

А. Ю. Деркач,
аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту "Інститут
державного управління" Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5303-1660>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.301

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

L. Derkach,
Postgraduate Student of the Department of Public Policy, Educational
and Scientific Institute "Institute of Public Administration" Kharkiv National University named after V. N. Karazin

METHODS OF ANALYSIS AND APPROACHES TO LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті проведено дослідження існуючих методів аналізу лідерства в публічному управлінні. Досліджено досвід їх практичного використання у процесі аналізу та оцінки публічного управління зарубіжних країн. Визначено недоліки та переваги застосування кожного з методів аналізу лідерства в державному секторі.

Проаналізовано підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. Виділено компетенційний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. Доведено, що ефективний розвиток лідерства вимагає комплексного та системного застосування цих підходів, з урахуванням специфічного контексту та потреб кожної публічної організації.

Дослідження обґрунтовує необхідність застосування комплексних методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному секторі. Акцент зроблено на важливості розроблення та застосування інноваційних методів дослідження, таких як аналіз соціальних мереж, етнографічні дослідження та експериментальні дизайни, які дозволяють глибше вивчити динаміку лідерства в реальних умовах публічного управління.

The article studies existing methods of analysis of leadership in public administration. The experience of practical use of methods of analysis in the process of evaluation of public administration in foreign countries is studied. The disadvantages and advantages of using each of the methods of analysing leadership in the public sector are identified.

The necessity of applying comprehensive methodological approaches to the study of leadership in the public sector, combining quantitative and qualitative methods, including surveys, interviews, focus groups, observation and document analysis, is substantiated. The effectiveness of each of these methods is indicated. The importance of using data from various sources to increase the reliability and validity of research results is emphasised. Particular attention is paid to the development and application of innovative research methods, such as social media analysis, ethnographic research and experimental designs, which allow for a deeper study of leadership dynamics in real-life public administration. An important aspect is also the consideration of contextual factors, such as organisational culture, political environment and public expectations, when interpreting the results of public sector leadership research.

The emphasis is placed on the importance of ensuring that research methods comply with ethical standards and norms.

The approaches to leadership development in public administration are analysed. The competence-based, value-oriented, network and transformational approaches to leadership development in public administration are allocated. It is proved that effective leadership development requires a comprehensive and systematic application of these approaches, taking into account the specific context and needs of each public organisation.

The study substantiates the need to apply comprehensive methodological approaches to the study of leadership in the public sector. Emphasis is placed on the importance of developing and applying innovative research methods, such as social media analysis, ethnographic research and experimental designs, which allow for a deeper study of leadership dynamics in real-life public administration.

Ключові слова: лідер, лідерство, оцінка ефективності, компетентнісний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи.

Key words: leader, leadership, performance evaluation, competency-based, value-oriented, network and transformational approaches.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку світу лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного публічного управління та стійкості державних інституцій. Дослідження та аналіз аспектів лідерства в публічному управлінні стають невід'ємними компонентами, необхідними для розробки та впровадження стратегій, що спрямовані на підвищення результативності державного регулювання. В процесі аналізу лідерства в публічному управлінні, визначення та вибір єдиної методології є вкрай важливим завданням. Однак, методологія аналізу лідерства стикається з низкою проблем, які ускладнюють її застосування та розвиток.

Так, множинність підходів та теорій, ускладнюють вибір оптимальної методології. Кожна з теорій розвитку лідерства має свої сильні та слабкі сторони, і їх застосування в умовах державного управління потребує адаптації та критичного осмислення. Зокрема, лідерство в державному управлінні значною мірою залежить від специфічних факторів, таких як політичне середовище, рівень розвитку інституцій та інші. Це ускладнює застосування універсальних методів аналізу і вимагає врахування локальних особливостей.

Оцінка ефективності лідерства у публічному секторі є складним завданням через відсутність чітких та загальновизнаних критеріїв. Необхідно розробляти інструменти та методики, що дозволять об'єктивно вимірювати вплив лідерства на результати діяльності державних органів. Сучасне публічне управління характеризується високою динамічністю та частими трансформаціями, що потребує від лідерів гнучкості та адаптивності.

