

необхідності опанування механізмів самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, дозволять ефективно реагувати на невизначеність та швидкі зміни навколишнього світу при вирішенні неможливих завдань.

Тенденції розвитку інноваційного лідерства розглядаються відносно умов глобальних трансформацій та кризових явищ в контексті невідворотних та варіативних трендів.

Проаналізовано основні функції інноваційної організаційної культури органів публічної влади для реалізації цілей регіонального та місцевого інноваційного розвитку.

В основі методів дослідження використано загальні та спеціальні наукові методи для вивчення та оцінки підґрунтя щодо формування реалізації інноваційного лідерства в історичному і сучасному контексті.

Ключові слова: інноваційне лідерство, публічне управління, організаційна культура, модель компетенцій інноваційного лідера, інновації в публічному секторі, територіальний розвиток.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для сучасної України актуальним питанням є формування інноваційного лідера в публічному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Одним із напрямів дослідження цього питання, який спрямовано на його вирішення, є аналіз світового досвіду розвинених країн світу та напрацювання науково обґрунтованих висновків щодо використання такого досвіду в Україні.

Феномен лідерства впродовж історії мав чимало концептуальних трактувань. Напочатку роль лідерів висвітлювалась Геродотом і Плутархом в описах біографій можновладців та відомих стратегів, видатних історичних особистостей в контексті історичного розвитку. Згідно з ученням Платона, Конфуція, Лао-Цзи правителі були прикладами філософських моделей лідерства. Проте одне з найперших та найоригінальніших філософських трактувань лідерства запропонував відомий італійський мислитель Ніколо

Макіавеллі. У своїй праці «Можновладець», яку датують 1513 роком, Макіавеллі описує різні форми правління, і ключовим об'єктом його дослідження є власне особистість правителя. Він описує образ можновладця, для якого особиста влада є засобом досягнення визначеної політичної мети. Згідно з твердженням Макіавеллі, правитель повинен урахувати головні стимули людської активності, наприклад, прагнення до майнових благ, і «завдяки вмінню відгадувати заповітні бажання людської душі» - панувати над людьми Макіавеллі описав не тільки риси ідеального, згідно з його розумінням, лідера, але і запропонував методіку дослідження лідируючої позиції в суспільстві [1].

Наприкінці XIX – початку XX ст. у науковому світі були поширені нові чотири найбільш відомі концепції лідерства, а саме:

«теорія рис» (особистісна теорія лідерства), яка акцентує увагу на визначеному наборі психологічних рис, котрі мають бути притаманними лідеру - людині, яка має визначений набір особистісних якостей або сукупність видатних психологічних рис. Різні автори прагнули виділити необхідні для лідера характеристики, однак не дійшли до єдиної думки;

«поведінкова теорія», згідно з якою результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, стільки тим, як лідер поводить себе з послідовниками, тобто більшу роль відіграє система побудови двосторонніх стосунків;

«ситуаційна теорія» стверджує, що лідерство – це продукт певної ситуації, тобто властивості, риси або якості лідера виявляються у разі необхідності виходу чи подолання певної ситуації;

«системна теорія» лідерства розглядає процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом та вмілого координатора цих відносин.

Суттєвим поступом у вивченні феномена лідерства прийнято вважати наукові дослідження теоретиків поведінкового підходу Курта Левіна, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Макгрегора, Роберта Блейка і Джейн Мутон, які змістили увагу з якостей лідера на його поведінку. Головними параметрами лідерства стала увага до результату діяльності, людей і відносин між ними.

У ХХ столітті зацікавленість лідерством ще більше зростає. Вивчення природи лідерства стало одним із найбільш популярних напрямків досліджень, створивши ряд визначальних тем філософської, соціальної і політичної антропології. Роботи Гарольда Дуайта Ласуелла, Дугласа Мак Грегора, Роберта Такера, Фреда Едварда Фідлера та ін. були певною мірою присвячені аналізу інституту лідерства. Вагомий внесок у дослідження лідерства на основі соціально-філософських позицій внесли Макс Вебер, Гюстав Лебон, Габріель Тард та ін. У кінці 70 – початку 80-х рр. ХХ століття розпочинається новий етап дослідження феномена лідерства – розвиваються ціннісні концепції лідерства.

Авторами ціннісних концепцій лідерства філософського напрямку можна вважати Роберта Грінліфа і Ходжкінсона.

Грінліф створив релігійний напрям ціннісного лідерства. У проблемному полі його дослідження аналізувалася діяльність релігійних лідерів, проблеми теології, християнського лідерства. Лідер, у його розумінні, це, перш за все, слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси спільноти вище своїх власних інтересів, а лідерство – це практична філософія людей, які обирають спочатку служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння. Лідер-слуга не обов'язково має обіймати формальні лідерські посади, але зобов'язаний служити на засадах співпраці, довіри, взаємоповаги, етичного використання влади тощо [13].

Ідею Роберта Грінліфа та ціннісних теорій лідерства продовжив американський учений Джекі Коллінз у концепції «обслуговуючого лідерства» (лідерства-служіння), який стверджує, що лідери класичні не те ж саме, що «лідери-слуги». Керівників найбільш успішних колективів він називає лідерами п'ятого рівня, які «є прикладом амбівалентності, оскільки вони одночасно скромні та вольові, сором'язливі й відважні».

