рівню бакалавра, магістра чи доктора.

До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніципалітету має володіти не менше ніж двома мовами (71 % німецька, 22 % французька, 7 % італійська). До уваги беруться також особисті якості та здатність і бажання безперервно навчатися та самовдосконалюватися [22].

У Німеччині існує система навчальних закладів, які займаються підвищенням кваліфікації державних службовців. Центральне місце в ній займає Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Особливим у цьому процесі можна визначити загальну

спрямованість навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців.

Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії. Тож, відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном.

Першість надається інтерактивним методам навчання, під наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності. У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно-пошуковий метод.

Підвищення кваліфікації публічних службовців вищого рангу – управлінців-лідерів проводиться у Федеральній академії державного управління Німеччини. Наявність широкого спектру навчальних програм, тематичних планів тощо для самостійного вивчення дозволяє створити методичний інструментарій супроводу самоосвітньої діяльності керівника (посадовця) протягом усієї його кар'єри. Важливим є те, що освітні програми побудовані за модульним принципом, що робить їх гнучкими. Постає можливість створення різних навчальних курсів та програм, що відповідають суспільним потребам – конкретної громади чи певної території. Зміст навчальних програм інформує службовця щодо наявності нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи його до оволодіння ними [1].

Отже, для підтвердження права на заміщення вищої посади та здійснення успішної службової кар'єри постає необхідність здійснення безперервної освіти. Цікавим фактом слід визначити той, що обов'язкові предмети вивчають у спеціалізованих навчальних закладах публічного управління, а факультативні – право певної землі, профільні інноваційні технології та стратегії розвитку, зокрема й лідерства, вивчаються публічним службовцем самостійно. Зауважимо, що для заміщення вищої посади необхідно скласти кваліфікаційний іспит.

При Вищій школі публічного управління Німеччини діє Євроінститут – Інститут транскордонного співробітництва із Францією, а сама Вища школа підтримує численні партнерські зв'язки із закладами інших країн [1; 2]. Активна, реальна та безперервна самоосвіта створює умови для підтвердження статусу державного службовця, впливаючи на розвиток лідерства, який сприяє його кар'єрному просуванню.

Висновки. Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду розвитку лідерства в контексті освітніх тенденцій зарубіжних країн (Швеція, Норвегія, Нідерланди, Швейцарія, Німеччина) засвідчує, що європейська інтеграція призвела до взаємовпливів у цьому процесі. Окреслена одностайність обертається навколо розуміння та усвідомлення державними службовцями, управліннями-лідерами значущості безперервного навчання, значущості рекрутингу та неприйняття до цієї когорти випадкових, непрофесійних людей. Це дає змогу ствердитися у думці про важливість актуалізації досвіду та освітніх тенденцій європейських держав та його творчої адаптації в Україні.

References

1. Kalashnyk, N.S. (2013). Samoosvita dezhavnykh sluzhbovtiv: kompetentnisnyi pidkhid. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, 149.
2. Poradnyk iz suchasnoho ta efektyvnoho upravlinnia liudskymy resursamy. (2013). Rada Yevropy, 26.
3. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf>.
4. Chappelet, J.-L. (2017). Trends in Swiss Civil Servants Training. CSPTC. URL: http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx.
5. Działania Urzędu Służby Cywilnej mające na celu poprawę funkcjonowania administracji publicznej. URL: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1556.pdf>.
6. Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique. URL: <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/vwbasedocuments/idmpa01?OpenDocument&lng=en#Summary%20of%20the%20MPA%20programme>.
7. Gierelo, K. (2003). Wizerunek (image) – teoria i praktyka. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
8. Kempa, B. Celem KSAP jest kształcenie przyszłych liderów. URL: <http://www.radiomaryja.pl/informacje/b-kempa-celem-ksap-ksztalcenie-przyszlych-liderow>.
9. Meer, F. M. van de, Kerkhoff, A. D. N., Osch, D. A. G. T. van. (2014). Educating and training civil servants in the Netherlands 1814–2014. *IAS Administrative History Conference*, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IAS Administrative History study group, 20–25.
10. Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/skrypt-_gamma.pdf.

11. Oferta szkoleń 2018. URL: http://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/files/oferta_szkolen_2018_0.pdf.
12. Page, E., Wright, V. (2007). From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.
13. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 r. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/plan_szkolen_centralnych_w_sluzbie_cywilnej_na_2011_r.pdf.
14. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2018 r. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/plan_szkolen_centralnych_w_sluzbie_centralnych_na_2018_rok.pdf.
15. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal_nr_2.pdf.
16. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf>.
17. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000960/O/D20150960.pdf>.
18. Tomaszewska A., Szymański, R. (2014). Szkolenia centralne w 2014 r. *Przeгляд Службы Цивилnej*, 4 (31), lipiec–sierpień, 14.
19. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19990490483> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001889/U/D20171889Lj.pdf>.
20. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20061701218>.
21. Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o służbie cywilnej. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960890402>.
22. Van der Hoven, R. La formation europeenne destine aux hauts fonctionnaires des Etats membres de l'Union Europeenne. URL: <http://eipa.eu/en/eipascode/downloadarticle/&tid=1633>.
23. Wytuczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal_nr_3.pdf.

Storozhev R. I.,

PhD in Public Administration,

Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department, NAPA, Kyiv

ORCID 0000-0001-5103-7274

Storozhev R. I., Ph.D., of parliamentary and political management National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Сторожев Р. І.,

к.держ.упр., доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,

Національна академія державного управління при Президентові України,

м. Київ

ORCID 0000-0001-5103-7274

Leadership development trends in western european countries: experience for Ukraine

At the current stage of Ukrainian state integration into European community, country leaders face new challenges that require improving efficiency of public management and public administration based on democracy and human-centeredness. Urgency of public leadership development in Ukraine is closely related to the foreign countries' experience study on the

mechanisms of formation and development of public leadership, characterized by a high level of moral values, responsibility, communication, modesty. The new management paradigm, being introduced in public administration and public management in Ukraine, also requires introduction of new qualities in public leadership, manifested through establishment of moral values in the leader's personality, leader's behavior in public service reform. According to the author, such qualities of leadership as delegation of powers in public authorities, intersectoral cooperation in public administration determine development of leadership in the context of educational trends in foreign countries.

The author believes that today an important aspect in the development of public leadership is the mobilization aspect of the efforts of all leaders and subordinates of public authorities and leaders of civil society institutions to overcome crises and do complex reforms in public administration. Such crises include ensuring stability in global fight against the COVID-19 pandemic. However, problem of public leadership development in this aspect has not been properly reflected in modern scientific sources.

The article reveals priority models of public leadership of Western European countries as a prerequisite for formation of successful personality, successful leadership qualities, the trend of which is such an important factor as publicity, because before the 90s of the twentieth century not all government officials in European countries were public.

Keywords: leadership models; leadership qualities; personality of the leader; typology of leadership; current stage of Ukrainian state integration into European community.

Надійшла до редколегії 20.11.2020 р.