Враховуючи вищевикладені складнощі, проведення дослідження з вивчення методів аналізу лідерства в публічному управлінні є надзвичайно актуальним. Це дозволить вивчити існуючі методи аналізу та запропонувати їх вдосконалення враховуючи специфіку публічного управління. В свою чергу, впровадження передових підходів до розвитку лідерських якостей у керівників сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та збільшить рівень адаптивності державного управління до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що є критично важливим для стійкого розвитку суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки питання аналізу лідерських компетенцій та оцінки ефективності державного управління привертає все більше уваги науковців та практиків. Це обумовлено зростаючою важливістю ефективного лідерства для забезпечення сталого розвитку державних інституцій і підвищення якості надання послуг населенню. Результати дослідження питання особливостей феномену лідерства відображені в працях таких вчених як О. Агеєва, З. Антонова, О. Гоменюк, О. Ковальчук, С. Максименко, В. Міляєва, Р. Сопівник та інші. Вивченням методів аналізу публічного управління займалися О. Бобровська, О. Бойко, С. Ганущин, А. Гук, П. Петровський та інші.

Враховуючи наявні наукові здобутки у сфері дослідження методології аналізу публічного управління та вивченні особливостей лідерства, подальших дос-

ліджень потребують методи оцінки ефективності лідерства в публічному управлінні та визначення підходів до його розвитку. Необхідне окреслення найбільш ефективних інструментів аналізу лідерства в публічному управлінні та пошук шляхів його вдосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у вивченні існуючих методів аналізу, дослідження їх застосовування у сфері оцінки лідерства в публічному управлінні з визначенням підходів до розвитку лідерства та вдосконалення методології.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз лідерства в публічному секторі є складним та багатограним завданням, що вимагає застосування різноманітних методів та підходів для отримання валідних та надійних результатів. Вибір методів дослідження залежить від специфіки дослідницьких питань, наявних ресурсів та обмежень, а також від теоретичних та методологічних позицій дослідника.

Одним з найбільш поширених методів аналізу лідерства в публічному секторі є опитування. Опитування дозволяють зібрати первинну інформацію про сприйняття, ставлення та досвід лідерства безпосередньо від учасників дослідження — публічних лідерів, їх послідовників, стейкхолдерів тощо. За допомогою опитувань можна дослідити різні аспекти лідерства, такі як лідерські стилі та практики, ефективність лідерства, задоволеність послідовників, організаційну культуру та клімат, а також зв'язки між лідерством та іншими змінними, такими як продуктивність, інновації, довіра тощо.

Опитування можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від ступеня формалізації запитань та відповідей. Структуровані опитування використовують стандартизовані запитання з фіксованими варіантами відповідей, що дозволяє легко кодувати та аналізувати дані, а також порівнювати результати між різними групами респондентів. Напівструктуровані опитування поєднують стандартизовані запитання з відкритими запитаннями, що дає можливість респондентам висловити свої думки та досвід більш розгорнуто. Неструктуровані опитування використовують відкриті запитання, що дозволяє глибше дослідити суб'єктивні перспективи та інтерпретації респондентів.

При розробці опитувань для аналізу лідерства в публічному секторі важливо враховувати специфіку контексту та аудиторії дослідження. Запитання мають бути чіткими, зрозумілими та релевантними для респондентів, а також відповідати дослідницьким цілям та теоретичним концепціям. Крім того, важливо забезпечити репрезентативність вибірки та достатній рівень відповідей для отримання валідних та надійних результатів.

Опитування можуть проводитися в різних форматах, таких як паперові анкети, онлайн-опитування, телефонні інтерв'ю тощо. Вибір формату залежить від цільової

аудиторії, доступних ресурсів та часових обмежень. Онлайн-опитування набувають все більшої популярності завдяки своїй зручності, швидкості та економічності, однак вони можуть мати обмеження щодо охоплення певних груп респондентів, особливо в контексті публічного сектору [1].

Прикладом застосування опитувань для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження трансформаційного лідерства серед державних службовців у США, проведене Фернандесом та його колегами [2]. Дослідники використали структуровану анкету, що включала стандартизовані шкали для вимірювання трансформаційного лідерства, задоволеності роботою, організаційної прихильності та продуктивності. Результати опитування показали позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством та досліджуваними змінними, підтверджуючи важливість цього стилю лідерства для ефективності публічних організацій.

Іншим важливим методом аналізу лідерства в публічному секторі є інтерв'ю. На відміну від опитувань, які часто обмежені стандартизованими запитаннями та відповідями, інтерв'ю дозволяють глибше дослідити суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації учасників дослідження.