Початок ХХІ століття ознаменувався появою нових концептуальних підходів до дослідження лідерства. У своїй теорії «емоційного інтелекту» Деніел Гоулман, зокрема, виокремив п'ять компонентів емоційного інтелекту і переконливо довів, що людині

необхідно не тільки володіти цими навичками, а й постійно їх удосконалювати [3].

З'ясовуючи основні підходи до вивчення феномена лідерства, варто означити чотири основні тези в цьому контексті:

1. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

2. Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі «правильно», а лідерство – на тому, щоб люди робили «правильні речі».

3. У ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства багато авторів намагалися чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер.

4. Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника.

Історичний досвід показує, що успішний розвиток кожної країни безпосередньо залежить від особистості, яка її очолює, її вміння організовувати, скеровувати, переконувати, вести за собою, досягати поставленої спільної мети. Наявність таких характеристик визначає певну історичну постать як умілого лідера, який, у свою чергу, може виступати відображенням існуючої дійсності.

Сучасний період в історії України все більш переконує у тому, що керівнику у сфері публічного управління недостатньо бути просто професіоналом. Він зобов'язаний бути не лише талановитим керівником, а ще й лідером, який має у своєму розпорядженні арсенал новітніх дієвих управлінських технологій. Упродовж періоду незалежності України система публічного управління безперервно зазнавала суттєвих змін. Важливого значення, у зв'язку з цим, набувають сучасне розуміння та усвідомлення ролі культури управління, необхідність опанування механізмів самоорганізації, які вивільняють енергію людської ініціативи, дозволять ефективно реагувати на невизначеність та швидкі зміни навколишнього світу при вирішенні необмежених завдань.

У такому контексті лідерство в публічному управлінні набуває вагомості та значущості, стає одним з центральних проблемних питань активізації професійно зайнятих людських ресурсів. У зв'язку

з цим актуальним та важливим завданням публічного управління та адміністрування постає наповнення лідерства новими сутнісними характеристиками.

Аналіз досліджень і публікацій. Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються лідерства як в цілому, так і в системі публічного управління зокрема.

Дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці Пола Слоуна (Paul Sloane), Габрієля Шефера (Gabriel Sheffer), Денніса Стойфера (Dennis Stauffer) та ін. Наголос на їхньому ставленні до впровадження інновацій у різних сферах зроблено у працях «Інноваційний лідер: як надихнути команду і породити креативність» (The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity), «Інноваційні лідери в міжнародній політиці» (Innovative Leaders in International Politics), «Думаючи за годинниковою стрілкою: поради інноваційним лідерам у різних сферах» (Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader).

Проблема лідерства складна і багатогранна. З яких причин, при яких умовах та завдяки яким саме особистим характеристикам людина стає лідером – ці питання досліджували вітчизняні вчені В. Бебик, М. Гаврилюк, М. Головатий, С. Калашнікова, М. Михальченко, М. Пірен, А. Пойченко, Л. Приходченко, В. Радул, Ф. Рудич, О. Семків та ін. Дослідженню сутності та особливостей суспільних змін як контексту, в якому формується і розвивається інноваційне лідерство, удосконалюються і впроваджуються в діяльність органів державної влади механізми інноваційного лідерства присвячені роботи українських вчених В. Бодрова, М. Дзевелюк, В. Ємельянова, В. Тергички та ін.

Результати аналізу наукової літератури свідчать, що у вітчизняних дослідженнях проблеми розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні в Україні не розкриті достатньою мірою і потребують більш детального аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). є наукове узагальнення основних моделей інноваційного лідерства в публічному управлінні та аналіз умов для ефективного впровадження

інноваційного лідерства в системі публічного управління зокрема через розвиток культури інноваційного лідерства в органах державної влади в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки сучасне інформаційне суспільство радикально відрізняється від попереднього індустріального саме ставленням до інноваційних процесів, основою його розвитку стає формування інноваційного середовища. До цього підключається уся інфраструктура суспільства – економіка, система публічного управління, культура, освіта тощо. Саме тому надзвичайно важливим в сучасному середовищі, в якому зміни технологій та процесів відбуваються дуже швидко, є впровадження в публічне управління концепції не просто лідерства, а саме інноваційного лідерства.

Інноваційне лідерство – це підхід, який комбінує різні стилі лідерства для того, щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги. Це практика та підхід до організаційного розвитку та організаційних змін.

Під інноваційним лідерством в публічному управлінні будемо розуміти процес управління діяльністю команди, впливу на працівників, внутрішньої соціально-психологічної організації, який супроводжується зміною їх уявлень та цінностей, а також активує вищі потреби в інноваціях, досягненнях, творчості та самоактуалізації.

Проблемні питання розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні набувають особливої актуальності в умовах глобальних трансформацій й кризових явищ, за яких кризи – це не поодинокі випадкові ситуації, а регулярні та закономірні періоди економічних циклів. Кризи – елемент механізму соціально-економічного розвитку. Після кризи економіка оновлює рівні досягнутого зростання. Вони супроводжуватимуть людство завжди, отже маємо мати чітку систему розвитку інноваційного лідерства публічних управлінців, оскільки саме на них в такі перехідні часи лягає вся відповідальність за подальше життя та розвиток країн.