При проведенні інтерв'ю для аналізу лідерства в публічному секторі важливо створити довірчу та комфортну атмосферу для респондентів, гарантувати конфіденційність та анонімність їх відповідей, а також забезпечити достатній час та місце для проведення інтерв'ю. Дослідник має володіти навичками активного слухання, емпатії та побудови рапорту з респондентами, а також вміти гнучко адаптувати запитання до контексту та динаміки розмови.

Інтерв'ю можуть проводитися особисто, телефоном або за допомогою відеозв'язку, залежно від доступності та преференцій респондентів, а також від географічних та часових обмежень дослідження. Особисті інтерв'ю дозволяють встановити більш глибокий контакт та довіру з респондентами, а також отримати невербальну інформацію, таку як міміка, жести, інтонації тощо. Телефонні та відеоінтерв'ю є більш зручними та економічними, однак можуть мати певні обмеження щодо встановлення рапорту та отримання невербальної інформації.

Прикладом застосування інтерв'ю для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження автентичного лідерства серед державних службовців у Австралії, проведене Джонсом та його колегами [3]. Дослідники використали напівструктуровані інтерв'ю з 22 керівниками вищого рівня в федеральних та регіональних органах влади. Інтерв'ю фокусувалися на досвіді та практиках автентичного лідерства, а також на викликах та можливостях його застосування в публічному секторі. Результати дослідження показали, що автентичне лідерство сприяє побудові довіри, прозорості та етичної поведінки в публічних організаціях, а також допомагає лідерам ефективно долати складні та суперечливі ситуації.

Ще одним методом аналізу лідерства в публічному секторі, що набуває все більшої популярності, є фокус-групи. Фокус-групи — це форма групового

інтерв'ю, в якому учасники обговорюють задану тему під керівництвом модератора. На відміну від індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи дозволяють дослідити колективні перспективи, досвід та динаміку взаємодії між учасниками. Вони особливо корисні для виявлення спільних патернів, консенсусів та розбіжностей у сприйнятті та інтерпретації лідерства в публічному секторі [4].

Фокус-групи зазвичай включають від 6 до 12 учасників, які мають певні спільні характеристики або досвід, релевантні для теми дослідження. Учасники можуть бути публічними лідерами, їх послідовниками, стейкхолдерами або експертами в сфері публічного управління. Модератор фокус-групи ставить запитання, заохочує дискусію та забезпечує рівні можливості для висловлення думок всіма учасниками. Водночас, модератор має вміти керувати групою динамікою, запобігати домінуванню окремих учасників та підтримувати фокус дискусії на дослідницьких питаннях [5].

Фокус-групи можуть генерувати багаті та різноманітні дані щодо лідерства в публічному секторі, включаючи спільні теми, патерни, історії, метафори тощо. Вони також дозволяють дослідити взаємодію та співвідношення між різними перспективами та досвідом учасників. Однак, фокус-групи можуть мати певні обмеження, такі як соціальна бажаність відповідей, конформізм до групових норм, а також складність аналізу та інтерпретації даних через їх інтерактивний та контекстуальний характер [4].

Прикладом застосування фокус-груп для аналізу лідерства в публічному секторі є дослідження лідерських компетенцій серед державних службовців у Великобританії, проведене Боліден-Тейлором та його колегами [6]. Дослідники провели серію фокус-груп з керівниками середнього та вищого рівня в різних департаментах та агенціях. Фокус-групи дозволили виявити ключові лідерські компетенції, необхідні для ефективного публічного управління, а також дослідити виклики та передумови їх розвитку в контексті реформ та суспільних очікувань. Результати дослідження були використані для розробки моделі лідерських компетенцій та стратегії їх розвитку в публічному секторі Великобританії.

Окрім опитувань, інтерв'ю та фокус-груп, аналіз лідерства в публічному секторі може здійснюватися за допомогою спостереження. Спостереження — це метод збору даних, в якому дослідник безпосередньо спостерігає та реєструє поведінку, взаємодію та контекст лідерства в природних умовах. Спостереження дозволяє отримати багату та деталізовану інформацію про реальні практики та процеси лідерства, а не лише про сприйняття та самозвіти учасників [7].

Спостереження може бути структурованим або неструктурованим, а також включеним або невключеним. Структуроване спостереження використовує заздалегідь визначені категорії та протоколи для реєстрації поведінки та подій, тоді як неструктуроване спостереження є більш гнучким та відкритим для виявлення непередбачуваних патернів та взаємозв'язків. Включене

спостереження передбачає активну участь дослідника в діяльності та взаємодії учасників, тоді як невключене спостереження здійснюється з позиції стороннього споглядача.