Вважається, що сучасний світ, – світ прогресу, капіталу, науково-технічної революції і так далі – перебуває у кризі. Епоха науки, прогресу, капіталізму, лібералізму і демократії – в

занепадi: економiчному, екологiчному, полiтичному, цiннiсному, демографiчному, освiтньому, управлiнському. Дослiдники (зокрема Е.Тоффлер в його «Третiй хвилi» та «революцiйному багатствi») вважають, що це не просто криза, а народження нового свiту, так званий «фазовий перехiд». Пiд час фазового переходу змiнюються технологiї, економiчнi вiдносини, культура, полiтичнi системи, органiзацiї, управлiння, лiдерство, мислення, духовнiсть, сприйняття часу, вiку, гендеру, роботи, дозвiлля, справедливостi, любовi тощо. I тут доречною буде теза, що «майбутнє настає не для всiх». Щоб потрапити на наступний шабель, треба перебувати на попередньому, або принаймнi рухатися у його бiк. Є першопрохiдцi й є тi, хто швидко запозичує i наздоганяє. Наприклад, якщо взяти до уваги останнiй фазовий перехiд – модернiзацiю, можна побачити де зародилися iндустрiя, капiталiзм, нова культура, нова релiгiя. Вони зародилися у Пiвнiчнiй Италiї, Голландiї, Англiї – це три лiдери переходу, а далi були успiшнi послiдовники: Шотландiя, Нiмеччина, Францiя, Испанiя, Швецiя, Данiя. Пiзніше це запозичили Японiя, а вже у ХХ сторiччi – Пiвденна Корея. Не дуже успiшними послiдовниками є, наприклад, Україна i Китай. В Китаї дуже стрiмко розвиваються технологiї та економiка, але в країні майже повнiстю законсервовано полiтику й iдентичнiсть. А в Україні – навпаки: розвиваються усi сфери, але дуже повiльно[15].

Поняття «фазового переходу» (англ. phase transition) не є термiнологiчно усталеним, оскiльки ми маємо справу з трансдисциплiнарними дослiдженнями на стику економiки, соцiологiї, полiтологiї, психологiї, когнiтивiстики. На жаль, в таких трансдисциплiнарних дослiдженнях не iснує унiверсально прийнятої термiнологiї, оскiльки, наприклад, iсторики добре вивчили емпiричнi данi, але не мають моделей для того, щоб зробити висновки; соцiологи мають моделi, але не вмiють користуватись iсторичними даними; економiсти аналізують ресурси, але не «бачать» людей; полiтологи сконцентрованi на прогнозуванні майбутнiх тенденцiй тощо.

Криза – це час «бути», а не «виглядати». Ситуацiя, в якiй опинився свiт, зараз випробовує компетенцiї керiвникiв в усюму свiтi. I хоча здається, пандемiя коронавiрусу спровокувала свiтову кризу та

започаткувала незворотні тренди, але дуже важливо враховувати, що жодна криза не ламає трендів, які спостерігалися до її початку, а навпаки – сильно їх прискорює. Отже, уважно вивчаючи тренди можна побачити майбутнє.

Всі тренди поділяють на дві великі групи – невідворотні та варіативні.

До невідворотніх трендів, тобто таких, з якими людству точно жити далі, відносять турботу про здоров'я, цифровізацію, гнучку роботу, зміну організаційної культури, біотехнології, кінець середнього класу та підвищення тривожності. До варіативних, тобто таких, де вибір ще не зроблений, відносять:

- глобалізацію або протекціонізм: чи стане світ глобальним, чи, навпаки, кожна країна буде окремо проходити свій шлях переходу;

- електронні або «живі» комунікації: чи піде світ в онлайн та дистанційне життя або біологічно-соціальна потреба бути в соціумі, взаємодіяти з людьми залишиться домінуючою;

- соціальну дистанцію або згуртованість: чи природа людини не зміниться і залишиться базовою потреба бути в групі або турбота про здоров'я та виживання стануть більше вагомими й вимусять людей ізольоватися один від одного;

- тотальне спостереження або свобода: чи погодяться люди на тотальний контроль з боку держави або будуть відстоювати свої соціальні права та свободи[15].

Відповідно, актуалізуються питання ролі інноваційного лідерства в умовах глобальних трансформацій, особистості інноваційного лідера, реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні задля забезпечення ефективної та результативної роботи. Ключова роль в практиці інноваційного лідерства належить безпосередньо інноваційному лідеру. Наразі є багато визначень інноваційного лідера. Це може бути особистість в організації, група в організації, власне сама організація, і навіть спільнота, країна чи нація можуть розглядатись як інноваційний лідер.

По-перше, для інноваційних лідерів не є необхідною складовою створювати нові ідеї. Скоріш, вони мають розуміти цінність

креативних та інноваційних членів команди, а також заохочувати нові ідеї шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, розвиваючи таким чином інноваційну культуру в організації. Саме на цьому наголошує доктор Девід Гліддон, який у 2006 році вперше розробив модель компетенцій інноваційного лідера та вперше виклав концепцію інноваційного лідерства в Penn State University. В своєму трирічному дослідженні доктор Гліддон ідентифікував компетенції, які необхідні для створення фундаменту щодо виконання лідерських ролей та розробив модель компетенцій інноваційного лідера [5].

По-друге, для інноваційних лідерів дуже важливим є розвиток інноваційної організаційної культури, зокрема в публічному управлінні, що також є досить новим і маловивченим питанням, але висвітлюється в деяких роботах В.Долгової, С.Алієвої, А. Ліпенцева.