При проведенні спостереження за лідерством в публічному секторі дослідник має враховувати низку етичних та методологічних питань. Зокрема, важливо отримати поінформовану згоду учасників на спостереження, гарантувати конфіденційність та анонімність зібраних даних, а також мінімізувати вплив присутності дослідника на природну поведінку та взаємодію учасників. Крім того, дослідник має володіти високим рівнем уваги, пам'яті та аналітичних здібностей для ефективної реєстрації та інтерпретації спостережуваних даних.

Спостереження може бути особливо корисним для аналізу лідерства в публічному секторі в таких аспектах, як комунікація та взаємодія лідерів з послідовниками та стейкхолдерами, прийняття рішень та вирішення конфліктів, застосування різних лідерських стилів та практик в залежності від ситуації та контексту, а також невербальні аспекти лідерської поведінки, такі як мова тіла, інтонація, проксемика тощо [8].

Прикладом застосування спостереження для аналізу лідерства в публічному секторі є етнографічне дослідження лідерських практик в місцевих органах влади в Норвегії, проведене Аскімом та його колегами [9]. Дослідники провели кілька місяців спостереження за діяльністю та взаємодією керівників та працівників в різних департаментах та проектах муніципалітетів. Спостереження дозволили виявити ключові патерни лідерської поведінки, такі як орієнтація на залучення та співпрацю, комунікативні стратегії, управління конфліктами та емоціями, а також адаптація до мінливих ситуацій та очікувань. Результати дослідження показали, що ефективне лідерство в місцевих органах влади вимагає балансу між формальними та неформальними практиками, а також між директивним та партисипативним стилями управління.

Ще одним методом аналізу лідерства в публічному секторі, що заслуговує на увагу, є аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA). Аналіз соціальних мереж — це підхід до вивчення соціальних структур та відносин між акторами (індивідами, групами, організаціями тощо) за допомогою теорії графів та матричної алгебри. Він дозволяє візуалізувати та кількісно оцінювати патерни зв'язків, обміну ресурсами, впливу та влади в соціальних мережах [10].

Застосування аналізу соціальних мереж до вивчення лідерства в публічному секторі дозволяє дослідити неформальні та емерджентні аспекти лідерства, які часто залишаються поза увагою традиційних методів дослідження. Зокрема, аналіз соціальних мереж може допомогти виявити ключових акторів (лідерів думок, брокерів, гейткіперів тощо), які мають найбільший вплив та контроль над потоками інформації та ресурсів в організаційних та міжорганізаційних мережах. Він також дозволяє дослідити структурні характеристики мереж, такі як щільність, централізація, кластеризація тощо, які можуть впливати на ефективність та стійкість лідерства.

Для проведення аналізу соціальних мереж в контексті лідерства в публічному секторі дослідники можуть використовувати різні методи збору даних, такі як опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів та цифрових слідів (електронна пошта, соціальні медіа тощо). Зібрані дані кодуються у вигляді матриць або списків зв'язків між акторами, які потім аналізуються за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як UCINET, Gephi, R тощо [11].

Прикладом застосування аналізу соціальних мереж для дослідження лідерства в публічному секторі є вивчення міжорганізаційних мереж співпраці в галузі охорони здоров'я в США, проведене Прованом та його колегами [12]. Дослідники збрали дані про зв'язки співпраці між різними організаціями (лікарнями, клініками, громадськими організаціями тощо) за допомогою опитувань та інтерв'ю. Аналіз соціальних мереж дозволив виявити центральних акторів (лідерів) в мережах співпраці, а також дослідити вплив структурних характеристик мереж на ефективність надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів. Результати дослідження показали, що децентралізовані та щільні мережі співпраці, в яких лідерство розподілене між кількома ключовими акторами, є більш ефективними та стійкими, ніж централізовані мережі з одним домінуючим лідером.

Нарешті, важливим методом аналізу лідерства в публічному секторі є аналіз документів. Аналіз документів — це систематичний огляд та інтерпретація текстових даних, таких як офіційні звіти, стратегії, політики, протоколи засідань, публікації в ЗМІ тощо, з метою виявлення патернів, тем та значень, релевантних для дослідницьких питань [13].

Аналіз документів може надати цінну інформацію про формальні та неформальні аспекти лідерства в публічному секторі, такі як законодавчі та нормативні рамки лідерства, офіційні моделі та стандарти лідерських компетенцій, політичний та медійний дискурс щодо лідерства, а також інституційну культуру та цінності, що впливають на лідерську поведінку та практики.

При проведенні аналізу документів дослідник має враховувати низку методологічних та інтерпретаційних питань. Зокрема, важливо забезпечити репрезентативність та релевантність вибірки документів для дослідницьких питань, а також враховувати контекст та умови створення документів, їх авторство, аудиторію та мету. Крім того, дослідник має застосовувати систематичні та обґрунтовані процедури кодування та аналізу документів, такі як контент-аналіз, дискурс-аналіз, нарративний аналіз тощо.

Прикладом застосування аналізу документів для дослідження лідерства в публічному секторі є вивчення еволюції лідерських моделей в державній службі Канади, проведене Гандьє та Гантером [14]. Дослідники проаналізували низку офіційних документів, таких як закони, політики, звіти та навчальні матеріали, що відображали зміни в концепціях та практиках лідерства в канадській державній службі протягом кількох десятиліть. Аналіз документів дозволив виявити ключові тенденції та драйвери еволюції лідерських моделей, такі як перехід від бюрократичного до пост-бюрократичного управління, зростання уваги до етичного та інклюзивного

лідерства, а також вплив реформ та суспільних очікувань на розвиток лідерських компетенцій. Результати дослідження запропонували рекомендації щодо вдосконалення лідерських моделей та практик в державній службі Канади.

Методологія аналізу лідерства є лише засобом для визначення сучасного стану та досягнення більш високих стандартів публічного управління та задоволення суспільних потреб та очікувань. Аналіз повинен сприяти розвитку відповідальних, етичних та результативних лідерів, які здатні очолювати процеси трансформації та адаптації публічних організацій до викликів сучасності.

Розвиток лідерства в публічному управлінні передбачає цілеспрямовані та систематичні зусилля з виявлення, підготовки та підтримки лідерів на різних рівнях організаційної ієрархії, а також створення сприятливих умов та можливостей для прояву та вдосконалення їх лідерського потенціалу. Це вимагає застосування комплексних та науково обґрунтованих методологічних підходів, які враховують специфіку публічного контексту та базуються на сучасних дослідженнях та кращих практиках у сфері лідерства.

Одним з ключових методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному управлінні є компетентнісний підхід. Цей підхід зосереджується на виявленні, визначенні та розвитку ключових компетенцій, необхідних для ефективного виконання лідерських функцій у публічному секторі. Компетенції розглядаються як динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, мотивів, цінностей та особистісних якостей, які дозволяють лідерам успішно виконувати свої ролі та досягати бажаних результатів [15].

Процес розвитку лідерських компетенцій зазвичай включає такі етапи:

1. Ідентифікація та визначення ключових лідерських компетенцій, релевантних для специфічного контексту та рівня публічного управління (наприклад, стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички, інноваційність тощо).

2. Оцінка поточного рівня розвитку лідерських компетенцій за допомогою різноманітних методів, таких як самооцінка, оцінка 360 градусів, асесмент-центри, психологічні тести тощо.

3. Розробка індивідуальних планів розвитку лідерських компетенцій на основі результатів оцінки, з урахуванням особистих цілей, потреб та стилів навчання лідерів.

4. Реалізація різноманітних навчальних заходів та активностей для розвитку лідерських компетенцій, таких як тренінги, семінари, коучинг, менторство, навчання на досвіді (action learning), ротація, участь у проєктах та ініціативах тощо.

5. Моніторинг та оцінка прогресу в розвитку лідерських компетенцій, а також вплив цього розвитку на індивідуальну та організаційну ефективність [16].

Компетентнісний підхід до розвитку лідерства дозволяє забезпечити зв'язок між лідерськими компетенціями та стратегічними цілями організації, а також створити єдину мову та систему координат для оцінки та розвитку лідерського потенціалу. Водночас, він вимагає значних інвестицій у розробку та впровадження відповідних моделей компетенцій,

інструментів оцінки та навчальних програм, а також у підготовку та розвиток фахівців з управління персоналом, які можуть ефективно застосовувати цей підхід.