В контексті інноваційної культури лідерства вважаємо за необхідне навести визначення організаційної культури взагалі. Найбільш популярною моделлю, що пояснює будову організаційної культури, є трирівнева модель Едгара Шейна. Іноді її називають моделлю «айсберга», оскільки, приходячи в організацію, ми бачимо тільки малу частину організаційної культури, все інше немов приховано під водою. Згідно Е. Шейну, організаційна культура має три рівні: рівень артефактів, рівень проголошуваних цінностей і рівень базових припущень (рис. 1).

Перший рівень-найбільш поверхневий, його можна безпосередньо спостерігати при взаємодії з організацією. Він включає в себе такі видимі факти (артефакти), як застосовувані технології, архітектура, формальна структура, використання простору і часу, спостерігається поведінка, мова, церемонії, ритуали, манера спілкування, міфи і т.д. На другому рівні вивченню піддаються цінності, уявлення і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Третій, глибинний, рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації не зосередившись конкретно на цьому питанні. Але ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей. Е. Шейн пише: «Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому

полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, які дії слід робити в тій чи іншій ситуації. Розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку можна назвати картою світу, ми будемо відчувати комфорт поряд з людьми, які поділяють наше уявлення світу, і явний дискомфорт в тих ситуаціях, коли буде діяти інша система уявлень, оскільки ми не будемо розуміти, що відбувається або ж, що ще гірше, будемо спотворено сприймати дії інших людей і давати їм помилкову інтерпретацію» [2]. До таких базових припущень відносяться уявлення про природу часу, природу простору, природу реальності, природу людини і людської діяльності, природі людських відносин. Сюди ж можна віднести вірування співробітників (вплив релігії на організаційне поведінка) і їх етичні установки (зовнішній вигляд, графік роботи, гендерні взаємини та ін.).

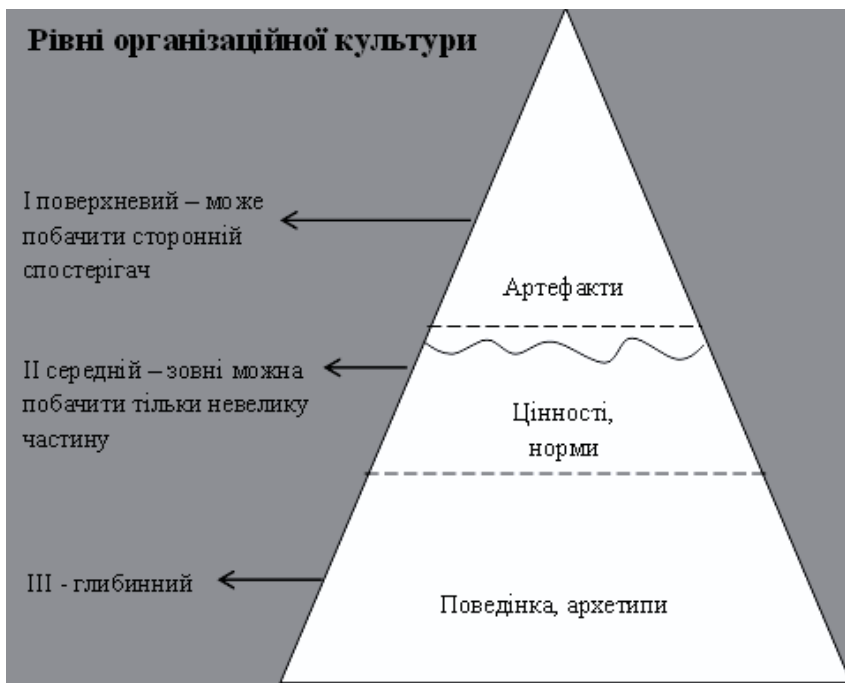


Рис. 1. Рівні організаційної культури за Е.Шейном [2]

Основна функція інноваційної організаційної культури органів публічної влади полягає в мобілізації свідомості службовців на досягнення цілей регіонального та місцевого інноваційного розвитку, підтримку і реалізацію завдань модернізації публічної служби.

Для того, щоб створити таку культуру, необхідно створити в організації системний простір для створення та управління інноваціями, адже прогрес в інноваціях може бути зроблений лише коли відповідні установи забезпечать інноваційним лідерам можливості навчатись та розвивати їхні компетенції та творчість. В публічному управлінні необхідним є підвищувати спроможність органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій - здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики.

Для процесу створення інноваційної культури та втілення інновацій Девід Гліддон також пропонує використовувати модель CREATE - це модель інноваційного лідерства, що складається з 6 кроків, які інноваційні лідери можуть використовувати для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін (рис.2):

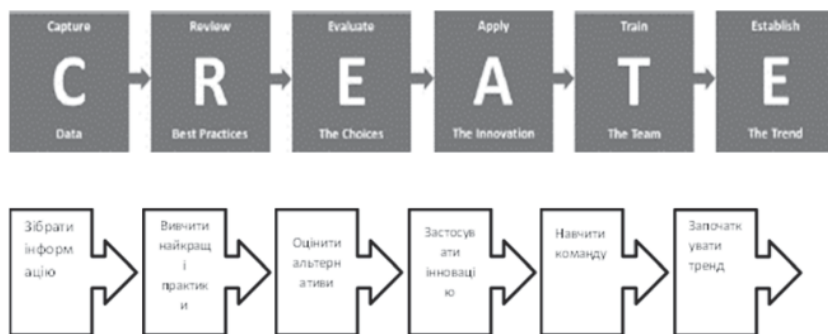


Рис. 2. Модель CREATE інноваційного лідерства [4]

1. Зібрати інформацію. Інформація – серце інновацій, оскільки нові ідеї народжуються здебільшого через бачення майбутнього використовуючи чіткий аналіз минулого та теперішнього.