Іншим важливим методологічним підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є ціннісно-орієнтований підхід. Цей підхід наголошує на важливості формування та інтерналізації лідерами ключових цінностей публічної служби, таких як доброчесність, відповідальність, професіоналізм, інноваційність, орієнтація на громадян тощо. Цінності розглядаються як фундаментальні принципи та переконання, які визначають поведінку та прийняття рішень лідерами, а також формують організаційну культуру та репутацію публічних інституцій [17].

Процес розвитку лідерства на основі цінностей може включати такі елементи:

1. Визначення та артикуляція ключових цінностей публічної служби на рівні організації, а також їх узгодження з індивідуальними цінностями лідерів.

2. Комунікація та просування цінностей через різноманітні канали та форми взаємодії, такі як місія та візія організації, кодекси етики, публічні виступи та звернення лідерів, історії успіху та визнання тощо.

3. Інтеграція цінностей у процеси відбору, оцінки та винагородження лідерів, а також у програми їх навчання та розвитку.

4. Створення можливостей для рефлексії та дискусії щодо етичних дилем та ціннісних конфліктів, з якими стикаються лідери в своїй діяльності.

5. Демонстрація прихильності цінностям з боку вищого керівництва та лідерів-рольових моделей, а також забезпечення послідовності між декларованими цінностями та реальною поведінкою і прийняттям рішень [18].

Ціннісно-орієнтований підхід до розвитку лідерства дозволяє зміцнити етичні основи та суспільну легітимність публічного управління, а також забезпечити узгодженість та послідовність лідерської поведінки на всіх рівнях організації. Водночас, він вимагає постійних зусиль з підтримки та оновлення організаційних цінностей, а також врахування потенційних ціннісних конфліктів та етичних дилем, з якими стикаються публічні лідери.

Ще одним перспективним методологічним підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є мережевий підхід. Цей підхід базується на розумінні лідерства як процесу соціального впливу, що здійснюється через мережі формальних та неформальних відносин між лідерами, послідовниками та стейкхолдерами. Мережеве лідерство передбачає здатність лідерів ефективно навігувати та управляти складними взаємозалежностями та потоками інформації, ресурсів та впливу всередині та між організаціями публічного сектору, а також з партнерами з приватного та громадського секторів [19].

Процес розвитку мережевого лідерства може включати такі компоненти:

1. Картування та аналіз структури та динаміки організаційних та міжорганізаційних мереж, в яких діють публічні лідери, за допомогою методів соціального мережевого аналізу (SNA).

2. Розвиток у лідерів навичок та компетенцій, необхідних для ефективного функціонування в мережевому контексті, таких як комунікація, ведення переговорів, управління конфліктами, побудова коаліцій, фасилітація співпраці тощо.

3. Створення платформ та механізмів для обміну знаннями, досвідом та ресурсами між лідерами всередині та між організаціями, такі як професійні спільноти, робочі групи, спільні проекти, краудсорсинг тощо.

4. Заохочення лідерів до участі в мережевих формах управління та співпраці, таких як партнерства, альянси, консорціуми, а також до взаємодії з неформальними мережами та лідерами думок.

5. Розвиток організаційної культури та структур, що підтримують мережеве лідерство, такі як матричні та проектні структури, горизонтальні комунікації, децентралізація прийняття рішень тощо [20].

Мережевий підхід до розвитку лідерства дозволяє публічним організаціям більш ефективно реагувати на комплексні суспільні виклики, що вимагають координації та співпраці між різними секторами та юрисдикціями. Він також сприяє інноваціям, обміну знаннями та взаємному навчанню між лідерами. Водночас, цей підхід вимагає зміни традиційних ієрархічних моделей управління та лідерства, а також розвитку нових компетенцій та організаційних спроможностей.

Нарешті, трансформаційний підхід до розвитку лідерства в публічному управлінні зосереджується на підготовці лідерів, здатних очолювати та здійснювати масштабні зміни та реформи в публічних організаціях та системах. Трансформаційне лідерство передбачає здатність лідерів формувати та комунікувати надихаюче бачення майбутнього, мотивувати та розвивати послідовників, кидати виклик статус-кво та створювати коаліції підтримки для здійснення змін [21].

Процес розвитку трансформаційного лідерства може включати такі елементи:

1. Розвиток у лідерів компетенцій та навичок, необхідних для ефективного управління змінами, таких як стратегічне мислення, комунікація бачення, емоційний інтелект, наставництво, управління опором тощо.

2. Створення можливостей для лідерів очолювати та реалізовувати реальні проекти та ініціативи зі змін у своїх організаціях, а також рефлексувати над досвідом та уроками цих проектів.

3. Забезпечення лідерів необхідними ресурсами, повноваженнями та підтримкою з боку вищого керівництва та ключових стейкхолдерів для здійснення змін.

4. Формування організаційної культури, що підтримує інновації, експериментування та навчання, а також толерує невдачі та ризики, пов'язані з трансформаційними процесами.

5. Створення мереж та платформ для обміну досвідом та кращими практиками управління змінами між лідерами різних організацій публічного сектору [22].

Трансформаційний підхід до розвитку лідерства є особливо актуальним в умовах зростаючої потреби в адаптації публічних організацій до динамічних змін у суспільстві, технологіях та економіці. Він дозволяє підготувати нове покоління лідерів-реформаторів, здатних очолити масштабні трансформації публічного сектору. Водночас, цей підхід вимагає значних інвестицій у

розвиток лідерського потенціалу, а також подолання бюрократичної інерції та опору змінам в публічних організаціях.

Отже, методологічні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні включають компетентнісний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи. Кожен з цих підходів робить свій внесок у розвиток лідерського потенціалу публічних організацій, зокрема через розвиток ключових компетенцій, цінностей, мережових спроможностей та здатності очолювати зміни.

Ефективний розвиток лідерства в публічному секторі вимагає комплексного та системного застосування цих підходів, з урахуванням специфічного контексту та потреб кожної організації. Це передбачає тісну співпрацю та координацію між різними функціями управління персоналом, такими як рекрутинг, оцінка, навчання та розвиток, управління ефективністю, а також із зовнішніми партнерами, такими як освітні заклади, консалтингові компанії, професійні асоціації тощо.

Крім того, ефективний розвиток публічного лідерства вимагає підтримки та залученості з боку вищого політичного та адміністративного керівництва, яке має демонструвати прихильність до цінностей та принципів належного врядування, а також забезпечувати необхідні ресурси та умови для реалізації програм та ініціатив з розвитку лідерства.

Комплексна та науково обґрунтована методологія розвитку лідерства здатна забезпечити публічні організації висококваліфікованими, етичними та ефективними лідерами, які можуть успішно відповідати на виклики сучасного публічного управління та очолювати процеси трансформації та адаптації публічного сектору до потреб суспільства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, аналіз лідерства в публічному секторі вимагає застосування різноманітних методів дослідження, які дозволяють врахувати складність та багатогранність цього феномену. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи надають цінну інформацію про суб'єктивні перспективи, досвід та інтерпретації лідерства з боку різних учасників та стейкхолдерів. Спостереження дозволяє дослідити реальні практики та процеси лідерства в природних умовах, а також виявити невідомі та контекстуальні аспекти лідерської поведінки. Аналіз соціальних мереж відкриває можливості для вивчення неформальних та емерджентних вимірів лідерства, таких як вплив, контроль та структурні характеристики організаційних мереж. Нарешті, аналіз документів дозволяє дослідити формальні та інституційні рамки лідерства, а також простежити еволюцію лідерських моделей та дискурсів з плином часу.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх вибір та комбінація мають ґрунтуватися на специфіці дослідницьких питань, контексту та ресурсів дослідження. Важливо також забезпечити відповідність методів дослідження етичним стандартам та нормам, особливо в контексті публічного сектору, де дослідження можуть мати значні наслідки для учасників та суспільства в цілому. Зрештою, ефективний аналіз лідерства в публічному секторі вимагає інтеграції та триангу-

ляції різних методів та джерел даних, що дозволяє отримати більш повну, надійну та обґрунтовану картину цього складного та динамічного феномену.

Розвиток лідерства в публічному управлінні є не просто технічним завданням, а й ціннісним та культурним викликом. Він вимагає не лише застосування відповідних методологій та інструментів, але й формування сприятливого організаційного та суспільного середовища, що цінує та підтримує лідерство, яке орієнтоване на публічні цінності та інтереси.

Зрештою, розвиток лідерства має бути пов'язаний з розвитком інституційної спроможності та ефективності публічних організацій, створюючи умови для високої результативності, адаптивності та інноваційності у відповідь на динамічні виклики сучасного публічного управління. Лише за таких умов інвестиції в розвиток лідерського потенціалу можуть принести відчутні та стійкі результати для публічних організацій та суспільства в цілому.