Варіативність та види аналізу залежать від природи інновації. Але найбільш поширеними методами збору інформації є опитування, фокус групи, спостереження, інтерв'ю, аналіз потреб, поведінковий аналіз, показники ефективності та ін.

2. Вивчити найкращі практики. Крок вивчення кращих практик допомагає інноваційним лідерам запобігти розвитку інновацій, які фундаментально можуть повести організацію в неправильному напрямку. Знання того, що саме працює, може допомогти створити варіації на синтезі хороших ідей.

3. Оцінити альтернативи. Оцінювання альтернатив може допомогти інноваційним лідерам визначити як саме інновація може спрацювати та як саме ідеї можуть бути скомбіновані щоб інновація дістала подальшого розвитку. Ця стадія може включати багато варіантів взаємодії включаючи стратегічні сесії, брейнсторм, колаборацію та дискусії.

4. Застосувати інновацію. На цій стадії важливо протестувати інновацію. Тут можна застосувати створення прототипів, щоб переконатись, що інновація допомагає досягати поставленої мети.

5. Навчити команду. Як тільки інновація пройшла тестування та була схвалена, вона готова до широкого імплементації. Команда має знати все, що стосується цієї інновації, як вона розробляється, розповсюджується, керується. Навчити цьому команду є критичним кроком для подальшого життя інновації.

6. Започаткувати тренд. Запустити, прокомунікувати та продати інновацію користувачам. Оскільки розповсюдження інновації – соціальний процес, дуже важливо підготувати потужний комунікаційний план, який має містити зокрема зворотній зв'язок, підтримку користувачів, підтримку постійного захоплення та постійного вдосконалення інновації [4].

Інноваційні лідери мають активно співпрацювати зі своїми людьми та підтримувати високий рівень командної роботи та створювати можливості для того, щоб обмінюватись інноваціями. Як тільки інновацією поділилися, працівників треба заохочувати прийняти цю інновацію, якщо вона корисна. Працівники можуть потім підтримати свого інноваційного лідера первинним

підхопленням інновації та поширити інновації через соціальну систему організації.

Як зазначалось вище, Девід Гліддон стверджує, що інноваційні лідери мають заохочувати нові ідеї шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, таким чином розвиваючи інноваційну культуру в організації, тому що саме розвиток такої культури є другою необхідною складовою інноваційного лідерства.

Для розвитку культури інноваційного лідерства в системі публічного управління необхідно створити простір для реалізації та управління інноваціями. На нашу думку, прогрес в інноваціях може бути зроблений лише коли відповідні структури організації забезпечать інноваційним лідерам можливості навчатись та розвивати їхні компетенції та творчість. В публічному управлінні необхідним є підвищення спроможності органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій - здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики («entrepreneurial government»). В практичній площині інновації в державному і муніципальному управлінні реалізуються через інноваційні проекти. Якщо проект у загальному розумінні – це послідовність певних дій, комплекс заходів щодо досягнення певної мети, який інтегрує в собі як певну ідею, так і дії щодо втілення цієї ідеї в життя, то інноваційний проект – це ексклюзивний комплекс взаємоузгоджених заходів і відповідних ресурсів, в якому застосовуються нові ідеї, підходи, інструменти, технології та ін.

Застосовуючи традиційну типологію інновацій, відповідно до сфери публічного управління їх можна охарактеризувати за такими основними ознаками:

- формою інновацій (документи, інституції, технології);
- глибиною та якістю нововведень (радикальні, поліпшуючі та модифікаційні);
- джерелами походження ідеї нововведення (внутрішні, зовнішні);
- масштабом поширення впливу (транснаціональні, державні, регіональні, муніципальні, у межах регіонально-муніципальних та

інших об'єднань, у межах органу регіонального управління, у межах структурного підрозділу органу публічної влади);

- складовою управління (правова, організаційна, інформаційна);
- направленістю (заміщуючі, раціоналізуючі, розширюючі, ретровведення тощо);
- розповсюдженістю (одиничні, дифузні);
- частотою вживання (разові, багаторазові);
- сферою отримання результатів (економічна, соціальна, екологічна, науково-освітня, культурна тощо);
- сферою застосування (система управління; адміністративно-територіальні одиниці як цілісні об'єкти управління; галузі і сектори політики; зовнішнє середовище адміністративно-територіальних одиниць та держави);
- часом отримання результатів (тактичні та стратегічні) [7].

Створюючи інновації в публічному секторі також важливо звернути увагу на нову рамку інновацій в публічному секторі, розроблену OECD (рис. 3)

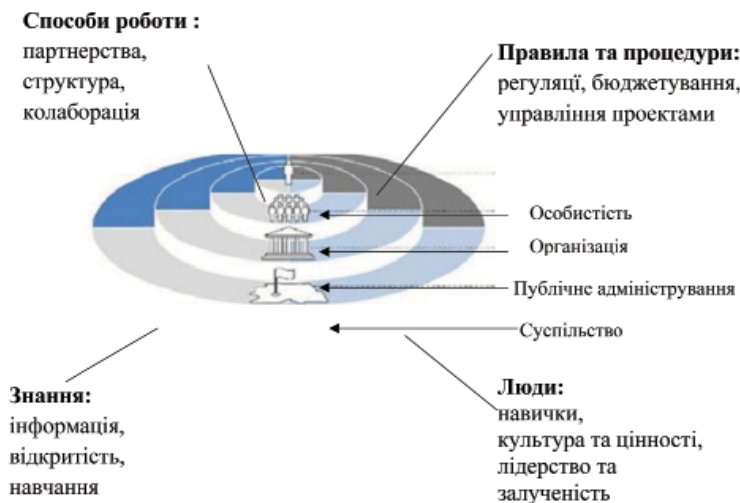


Рис. 3. Рамка інновацій в публічному секторі [6]

Враховуючи, що інноваційна організаційна культура лідерства в публічному управлінні більше дозволяє орієнтуватися на зміни у внутрішньому середовищі системи інноваційного лідерства, ця нова рамка інновацій в публічному секторі OECD враховує зміну зовнішнього середовища, зокрема:

- трансформацію технологій завдяки яким громадяне взаємодіють з чиновниками;
- зріст очікувань суспільства від публічних службовців;
- необхідність публічній службі вміти реагувати на виклики;
- публічна служба має пропонувати нові ідеї, застосовувати нові підходи та працювати новими методами.

Для того щоб допомогти представникам публічної служби в їх роботі з інноваціями OECD розробила інтегровану модель для аналізу інновацій в публічному секторі, в якій виділила 4 рівні де відбуваються інновації в публічному секторі:

1. Інноватори.
2. Організації в яких вони працюють.
3. Публічний сектор як такий.
4. Суспільство

В цій моделі виділені також 4 організаційних фактори, які впливають на підсилення можливості створення інновацій:

1. Люди. Аспект культури – яким чином мотивуються люди в організації для розробки нових ідей та експериментів з новими підходами.

2. Знання. Область знань та навичок які дозволяють розглядати аспекти стосовно збору, аналізу та розповсюдженню інформації, знань та способів навчання.

3. Способи роботи. Спосіб, яким структурована робота всередині організації може впливати на інновації в публічному секторі.

4. Правила та процеси. Правила та процеси (включаючи юридичні вимоги, бюджетування та процеси затвердження) можуть підсилити чи заблокувати можливості для інновацій [6].

Сучасний світ характеризується фокусом на знаннях, змінах та глобалізації, цей світ швидкий та непередбачуваний і рухається вперед завдяки саме інноваційним країнам, містам, компаніям та

людям, які намагаються створювати інновації навіть при недостатній кількості ресурсів та нестачі відповідних навичок. Глобалізаційні процеси призводять до значного розширення інфраструктури взаємодії зі світом кожної країни, і Україні важливо як своєчасно приєднатися до цих процесів, так і втримати позиції у майбутньому. Необхідною складовою успішної участі в цих процесах є вдосконалення системи публічного управління і саме інноваційне лідерство на рівні держави є необхідною складовою для досягнення економічного успіху країни.

Висновки. Враховуючи вищезазначене, на сьогодні важливо визначити не просто модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні, а модель компетенцій інноваційного лідера в публічному управлінні під час фазових переходів, тобто, на які компетенції мають спиратися лідери вже зараз, що розвивати та посилювати та яких лідерів долучати до управлінських команд та трансформуючих проєктів, що допомагають впоратись із ситуацією змін та кризи. Але дослідження на цю тему тільки розпочались як потужними дослідницькими інститутами, так і окремими науковцями.

Отже, для сучасної України актуальним питанням є формування лідера-новатора в публічному управлінні, спроможного успішно вирішувати проблемні питання сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Напрямом дослідження в цьому контексті стає, як побудувати такі інституції, що зможуть системно розвивати інноваційних лідерів в публічному управлінні на різних рівнях управлінської вертикалі і горизонталі в Україні.

Особисті здібності, кваліфікація та професійні вміння інноваційного лідера насправді визначають долю реформи державного управління і подальшу долю розвитку публічного управління в Україні. Наявність дієвих інституцій з розвитку інноваційного лідерства в публічному управлінні є однією із ключових передумов екстенсивного розвитку країн у сучасному світі. Такі інституції можуть мати різні організаційно-правові форми, але їх головною спільною характеристикою є спрямованість на підтримку, посилення та розвиток окремих складових публічної служби. Такі інституції також мають відігравати важливу роль у

гармонізації відносин між публічними службовцями різних рангів та напрямів діяльності та побудови ефективної мережі та створення нової інноваційної культури публічної служби.

Автором статті було розроблено та впроваджено декілька програм з підготовки інноваційних лідерів на різних рівнях публічного управління базуючись на вищезазначеній концепції впровадження інноваційного лідерства в публічне управління.

Узагальнення основних моделей реалізації інноваційного лідерства в публічному управлінні та умов для ефективного впровадження інноваційного лідерства у внутрішнє середовище системи публічного управління зокрема через розвиток культури інноваційного лідерства в органах державної влади дозволило одному з авторів даної статті, Юзьковій О.І., в якості керівника започаткувати і впровадити програму «Школа лідерів територіального розвитку» на рівні органів місцевого самоврядування в м. Маріуполь для керівників департаментів муніципалітетів на замовлення мера міста. Пілотна версія Програми була успішно завершена і на сьогодні набуває оберті наступний етап підготовки інноваційних лідерів.