Таким чином комплексне застосування методологічних підходів в процесі дослідження лідерства в публічному секторі, що поєднують кількісні та якісні методи, включаючи, зазначені вище, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та аналіз документів дозволяють отримати всебічне розуміння лідерських практик та їх впливу на ефективність публічних організацій.

Література:

1. Van de Walle, S., & Van Ryzin, G. G. The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment. *Public Administration*. 2011. № 89 (4). С. 1436—1450.
2. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). С. 308—323.
3. Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmo, B. P. Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. № 27 (1). С. 68—84.
4. Krueger, R. A., & Casey, M. A. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage publications. 2014.
5. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. Focus groups: Theory and practice. Sage publications.
6. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., Taylor S. Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives. Oxford University Press. 2011.
7. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*. 2010. № 35 (4). С. 627—647.
8. Fairhurst, G. T., & Grant, D. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*. 2010. № 24 (2). С. 171—210.
9. Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organizations. *Diaconia*. 2019. № 10(1). С. 27—49.
10. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. Values work: A process study of the emergence and performance of

organizational values practices. *Academy of Management Journal*. 2013. № 56 (1). 84—112.

11. Quinn, R. E., & Thakor, A. V. Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. 2018. № 96 (4). C. 78—85.

12. Provan, K. G., & Kenis, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. № 18 (2). C. 229—252.

13. Bowen, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*. 2009. № 9 (2). C. 27—40.

14. Gagnon, Y. C. The case study as research method: A practical handbook. PUQ. 2010.

15. Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011. № 21. C. 83—97.

16. Berman, E. M., & West, J. P. Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (4). C. 742—758.

17. Kernaghan, K. Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*. 2003. № 63 (6). C. 711—719.

18. Vrangbaek, K. Public sector values in Denmark: A survey analysis. *International Journal of Public Administration*. 2009. № 32 (6). C. 508—535.

19. Silvia, C., & McGuire, M. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). C. 264—277.

20. Morse, R. S. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). C. 231—245.

21. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (2). C. 319—333.

22. Fernandez, S., & Rainey, H. G. Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*. 2006. № 66 (2). C. 168—176.

References:

1. Van de Walle, S., & Van Ryzin, G. G. (2011), "The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment", *Public Administration*, vol. 89 (4), pp. 1436—1450.

2. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010), "Exploring the link between integrated leadership and public sector performance", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 308—323.

3. Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017), "Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 27 (1), pp. 68—84.

4. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014), *Focus groups: A practical guide for applied research*, Sage publications.

5. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014), *Focus groups: Theory and practice*, Sage publications, Thousand Oaks, USA.

6. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2011), *Exploring leadership: Individual organizational, and societal perspectives*, Oxford University Press, Oxford, UK.

7. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010), "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 35 (4), pp. 627—647.

8. Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010), "The social construction of leadership: A sailing guide", *Management Communication Quarterly*, vol. 24 (2), pp. 171—210.

9. Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. (2019), "Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organizations", *Diaconia*, vol. 10 (1), pp. 27—49.

10. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013), "Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices", *Academy of Management Journal*, vol. 56 (1), pp. 84—112.

11. Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018), "Creating a purpose-driven organization", *Harvard Business Review*, vol. 96 (4), pp. 78—85.

12. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008), "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18 (2), pp. 229—252.

13. Bowen, G. A. (2009), "Document analysis as a qualitative research method", *Qualitative Research Journal*, vol. 9 (2), pp. 27—40.

14. Gagnon, Y. C. (2010), *The case study as research method: A practical handbook*, PUQ.

15. Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011), "Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, pp. 83—97.

16. Berman, E. M., & West, J. P. (2008), "Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers", *Public Administration Review*, vol. 68 (4), pp. 742—758.

17. Kernaghan, K. (2003), "Integrating values into public service: The values statement as centerpiece", *Public Administration Review*, vol. 63 (6), pp. 711—719.

18. Vrangbaek, K. (2009), "Public sector values in Denmark: A survey analysis", *International Journal of Public Administration*, vol. 32 (6), pp. 508—535.

19. Silvia, C., & McGuire, M. (2010), "Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 264—277.

20. Morse, R. S. (2010), "Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value", *The Leadership Quarterly*, vol. 21 (2), pp. 231—245.

21. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008), "Examining the nature and significance of leadership in government organizations", *Public Administration Review*, vol. 68 (2), pp. 319—333.

22. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", *Public Administration Review*, vol. 66 (2), pp. 168—176.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024 р.