Пілотна програма мала за мету підготувати інноваційних лідерів на рівні реалізації проектів міського розвитку через розуміння теоретичних підходів та практичного інструментарію для роботи в реальному контексті, з яким учасникам доводиться мати справу. Мета для учасників полягала в необхідності навчитися переводити будь-яку ідею в проект, який потім може бути реалізований в місті (в системі дуальної освіти).

Умовами участі в програмі стали:

1. Наявність ідеї, яка може бути реалізована в місті (описується в есе за визначеною структурою). Структура есе: назва потенційного проекту; короткий опис проекту; яку проблему міста вирішує; ключові вигодонабувачі в місті; до якого розділу стратегії розвитку міста відноситься проект.

2. Посада в муніципалітеті на рівні керівників департаментів та їх заступників.

Дизайн Програми складався з декількох модулів:

Модуль 1. Основи урбаністики та особливості розвитку міст.

Мета для учасників: ознайомитися з трендами та тенденціями в розвитку міст світу та зрозуміти які з них можуть наблизчим часом з'явитися в Маріуполі й чи може бути серед них застосована власна ідея проекту учасника.

Модуль 2. Інноваційне лідерство та креативність в управлінні містом. Мета для учасників: розглянути свою ідею під різними кутами та знайти декілька можливих способів її реалізації. Навчитися створювати простір для інновацій в своїх департаментах та знаходити нові ідеї та способи їх реалізації всією командою.

Модуль 3. Основи проектного менеджменту. Мета для учасників: перекласти ідею на рівень проекту.

Модуль 4. Ефективні комунікації. Мета для учасників: навчитися комунікувати проєкт різним групам стейкхолдерів: меру, колегам в муніципалітеті, жителям міста.

Результат програми: реалізовані міські проєкти, які є частиною Стратегії розвитку міста.

Під час навчання учасники працювали над проєктами які, на їх думку, були необхідні для подальшого розвитку міста. Після завершення навчання учасники презентували та захищали проєкти, які мали бути реалізовані в місті під їх керівництвом. Таке навчання пройшли 3 групи по 30 осіб, було захищено 20 проєктів, всі з яких були успішно реалізовані в місті.

Після успішного завершення трьох груп навчання було прийнято рішення вийти за межі міста та розширити програму з підготовки інноваційних лідерів на рівень регіону. Таким чином, в партнерстві з одним з університетів на замовлення міського голови м. Маріуполь була розроблена та запроваджена програма з підготовки інноваційних лідерів для декількох міст: м. Маріуполь, м. Запоріжжя, м. Кривий Ріг та м. Авдіївка. Дана програма міського розвитку (англ. - The Urban Studies Program) розрахована на 2 роки навчання, складається з 13 модулів та включає декілька стажувань за

кордоном для розширення світогляду та підсилення лідерського потенціалу учасників. Програма передбачає формування кадрового резерву на ключові позиції в муніципалітетах регіону. Цільова аудиторія програми – керівники в місцевому самоврядуванні, які

переходять від тактичної до стратегічної ролі та включені до крос-функціонального прийняття рішень. Для розширення світогляду та розуміння глобальних процесів, які відбуваються в світі в місцевому самоврядуванні, окремі модулі навчання будуть відбуватися в інших країнах, де учасники матимуть змогу ознайомитись та запозичити кращі практики місцевого самоврядування в свої міста, а саме в Нідерландах, Швейцарії та Естонії.

Інституційне забезпечення інноваційного лідерства будується з метою створення моделі «держава як сервіс» в системі Public Service Leadership Model (рис. 4)

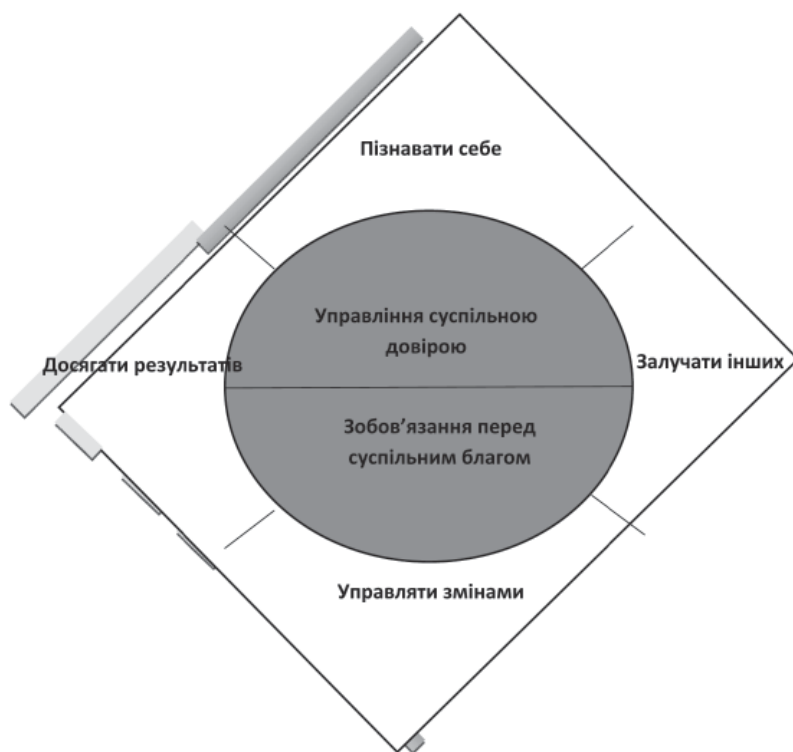


Рис.4. Public Service Leadership Model [6]

activities, influence on employees, accompanied by changing perceptions and values of the latter, activation of higher needs for innovation, achievement, creativity, self-actualization.

The conceptual apparatus of innovation leadership includes the role of innovation leadership in the context of global transformations, the personality of the innovation leader, the implementation of innovation leadership in public administration, ensuring effective and efficient work. It is determined that an innovation leader can be an individual in an organization, a group in an organization, the organization itself, and even a community, country or nation can be considered as an innovation leader.

The current state of innovative leadership in public administration is characterized by awareness of the role of management culture, the need to master the mechanisms of self-organization, which release the energy of human initiative, will respond effectively to uncertainty and rapid changes in the world. In this context, leadership in public administration is gaining importance and significance, becoming one of the central issues of activation of professionally engaged human resources. In this regard, the urgent and important task of public administration is to fill the leadership with new essential characteristics.

Trends in the development of innovation leadership potential are considered in terms of global transformations and crises in the context of inevitable (health care, digitalization, flexible work schedules, changes in organizational culture, biotechnology, etc.) and variable (globalization or protectionism; electronic or «live» communications; social distance or cohesion; total observation or freedom, etc.) trends.

The main functions of the innovative organizational culture of public authorities for the implementation of the goals of regional and local innovative development, support and implementation of public service reform tasks are analyzed. Emphasis is placed on the need to create a culture of innovative leadership in the system space of innovation management, increase the capacity of authorities to support the development of open innovation - ie the ability to use the entrepreneurial spirit of innovators through a portfolio of technical and innovation policy in public administration.

The research methods are based on general and special scientific methods, in particular: generalization, synthesis - in the study of the essence and features of innovation leadership as a specific object of public service and the definition of tools and basic methods of innovation leadership in public service; comparison - to study and evaluate the basis for the formation of the implementation of innovative leadership in the historical and contemporary context.

Understanding the current state and trends of innovation leadership in public administration makes it possible to form a holistic scientific approach to training innovation leaders in public administration, which provides conditions for effective development of innovation leaders and the introduction of a culture of innovation leadership in government. determines the necessary conditions for creating an environment for the systematic formation of innovative leadership in public administration in the context of global social transformations.

Key words: *innovative leadership, public administration, organizational culture, competence model of innovation leader, innovations in the public sector, territorial development.*

Received: 13.05.20

References

1. Makiavelli, N. (2016). Derzhavets [Sovereign]. Publishing house Folio, ISBN 978-966-03-7758-5 [in Ukrainian].
2. Schein, Edgar H. «Organizational culture and leadership» - 3rd ed. p. cm. The Jossey-Bass business & management series [in English].
3. Houlman, D., Boiatsys, R & Makkia, E. (2015). Emotsiine liderstvo. Msstetstvo keruvannya lyudmi na osnovi emotsiinogo intelektu. [Leadership: The power of emotional- intelligence]. Kyiv: Alpina Publisher [in Ukrainian].
4. Gliddon, D.G., & Rothwell, W.J. (2018). Innovation leadership. (1st ed.) [in English].
5. Gliddon, D. Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. Penn State News [in English].

6. Partnership for Public Service. ourpublicservice.org. Retrieved from <https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/> [in English].

7. Dehtiarova, I.O. (2014). Innovatsiini pidkhody b upravlinni rehionalnym rozvytkom [Innovative approaches in regional development]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

8. Toffler, E. (2004). Tretia volna [Third wave]. AST [in Russian].

9. Adair, J. (2007). Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia : Kogan Page Publishers [in English].

10. Serheieva, L.M., Kondratieva, V.P. & Khromei, M.Ya. (2015). Liderstvo [Leadership]. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV [in Ukrainian].

11. Profili kompetentsii liderstva na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [Competences leadership profiles in public service in Ukraine]. (2010). Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Kyiv [in Ukrainian].

12. Outn, Kh. (2005). Prizvanie – lider: Polnoe pukovodstvo po effektivnomu liderstvu [Vocation-leader: full guide in effective leadership]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks [in Russian].

13. Greenleaf, R.K., Spears, L.C., & Covey, S.R. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. (25th Anniversary ed.). Mahwah: Paulist Press Publishers [in English].

14. Strategiiia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku [Public management reform strategy in Ukraine up to 2021]. Document 474-2016-r, redaktsiia vid 28-12-2018, pidstava 1109-2018-p [in Ukrainian].

15. Svit u 2030 rotsi: nove myslennia, nova ekonomika, novi kordony [World 2030: new mindset, new economy, new borders]. ceoclub.com.ua. Retrieved from <https://ceoclub.com.ua/article/svit-u-2030> [in English].

16. Sloan, P. The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity [in English].

17. Adair, J. (2007). Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia: Kogan Page Publishers [in English].

18. Stogdill, R. (1990). Handbook of Leadership. (3 Sub ed.). N.Y. : Free Press Publishers [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Юзькова Олена: Віце-президент Всеукраїнської асоціації консультантів з управління, м. Київ, Україна.

Elena Yuzkova: Vice-President of Ukrainian Institute of Management Consultants, Kyiv, Ukraine.

E-mail: e.yuzkova@gmail.com

Халецька Аліна Анатоліївна: Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь, Україна.

Alina Khaletska: professor, University of State Fiscal Service, Irpin, Ukraine

ORCID. ORG./ 0000-0002-9852-0586

E-mail: alinakhaletskaya@gmail.com